

**TÜRKİYE’DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN KURUMSAL İTİBARINA
ETKİLERİ: İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yalçın YALMAN

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. M. Kemalettin ÇONKAR

Mayıs, 2018

Afyonkarahisar

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**TÜRKİYE’DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN KURUMSAL
İTİBARINA ETKİLERİ: İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN
ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Yalçın YALMAN**

**Danışman
Prof. Dr. M. Kemalettin ÇONKAR**

AFYONKARAHİSAR 2018

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkileri: İşletme Yöneticilerinin Algıları Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2018

Yalçın YALMAN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

<u>Tez Danışmanı:</u>	Prof. Dr. M. Kemalettin ÇONKAR
<u>Jüri Üyeleri:</u>	Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR
	Prof. Dr. Adnan AKIN
	Prof. Dr. M. Sadık ÖNCÜL
	Doç. Dr. Ethem Kadri PEKTAŞ

..... anabilim dalı yüksek lisans/doktora/sanatta yeterlik öğrencisi Yalçın YALMAN'ın, "Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarlarına Etkileri: İşletme Yöneticilerinin Algıları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi/...../..... tarihinde, saat "da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celal DEMİR
MÜDÜR

ÖZET

TÜRKİYE’DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN KURUMSAL İTİBARINA ETKİLERİ: İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yalçın YALMAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Mayıs 2018

Danışman: Prof. Dr. M. Kemalettin ÇONKAR

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) işletmelerin, toplumun beklentilerini gönüllü olarak dikkate aldığı ve faaliyetlerinde sadece yatırımcıları değil aynı zamanda sosyal ve fiziki çevre, tüketiciler, çalışanlar, tedarikçi ve araçlar, devlet gibi paydaşlarını da hesaba kattığı, ekonomik değerlerin ötesinde insani değerlere önem verdiği bir yaklaşımdır. Kurumsal itibar ise paydaşlarının işletme ile iletişim ve etkileşimleri sonucunda oluşan ve onların işletme hakkındaki duygularını yansıtan, rakipleri ile de karşılaştırmak suretiyle zaman içerisinde oluşan ve organizasyonun genel durumunu açıklayan algılarının toplamıdır.

Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarlarına etkisi: işletme yöneticilerinin algıları bu araştırmanın temel konusudur. Bu kapsamda işletmelerin çevre, müşteriler, çalışanlar ve topluma dönük KSS uygulamalarının kurum itibarına etkileri incelenmiştir. KSS ile ilişkili kavramlar, KSS faaliyetlerinin sınıflandırılması, bunların işletme ve paydaşlarına sağlayacağı faydalar,

işletmelerin sosyal sorumluluk alanları, KSS'nin boyutları, araç ve standartları, KSS ve kurumsal itibar ilişkisini açıklayan modeller üzerinde durulan konulardır.

Anket rekabet gücü yüksek, en fazla ihracat yapan on sektör içerisinde yer alan ve beş grupta toplanan (gıda ürünleri imalat ve satışı, tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı, madencilik ve taşocakçılığı, ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışı, mobilya imalat ve satışı) sektörler ve hizmetlerle birlikte altı sektörde yer alan işletmelere elektronik posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Türkiye genelinde, çalışan sayısı on ve üzeri olan işletmelerin kurucusu, genel müdür veya bölge müdürü, insan kaynakları müdürü, muhasebe finansman müdürü veya diğer yöneticilik sıfatını taşıyanların katılımıyla yapılmıştır.

Çalışma sonucunda, işletme kurucusu ve yöneticilerine göre işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile işletmelerin kurumsal itibarları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kavramlar, işletme paydaşları, kurumsal sosyal sorumluluk alanları.

ABSTRACT

EFFECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES TO BUSINESS' CORPORATE REPUTATION IN TURKEY: A SURVEY ON THE PERCEPTION OF BUSINESS MANAGERS

Yalçm YALMAN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY THE INSTITUTE OF SOCIAL
SCIENCES DEPARTMENT of BUSINESS**

May 2018

Advisor: Prof. Dr. M. Kemalettin ONKAR

Corporate social responsibility is an approach that pay attention to the importance of human values beyond economic values, where businesses consider community expectations on the basis of volunteerism and also take into account not only investors but also stakeholders such as the social and physical environment, consumers, suppliers, intermediaries and the state. Corporate reputation is the sum of the perceptions which arise as a result of stakeholders' communication and interaction with the business and reflecting stakeholders' feelings that emerge overtime about business by comparison with business' competitors to explain the general condition of the organization

The effects of corporate social responsibility implementations to the corporate reputation: the perception of business executives is the main subject of this study. In this content, the impacts of businesses' CSR applications intended for environment, consumers, employees and society are examined. Concepts related to CSR,

classification of CSR activities, benefits to be provided with CSR activities to business and stakeholders, CSR areas, CSR dimensions, CSR's tools and standards, models that explain the relationship between CSR and corporate reputation are subjects to discussed.

The survey was conducted by e-mail to the enterprises that have the highest competitiveness and within the top 10 exporting sectors which are collected in five groups (manufacturing and sales of food product, textile, garment and leather goods manufacturing and sales, mining and quarry, main metal metal products, machine, automotive and other transportation vehicles manufacturing and sales, furniture manufacturing and sales) and additionally six sectors with services. The survey was conducted across Turkey with the participation of carrying the founder, general manager or district manager, human resources manager, accounting and finance manager or other executive titles.

As a result of the study, it was determined that there is a positive and meaningful relationship between corporate social responsibility applications and corporate reputations of businesses according to founders and managers.

Key Words: Corporate Social Responsibility, corporate reputation, concepts related to corporate social responsibility, business stakeholders, corporate social responsibility areas

ÖNSÖZ

Doktora tezimi yazma sürecinde değerli öneri ve müdahaleleriyle bana yön veren, sadece akademik yönüyle değil kişiliğiyle de örnek aldığım danışmanın sayın Prof. Dr. M. Kemalettin Çonkar'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hazırlamaya başladığım ilk günden itibaren tezime çok değerli katkılar yapan ve akademik anlamda farklı bakış açıları geliştirmemi sağlayan tez izleme komitemde yer alan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Şuayıp Özdemir ve Doç. Dr. Ethem Kadri Pektaş'a çok teşekkür ederim. Tez jürimde yer alarak değerli görüş ve önerileriyle destek sağlayan hocalarım Prof. Dr. M. Sadık Öncül ve Prof. Dr. Adnan Akın'a, yaptığım istatistiksel analiz ve yorumlarımla ilgili değerli görüş ve katkıları için kıymetli hocam Doç. Dr. N. Alp Erilli'ye teşekkür ederim.

Bütün hayatıma ve akademik çalışmalarına maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman bana cesaret, güç ve moral veren sevgili eşim Dr. Öğr. Üyesi İlkay Noyan Yalman'a, göz bebeğim çocuklarıma ve bütün aileme çok teşekkür ederim. Ayrıca bana her zaman anlayış ve hoşgörülle davranan, desteklerini benden esirgemeyen değerli yöneticilerim ve mesai arkadaşlarıma minnet ve şükranlarımı sunarım. Çalışmamın uygulama kısmı için gerekli olan verilerin elde edilmesine katkıda bulunan değerli işletme kurucusu ve yöneticilerine anket formlarını doldurmak için zaman ayırıp emek verdikleri için ve moral verici güzel mesajları için teşekkür ederim.

Yalçın Yalman

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	iii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xxii
GİRİŞ.....	i

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI.....	4
2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR . 8	
2.1. ŞİRKET SOSYAL SORUMLULUĞU	8
2.2. İŞ ETİĞİ.....	9
2.3. KURUMSAL SOSYAL DUYARLILIK	9
2.4. KURUMSAL HESAP VERME SORUMLULUĞU	10
2.5. KURUMSAL SOSYAL PERFORMANS	11
2.6. SOSYAL DENETİM	12
2.7. SOSYAL RAPORLAMA	13
2.8. KURUMSAL VATANDAŞLIK.....	14
2.9. DAVRANIŞ KODLARI	16
2.10. KURUMSAL HAYIRSEVERLİK	16
2.11. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA	17
2.12. KURUMSAL YÖNETİŞİM	18

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	23
4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK GÖRÜŞLERİ	25
5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMASINA NEDEN OLAN ETKENLER	27
5.1. İKTİSADİ ETKENLER.....	27
5.2. POLİTİK ETKENLER	28
5.3. TOPLUMSAL ETKENLER	28
6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ	29
7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN İŞLETMELERE VE TÜM PAYDAŞLARA SAĞLAYACAĞI FAYDALAR.....	32
8. İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİ GERÇEKLEŞTİRDİĞİ ÇEVRESEL UNSURLAR.....	34
9. İŞLETME SOSYAL SORUMLULUĞUNUN SINIRLARI.....	35
9.1. YASALARA UYGUNLUK	35
9.2. MALİYETLER	36
9.3. ETKİNLİK	36
9.4. FAALİYET ALANI VE KARMAŞIKLIK	36
10. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK PRENSİPLERİ.....	37
10.1. YARDIMSEVERLİK PRENSİBİ	37
10.2. VEKİLLİK PRENSİBİ	38
11. İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI	39
11.1. ÖRGÜT DIŞI GRUPLARA OLAN ETİK SORUMLULUKLAR.....	40
11.2. ÖRGÜT İÇİ GRUPLARA OLAN ETİK SORUMLULUKLAR	41
12. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN BOYUTLARI	42
12.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU ÜÇ BOYUTLU KABUL EDEN GÖRÜŞ	42
12.1.1. Etik KSS.....	43

12.1.2. Altruistik KSS	43
12.1.3. Stratejik KSS	44
12.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU DÖRT BOYUTLU KABUL EDEN GÖRÜŞLER	46
12.2.1. KSS'yi Ekonomik, Yasal, Ahlaki ve Gönüllü Sorumluluk Boyutlarıyla Ele Alan Görüş	46
12.2.1.1. Ekonomik Sorumluluklar	47
12.2.1.2. Yasal Sorumluluklar.....	47
12.2.1.3. Ahlaki Sorumluluklar.....	47
12.2.1.4. Hayırseverlik Sorumlulukları.....	47
12.2.1.4.1. Hayırseverlik Sorumluluklarının Yerine Getirilmesinde Kullanılan Sosyal Girişimler	48
12.2.1.4.1.1. Sosyal Amaç Teşvikleri	48
12.2.1.4.1.2. Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama.....	48
12.2.1.4.1.3. Kurumsal Sosyal Pazarlama	49
12.2.1.4.1.4. Kurumsal Hayırseverlik.....	49
12.2.1.4.1.5. Toplum Gönüllülüğü.....	49
12.2.1.4.1.6. Sosyal Açından Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları.....	50
12.2.2. KSS'yi Dört Aşamalı Bir Evrim Olarak Ele Alan Görüş.....	50
12.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU BEŞ BOYUTLU KABUL EDEN GÖRÜŞLER	51
12.3.1. KSS'yi Beş Boyutlu Bir Süreç Olarak Kabul Eden Görüş	51
12.3.1.1. Düzey 1: Yasadışı Sorumsuz	52
12.3.1.2. Düzey 2: Uyumlu	52
12.3.1.3. Düzey 3: Bölünmüş (Parçalı).....	52
12.3.1.4. Düzey 4: Stratejik.....	52
12.3.1.5. Düzey 5: Sosyal Savunuculuk (Avukatlık).....	53
12.3.2. KSS'yi Beş Seviyede Ele Alan Görüş	53

12.3.2.1. Düzey 1: Sorumsuz	54
12.3.2.1. Düzey 2: Minimalist.....	54
12.3.2.3. Düzey 3: İlgisiz	54
12.3.2.4. Düzey 4: Taktiksel	54
12.3.2.5. Düzey 5: Takva Merkezli.....	55

13. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ BAŞLICA ARAÇLAR VE ÇERÇEVE STANDARTLAR..... 58

13.1. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ.....	59
13.2. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER İŞ DÜNYASI VE İNSAN HAKLARI REHBER İLKELERİ.....	60
13.3. OECD ÇOK ULUSLU İŞLETMELER REHBERİ (OECD REHBERİ)	60
13.4. ISO 26000 SOSYAL SORUMLULUK REHBERİ.....	61
13.5. ILO (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION/ULUSLARARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ) ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER VE SOSYAL POLİTİKA İLE İLGİLİ İLKELER ÜÇLÜ BİLDİRGESİ.....	63

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR VE YÖNETİMİ

1. KURUMSAL İTİBAR	65
2. KURUMSAL İTİBARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	71
3. KURUMSAL İTİBARIN ÖRGÜTLERE SAĞLAYACAĞI FAYDALAR.....	76
4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ	82
5. KSS VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ.....	87
6. KSS VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİNİ AÇIKLAYAN MODELLER VEYA YÖNTEMLER	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ KURUMSAL İTİBARA ETKİLERİ KONUSUNDA İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	97
---------------------------------------	----

2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ	98
3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	102
4.	BULGULAR VE YORUMLAR.....	103
4.1.	ÇALIŞMADA YER ALAN İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ	104
4.2.	FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNİN KSS FAALİYETLERİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ.....	114
4.3.	FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNİN FİRMALARININ ÖNCELİKLİ KSS ALANLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ	117
4.4.	FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE PAYDAŞLARIN ÖNCELİK SIRALAMASI.....	118
4.5.	FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE İŞLETMELERİNİ KSS FAALİYETLERİNİ GERÇEKLEŞTİRMEDE MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER	120
4.6.	FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE İŞLETMELERİNİN KSS FAALİYETLERİNİ GERÇEKLEŞTİRMELERİNE ENGEL OLAN FAKTÖRLER	122
4.7.	İŞLETMELERİN BAZI PAYDAŞLARINA YÖNELİK OLARAK YÜRÜTTÜKLERİ KSS FAALİYETLERİNİN HANGİLERİNİ NE ÖLÇÜDE YERİNE GETİRDİKLERİNİN BELİRLENMESİ	123
4.7.1.	İşletmelerin Çevreye Yönelik KSS Faaliyetlerinin Hangisini Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri.....	124
4.7.2.	İşletmelerin Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetlerinin Hangisini Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri.....	125
4.7.3.	İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerinin Hangisini Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri.....	127
4.7.4.	İşletmelerin Topluma Yönelik KSS Faaliyetlerinin Hangisini Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri.....	130
4.8.	FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNİN İŞLETMELERİNİN KURUMSAL İTİBARLARI KONUSUNDA PAYDAŞLARININ NE DÜŞÜNDÜĞÜ HUSUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ	132
4.8.1.	Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Müşterilerinin İşletmenin Kurumsal İtibarı Hususundaki Görüşleri	132
4.8.2.	Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Çalışanlarının İşletmenin Kurumsal İtibarı Hususundaki Görüşleri	135

4.8.3. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Diğer Firmaların İşletmenin Kurumsal İtibarı Hususundaki Görüşleri	138
4.8.4. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri İle İlgili Olarak Müşterileri, Çalışanları ve Diğer Firmaların Düşüncelerinin Ortalama Değeri Karşılaştırması	141
4.9. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE KSS FAALİYETLERİNİN FİRMA İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	146
4.10. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE İŞLETMELERİNİN KSS FAALİYETLERİNDEN NE ÖLÇÜDE FAYDA SAĞLADIĞI	148
4.11. KSS UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN KURUMSAL İTİBARINA ETKİSİNE DAİR FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNİN ALGILISANA İLİŞKİN ANALİZ SONUÇLARI.....	151
4.11.1. Çevreye Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar	151
4.11.2. Müşterilere Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar	152
4.11.3. Çalışanlara Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar	153
4.11.4. Topluma Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar	154
4.11.5. İşletmelerin Çevre, Müşteriler, Çalışanlar ve Topluma Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algılarına İlişkin Sonuçların Kıyaslanması	155
4.11.6. İşletmenin Müşterilerine Ve Çalışanlarına Yönelik KSS Uygulamalarının Müşteriler Ve Çalışanlar Nezdinde İşletmenin Kurumsal İtibarı İle İlgili Olarak Nasıl Bir Etki Oluşturduğuna Dair Firma Kurucusu Ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar	156
4.12. KURUMSAL İTİBARIN FARKLI DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN GÖRÜNÜMÜ	159
4.12.1. İşletmelerin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Oluşumuna Katkısı Bakımından Coğrafi Bölgeler Açısından Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Sonuçlar	159

4.12.2. İşletmelerin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Oluşumuna Katkısı Bakımından Sektörler Açısından Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Sonuçlar.....	160
4.12.3. İşletmelerin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Oluşumuna Katkısı Bakımından İşletmelerin Faaliyet Süreleri Açısından Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Sonuçlar	161
4.13. İŞLETME KURUCU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERDİKLERİ SEKTÖRLER İTİBARIYLA KSS FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİNDE ENGEL TEŞKİL EDEN FAKTÖRLER	162
4.13.1. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Zaman Kısıtının Ne Ölçüde Önemli Olduğu	162
4.13.2. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Para Kısıtının Ne Ölçüde Önemli Olduğu	165
4.13.3. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Bu Uygulamaların Firma Faaliyetleriyle İlişkili Olmamasının Ne Ölçüde Önemli Olduğu	166
4.13.4. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Bu Uygulamaların Büyük Ölçekli Firmaların Konusu Olduğunu Düşünmenin Ne Ölçüde Önemli Olduğu	168
4.13.5. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak İnsan Kaynakları Kısıtının (Eksikliğinin) Ne Ölçüde Önemli Olduğu.....	170
4.13.6. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Bu Uygulamalara İhtiyaç Duyulmuyor Olmasını Düşünmenin Ne Ölçüde Önemli Olduğu	172
4.13.7. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Bu Uygulamaların Gerekliliğine İnanmıyor Olmanın Ne Ölçüde Önemli Olduğu	174
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	177
KAYNAKÇA	186

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. KSS ile İlişkili Kavramların KSS'ye Benzerlik ve Farklılıkları.....	22
Tablo 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar.....	33
Tablo 3. İşletme Sosyal Sorumluluğu Prensiplerinin Temelleri ve Çağdaş Biçimi ..	39
Tablo 4. Çalışanlar ve İşverenlerin Hak ve Yükümlülükleri.....	42
Tablo 5. Türkiye'de Sektörler İtibarıyla Rekabet Gücü.....	99
Tablo 6. En Fazla İhracat Yapılan İlk 10 Sektör (Bin\$)	99
Tablo 7. Ankete Cevap Veren Firmaların İşgören Dağılımları.....	104
Tablo 8. Ankete Cevap Veren Firmaların Faaliyet Gösterme Süreleri	105
Tablo 9. Ankete Cevap Veren Firmaların Aile Şirketi Olup Olmama Durumu.....	107
Tablo 10. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Yaş Dağılımı.....	107
Tablo 11. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Dağılımı	108
Tablo 12. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Dağılımı	109
Tablo 13. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Çalıştıkları Firmalardaki Ünvanlarının Dağılımı.....	111
Tablo 14. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Firmalarının Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımı	112
Tablo 15. Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin KSS Faaliyetleri Konusundaki Görüşleri.....	114
Tablo 16. Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Öncelikli KSS Alanları Konusundaki Görüşleri.....	117
Tablo 17. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Paydaşlarının Öncelik Sıralaması	118
Tablo 18. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmelerini KSS Faaliyetlerini Gerçekleştirmede Motive Edici Faktörler.....	120
Tablo 19. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmelerin KSS Faaliyetlerini Gerçekleştirmelerine Engel Olan Faktörler	122
Tablo 20. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmeleri Fiziksel Çevreye Yönelik KSS Faaliyetlerini Hangi Ölçüde Yerine Getirmektedir.....	124
Tablo 21. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmeleri Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetlerini Hangi Ölçüde Yerine Getirmektedir	126
Tablo 22. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerini Hangi Ölçüde Yerine Getirmektedir	128
Tablo 23. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmeleri Topluma Yönelik KSS Faaliyetlerini Hangi Ölçüde Yerine Getirmektedir.....	130

Tablo 24. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Müşterilerinin İşletmenin Kurumsal İtibarı Konusundaki Düşünceleri.....	132
Tablo 25. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Çalışanlarının İşletmenin Kurumsal İtibarı Konusundaki Düşünceleri.....	135
Tablo 26. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Diğer Firmaların İşletmenin Kurumsal İtibarı Konusundaki Düşünceleri.....	138
Tablo 27. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, KSS Faaliyetlerinin Firma İtibarı Üzerindeki Etkisi.....	147
Tablo 28. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, İşletmeleri KSS Faaliyetlerinden Ne Ölçüde Fayda Elde Etmiştir?.....	148
Tablo 29. Çevreye Yönelik KSS Uygulamaları ile İşletmelerin Kurumsal İtibar İlişkisi.....	152
Tablo 30. Müşterilere Yönelik KSS Uygulamaları ile İşletmelerin Kurumsal İtibar İlişkisi.....	153
Tablo 31. Çalışanlara Yönelik KSS Uygulamaları ile İşletmelerin Kurumsal İtibar İlişkisi.....	153
Tablo 32. Topluma Yönelik KSS Uygulamaları ile İşletmelerin Kurumsal İtibar İlişkisi.....	154
Tablo 33. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerinin Çalışanlar Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Analiz Sonuçları.....	157
Tablo 34. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerinin Çalışanlar Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Model Katsayıları.....	158
Tablo 35. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetlerinin Müşteriler Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Analiz Sonuçları.....	158
Tablo 36. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetlerinin Müşteriler Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Model Katsayıları.....	158
Tablo 37. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Olarak Bulacağı Beklenen Karşılığın Bölgeler İtibarıyla Fark Durumu	159
Tablo 38. Coğrafi Bölge Değişkenine Göre Paydaşların İşletmenin İtibarı Konusundaki Görüşlerinin Puanlamasında Anlamlı Bir Farkın Olup-Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	160
Tablo 39. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Olarak Bulacağı Beklenen Karşılığın Sektörler İtibarıyla Fark Durumu	160

Tablo 40. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Olarak Bulacağı Beklenen Karşılığın Faaliyet Yılları İtibarıyla Fark Durumu	161
Tablo 41. Faaliyet Yılı Değişkenine Göre Paydaşların İşletmenin İtibarı Konusundaki Görüşlerinin Puanlamasında Anamlı Bir Farkın Olup-Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	162
Tablo 42. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Zaman Kısıtlılığının (Eksikliğinin) İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı	163
Tablo 43. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Zaman Kısıtlınının (Eksikliğinin) İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu	164
Tablo 44. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Para Kısıtlılığının (Eksikliğinin) İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı	165
Tablo 45. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Para Kısıtlınının (Eksikliğinin) İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu	166
Tablo 46. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Firma Faaliyetleriyle İlişkili Olmamasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı	167
Tablo 47. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Firmanın Faaliyetleriyle İlişkili Olmamasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu	168
Tablo 48. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Büyük Ölçekli Firmaların Konusu Olmasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı	169
Tablo 49. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Yalnızca Büyük Ölçekli İşletmelerin Faaliyet Konusu Olarak Görülmesinin İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu	170
Tablo 50. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İnsan Kaynakları Kısıtlılığının (Eksikliğinin) İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı	171
Tablo 51. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İnsan Kaynakları Kısıtlınının (Eksikliğinin) İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu	172
Tablo 52. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarına Çok İhtiyaç Duyulmuyor Olmasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı	173
Tablo 53. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarına Çok İhtiyaç Duyulmamasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu	174

Tablo 54. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Gerekliliğine İnanmamanın İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı..... 175

Tablo 55. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Gerekliliğine İnanmamanın İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu..... 176

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsal Sosyal Performans Boyutları	11
Şekil 2. İşletme ve Toplum Arasındaki İlişkilerin Bir Yakınsaması	45
Şekil 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	46
Şekil 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Evriminde Dört Ana Safha	50
Şekil 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri	51
Şekil 6. Global Compact İlkeleri	59
Şekil 7. ISO26000 Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Şematik Bakış	62
Şekil 8. Kurumsal İmaj, Kurumsal İtibar İlişkisi	68
Şekil 9. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj İlişkisi	69
Şekil 10. Kurumsal itibar Boyutları	71
Şekil 11. İtibar Bileşenleri Modeli	73
Şekil 12. Kurumsal İtibar ve Performans Arasındaki İlişki	80
Şekil 13. İtibar Ögeleri, İtibar İlişkileri ve Sonuçları	81
Şekil 14. Organizasyonun İtibar Platformu	84
Şekil 15. KSS, Kurumsal İtibar, Marka Değeri ve Güven İlişkisi	90
Şekil 16. Paydaş Yaklaşımı Kapsamında KSS, itibar ve Performans İlişkisi	94
Şekil 17. Kurumsal İtibarın Ara Değişken Kabul Edildiği Modellemede KSS Finansal Performans İlişkisi	96
Şekil 18. İşletmelerin KSS Uygulamaları ile Kurumsal İtibar İlişkisi	155

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Cevapların Bölgelere Göre Oransal Dağılımı	104
Grafik 2. Ankete Cevap Veren Firmaların İşgören Dağılımları (%)	105
Grafik 3. Ankete Cevap Veren Firmaların Faaliyet Gösterme Sürelerinin (Yıl) Oransal Dağılımları (%).....	106
Grafik 4. Ankete Cevap Veren Firmaların Aile Şirketi Olup Olmama Durumlarının Oransal Dağılımları (%).....	107
Grafik 5. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Yaşlarının Oransal Dağılımları (%).....	108
Grafik 6. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Oransal Dağılımları (%).....	109
Grafik 7. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerinin Oransal Dağılımı (%)	110
Grafik 8. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Firmalarındaki Unvanlarının Oransal Dağılımı (%).....	111
Grafik 9. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Firmalarının Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Oransal Dağılımı(%).....	113
Grafik 10. Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin KSS Faaliyetleri Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı	116
Grafik 11. İşletmelerin Öncelikli KSS Alanları.....	118
Grafik 12. Paydaşların Öncelik Sıralaması	119
Grafik 13. İşletmeleri KSS Faaliyetlerini Yerine Getirmede Motive Eden Faktörler	121
Grafik 14. KSS Faaliyetlerine Engel Olan Nedenler	123
Grafik 15. İşletmelerin Fiziksel Çevreye Yönelik KSS Faaliyetleri ve Bunları Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri.....	125
Grafik 16. İşletmelerin Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetleri ve Bunları Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri.....	127
Grafik 17. İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetleri ve Bunları Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri.....	129
Grafik 18. İşletmelerin Topluma Yönelik KSS Faaliyetleri ve Bunları Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri	131
Grafik 19. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Müşterilerinin İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri ile İlgili Düşüncelerinin Ortalama Değerleri	134
Grafik 20. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Çalışanlarının İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri ile İlgili Düşüncelerinin Ortalama Değerleri	137
Grafik 21. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Diğer Firmaların İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri ile İlgili Düşüncelerinin Ortalama Değerleri.....	140

Grafik 22. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri ile İlgili Olarak Müşterileri, Çalışanları ve Diğer Firmaların Düşüncelerinin Ortalama Değerleri Karşılaştırması	142
Grafik 23. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, KSS Faaliyetlerinin Firma İtibarı Üzerindeki Etkilerinin Dağılımı	147
Grafik 24. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, İşletmelerinin KSS Faaliyetlerinden Sağladığı Faydaların Görünümü	150

GİRİŞ

İlk kez 18. ve 19. yüzyılda Batı’da gündeme gelen (Moore, 2003) kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler açısından yalnızca yasal yükümlülükleri yerine getirmekle kalmayıp bunun da ötesine geçerek beşeri sermaye, fiziksel çevre ve diğer paydaşlarına daha fazla yatırım yapmayı ifade etmektedir (Commission of the European Communities, 2001).

Kurumsal itibar ise, paydaşların işletmeyi yüksek saygınlığı olan bir organizasyon olarak kabul etmesi (Fombrun ve Shanley, 1990) ve toplamda beklentilerinin ne kadar iyi karşılandığı ile ilgili olarak paydaşların birikmiş algısıdır (Abratt ve Kleyn, 2012). İşletme hakkında oluşan olumlu itibar toplum ve diğer paydaş gruplarınca işletmenin iyi ve saygın olarak algılanmasında son derece önemlidir (Galbreath, 2010). Bir işletmenin itibarı, ürünlerinin müşteri beklentilerini karşılaması, finansal faaliyetlerindeki başarı düzeyi, medyadaki görünümü ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları gibi piyasadaki davranışları ile ilgili olarak paydaşları tarafından alınan işaretlere göre belirlenmektedir (Brammer ve Pavelin, 2006). Bu anlamda şirketin kurumsal itibarı paydaşların beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığının da bir göstergesidir (Siltaoja, 2006).

Konusu “Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarına etkileri: işletme yöneticilerinin algıları üzerine bir araştırma” olarak belirlenen çalışmanın temel amacı; iştegal alanları benzerlik gösteren ve altı başlıkta toplanan sektörlerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilebilecek uygulamalarının kurumsal itibara katkısının ortaya konulmasıdır. Araştırma Türkiye genelinde, gıda ürünleri, tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri, ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları ve mobilya imalat ve satışı madencilik ve taş ocakçılığı ve hizmetler (sağlık, eğitim, konaklama vb.) gibi farklı sektör ve büyüklükteki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kurum itibarına etkisinin yöneticilerin algıları ile belirlenmesi ve bu konuda örnek teşkil edecek olması nedeniyle önem taşımaktadır.

Araştırma, Türkiye genelinde rekabet gücü yüksek ve sınırda olanlar ile en fazla ihracat yapan on sektör içerisinde bulunan ve beş grupta toplanan ve hizmetler

de dahil edilerek altı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Bu sektörler TUIK'in 2015 yılı "Ekonomik Faaliyet Sınıflarındaki Yoğunlaşma Düzeyleri" ve Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin 2016-2017 Eylül ayları itibarıyla "En Fazla İhracat Yapılan İlk 10 Sektör" verileri dikkate alınarak belirlenmiştir.

Anket uygulaması Türkiye genelinde söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren, çalışan sayısı on ve daha fazla olan işletmelere elektronik posta göndermek suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ülke genelinde toplam 23213 işletmenin kurucusu, genel müdür veya bölge müdürü, insan kaynakları müdürü, muhasebe finansman müdürü veya diğer yöneticilerine anket formları ulaştırılmış, 73 ilde faaliyet gösteren 586 işletmenin kurucusu ve yöneticilerinden geri dönüş olmuştur. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS V.23 istatistiksel analiz programında değerlendirilmiştir. Sıralamalı ölçütlerin kullanılmasından dolayı Kendall's Tau Korelasyon analizi tercih edilmiştir.

Toplam üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı üzerinde durulmuş, bu kapsamda öncelikle KSS kavramının farklı kişi ve kurumlarca yapılan tanımlamalarına yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca, şirket sosyal sorumluluğu, iş etiği, kurumsal sosyal duyarlılık, kurumsal hesap verme sorumluluğu, kurumsal sosyal performans, sosyal denetim, sosyal raporlama, kurumsal vatandaşlık, davranış kodları, kurumsal hayırseverlik, sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal yönetim gibi KSS ile ilişkili kavramlar hakkında bilgiler sunulmuştur. Bu bölümde üzerinde durulan bir diğer konu ise KSS faaliyetlerinin sınıflandırılmasıdır. KSS görüşleri, KSS kavramının ortaya çıkmasına neden olan etkenler, KSS'nin önemi, KSS faaliyetlerinin işletmelere ve tüm paydaşlarına sağlayacağı faydalar, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirdiği çevresel unsurlar, işletme sosyal sorumluluğunun sınırları, işletme sosyal sorumluluk prensipleri, işletmelerin sosyal sorumluluk alanları, KSS'nin boyutları ve KSS ile ilgili başlıca araçlar ve çerçeve standartlar bu bölümde yer alan diğer konu başlıklarıdır.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma konusuyla ilgili olarak kurumsal itibar kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda öncelikli olarak kurumsal itibar kavramı ile ilgili genel bilgiler ve tanımlara yer verilmiştir. Kurumsal itibarı

etkileyen faktörler, kurumsal itibarın örgütlere sağlayacağı faydalar, kurumsal itibar yönetimi, KSS ve kurumsal itibar ilişkisi ve bu ilişkiyi açıklayan modeller veya yöntemler üzerinde durulan diğer konulardır.

Çalışmanın üçüncü bölümü uygulamaya ayrılmıştır. Araştırma kapsamına alınan altı sektörde yer alan işletmelerden elde edilen 586 adet anket formu ile elde edilen veriler SPSS V.23 istatistiksel analiz programında değerlendirilmiştir. İşletme kurucusu ve yöneticilerinin KSS ile ilgili ifadelerine ne ölçüde katılıp katılmadığı belirlenmiştir. Verilen cevaplardan hareketle işletmelerin sosyal sorumluluk alanları ve işletme paydaşları öncelik sırasına konulmuştur. İşletmeleri KSS faaliyetlerini gerçekleştirmede motive eden ve KSS faaliyetlerinin yürütülmesinde engel teşkil eden faktörlerin önem düzeyi tespit edilmiştir. Çalışmanın ana konusunu oluşturan, işletmelerin KSS uygulamaları ve bunların kurumsal itibar üzerindeki etkileri üzerinde durulan bir diğer konudur. Müşterilere yönelik olarak yürütülen KSS uygulamalarının müşteriler nezdinde ve çalışanlara dönük KSS uygulamalarının da çalışanlar üzerinde kurumsal itibar olarak nasıl bir etki yaratacağına dair bulgulara yer verilmiştir. İşletme kurucusu ve yöneticilerine göre KSS faaliyetlerinin genel olarak firma itibarı üzerindeki etkisi ve firmalarının KSS uygulamalarında hangi alanda ne ölçüde fayda sağladığı elde edilen bir diğer bulgudur. Ankete katılan işletmelerin çalıştırdıkları personel sayıları, kuruluşun kaç yıldır faaliyet gösterdiği, aile şirketi olup olmadığı, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki unvanı, işletmenin faaliyet gösterdiği il ve faaliyet konusu gibi betimleyici bulgular da üçüncü bölümde yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), organizasyonların aldıkları kararlar ve bu kapsamda yürüttükleri eylemlerin mali, çevresel ve sosyal etkilerini dikkate almak için kullanılan bir kavramdır. KSS özel sektörün uluslararası pazarlarda daha rekabetçi olabilmesi, çalışanların iş süreçlerine daha etkin katılması, çevrenin korunması, sivil toplum-özel sektör işbirliklerinin gelişmesi, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi ve toplumsal alanda başarıya ulaşabilme ile ilgili olarak önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Uzun vadeli sürdürülebilirliği hedefleyen herhangi bir organizasyon kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetleri göz ardı etmemelidir. Çoğunlukla gönüllü faaliyetleri içeren bir kavram olan KSS kapsamında, topluma olumlu katkılar yapmak ya da en azından ekonomik faaliyetleri neticesinde ortaya çıkacak olumsuz etkilerini azaltmak için organizasyonlar üzerinde artan bir baskı söz konusudur.

İşletme ve toplum ilişkileri, geçmişten günümüze karmaşıklığını artırarak gelmiştir. İşletmeler bir yandan ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, bir yandan da, alınan kararların insani, sosyal, ahlaki ve yasal boyutlarını düşünmeden hareket edemez hale gelmişlerdir. Bu boyutların önem derecesi belli dönemlerde farklılık göstermişse de, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren önem derecesi gittikçe artmaya başlamıştır (Türkel ve Gültekin, 2003).

Toplumun kurumsal bireyleri olarak kabul edilen işletmelerin yalnızca tüketici beklentilerine uygun mal ve hizmet üretmeleri yeterli görülmemektedir.

İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri, toplum, dolayısıyla tüketiciler nezdinde olumlu bir itibar ve imaj oluşturmaları, buna bağlı olarak da varlıklarını devam ettirebilmeleri için KSS faaliyetlerine de yer vermeleri beklenmektedir. KSS, üzerinde yoğunlaşılacak ve doğrudan sürdürülen bir eylem değil, paydaşlar olarak kabul edilen iç ve dış çevresel faktörlerle ilişkili olarak yürütülen faaliyetlerin toplamından oluşan bir kavramdır.

KSS kavramı, ilk kez Batı’da 18. ve 19. yüzyılda gündeme gelmiş, ancak o dönemdeki toplumsal farkındalık düzeyinin düşük olmasından dolayı kapsamı sınırlı kalmıştır (Moore, 2003).

Kavramsal olarak KSS ilk kez 1953’te yayımlanan H. Bowen’in “*İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları*” (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır (Aktan ve Börü, 2007). Bowen’a göre (1953); iş adamının sosyal sorumlulukları bazı yükümlülüklerinin toplamından oluşmaktadır. Bu yükümlülükler arasında halk için arzu edilebilir kararları alarak, bunlara uygun politikaları ve eylemleri takip etmek gelmektedir. Bowen işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmelerini savunmuştur.

Birçok sosyal kavram gibi tam bir tanımı olmayan KSS farklı kişi ve kurumlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (United Nations Industrial Development Organization) UNIDO’ya göre (<http://www.unido.org/en/what-we-do/trade/csr/what-is-csr.html>, 27.02.2015) KSS, şirketlerin faaliyetleriyle ilgili işlemlerde sosyal ve çevresel endişeleri birleştiren ve paydaşlarıyla etkileşim sağlayan bir yönetim kavramıdır. KSS genellikle bir şirketin ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluklarını dengeye getiren aynı zamanda hissedarların ve paydaşların beklentilerine cevap veren bir yol olarak anlaşılmıştır. Bu anlamda bir stratejik işletme yönetimi kavramı olabilen KSS ile hayırseverlik, sponsorluk veya yardımseverlik arasındaki ayrımı yapmak önemlidir. Bu ayrımdaki ikinci kısımda sayılanlar yoksulluğu azaltacak, şirket itibarını artıracak ve marka değerini güçlendirecek etkide olsa bile KSS kavramı açıkça bunun çok ötesindedir.

Avrupa Birliği Komisyonu; çoğu kurum ve kişi tarafından yapılan, şirketlerin faaliyetlerinin toplumsal ve çevresel etkilerini de dikkate alarak gönüllülük temelinde paydaşlarıyla etkileşime girmeleri şeklindeki KSS tanımını yeterli görmemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk sahibi olmayı, işletmenin sadece yasal yükümlülüklerini yerine getirmekle kalmayıp bunun da ötesine geçerek insan sermayesine, çevreye ve diğer paydaşlarına daha fazla yatırım yapması gerektiği şeklinde görmektedir. Sosyal alanda yasal yükümlülüklerin ötesine geçmenin (örneğin, eğitim faaliyetleri, çalışma koşullarının ve yönetim-çalışan ilişkilerinin iyileştirilmesi) verimlilik üzerinde doğrudan etkilerinin olabileceği görüşünü savunmaktadır (Commission of the European Communities, 2001).

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (The World Business Council for Sustainable Development) KSS'yi işletme yönetiminin çalışanları, paydaşları ve toplumla olan münasebetlerinde dürüst ve sorumlu bir tutum içerisinde olması, toplumun refahını yükseltirken iktisadi büyümeye katkı sağlaması şeklinde tanımlamıştır (Moir, 2001).

Dünya Bankası tarafından 2004 yılında yapılan tanımda KSS; "İşletmelerin çalışanları, çalışanların aileleri, yerel halk ve tüm toplum ile birlikte çalışarak yaşamın kalitesinin artırılması ve bu şekilde sürdürülebilir ekonomik gelişmeye katkı sağlanması taahhüdü" olarak açıklanmıştır (Jones, Comfort, Hillier ve Eastwood, 2005).

BM KSS tanımını; "Şirketlerin yalnızca müşterileri, tedarikçileri ve çalışanları ile ilgili değil, aynı zamanda şirket faaliyetlerini yürüttüğu toplum içindeki diğer grupların ihtiyaçları, amaçları ve değerleri ile ilgilidir." şeklinde yapmıştır (Taşlıyan, 2012).

Kavram olarak KSS, işletmenin toplumdaki çeşitli rollerini sorumlu ve sürdürülebilir bir tarzda yönetmesine dönük bağlılığını ifade etmektedir. Çoğunlukla özel organizasyonlar için kullanılmakta ve literatürde genellikle "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" (Corporate Social Responsibility) olarak yer almaktadır (Taşlıyan, 2012).

99 ülkenin 5 yıllık çalışması sonucu ortaya çıkan ISO 26000 (ISO 2010) "Organizasyonların Sosyal Sorumlulukları Rehberi"nde KSS; "Bir organizasyonun

kararlarının ve faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerinde etkileri ile ilgili toplum sağlığı ve refahı da dahil olmak üzere sürdürülebilir gelişime katkı sağlayacak şeffaf ve etik davranış sorumluluğu” olarak tanımlanmıştır. KSS paydaşların beklentilerini de göz önüne alarak mevzuata ve uluslararası normlara uyumlu olmayı gerektirmektedir (Hartmann, 2011).

KSS kavramını herhangi bir organizasyonun hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması şeklinde tanımlamak mümkündür (Aktan ve Börü, 2007).

Sosyal sorumluluklar, bir işletmenin yasal ve ekonomik koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların isteklerine uygun bir çalışma anlayışı ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkindir (Eren, 2002).

Boulouta ve Pitelis (2014: 351) KSS’yi işletmelerin kâr elde etme fonksiyonlarının ötesinde, sürdürülebilir ekonomik gelişme, hayat kalitesi ve/veya ulusal yaşam standartlarının artırılması gibi sosyal amaçların geliştirilmesi maksadıyla sorumluluklarını kabul etme ve yerine getirmesi olarak ifade etmektedirler.

Sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları, kurumun benimsediği ve yürüttüğü, toplumun refahını iyileştirme ve çevreyi koruma gibi sosyal konuları destekleyen isteğe bağlı iş uygulamaları ve yatırımlarıdır. Kanunlar ya da resmi idari kurumlar tarafından emredilen ya da manevi ya da ahlaki standartlara uyması gibi sadece beklenenlere değil isteğe bağlı faaliyetler üzerine odaklanmayı kapsamaktadır. Toplum, kurumun çalışanları, tedarikçiler, dağıtıcılar, kâr amacı gütmeyenler ve kamu sektör ortaklarının yanı sıra genel toplum üyelerini kapsayacak şekilde daha geniş olarak yorumlamıştır. Sosyal amaçları desteklemek üzere gerçekleştirilen gönüllü iş uygulamaları ve yatırımlarla refah, sağlık ve emniyetin yanı sıra psikolojik ve duygusal ihtiyaçların giderilmesine de gönderme yapılmaktadır (Kotler ve Lee, 2013).

KSS, işletmelerin kâr amaçlı girişimlerinin yanı sıra toplum refahı ve daha temiz bir fiziksel çevre için gönüllü katkı sağlayacak faaliyetlerine dikkat çekmektedir (Carroll, 1999).

Yapılmış olan tanımlamalardaki ortak noktalardan da yola çıkarak KSS'yi, işletmenin, toplumun beklentilerini zorunluluktan ziyade gönüllülüğe dayalı olarak dikkate alması ve faaliyetlerinde sahip ve ortakları dışında sosyal çevre, ekolojik çevre, tüketiciler, çalışanlar, devlet gibi paydaşları da hesaba katması, ekonomik değerlerin ötesinde insani değerlere önem vermesi şeklinde tanımlamak uygun olacaktır.

Kısaca sosyal sorumluluk bir işletmenin toplum için yerine getirmesi gerektiğini düşündüğü yükümlülükleridir. Sosyal olarak sorumlu olmak işletmenin toplum üzerindeki olumlu etkileri arttırırken ekonomik ve sosyal faaliyetlerinin olumsuz etkilerini de azaltmaktır.

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

KSS faaliyetleri aracılığıyla elde edilen kurum imajının ya da kurumsal itibarın işletme için günümüzde hayati öneme sahip olduğu bilinmektedir. Yaşanan değişimler ışığında günümüz işletmelerinin geçmişe oranla KSS anlayışlarını değiştirdiklerini ve bu değişim sonucunda ortaya bir takım yeni kavram ve uygulamaların çıktığını görmekteyiz. Bu anlamda; iş ahlakı, sosyal denetim, etik denetim, sosyal raporlama, kurumsal vatandaşlık gibi kavramlar günümüzde KSS kavramıyla birlikte anılan başlıca gelişmeleri oluşturmaktadırlar (Aktan ve Börü, 2007).

2.1. ŞİRKET SOSYAL SORUMLULUĞU

Şirketlerin sosyal sorumluluğu, kâr amaçlı işletmelerden oluşan iş dünyasının, kendi değer ve davranışlarını, yalnızca müşteriler ve yatırımcılar değil aynı zamanda çalışanlar ve özel çıkar gruplarının da içinde olduğu tüm paydaşların beklentileriyle uyumlu hale getirilmesi amacıyla, gönüllülük temelinde üstüne aldığı görevler bütünüdür. Bu anlamda şirket sosyal sorumluluğu, şirketlerin tüm muhatapları karşısında saygınlık kazanmak için yaptığı taahhüttür. Şirket sosyal sorumluluğu kavramına ilişkin olarak yapılan tanımlamalarda genellikle ticari faaliyet yürüten işletmeler (şirketler) esas alınmaktadır. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar çoğunlukla bu tanımlamanın dışında tutulmaktadır. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın tüm organizasyonları kapsaması dolayısıyla “şirket sosyal sorumluluğu” yerine “organizasyonel sosyal sorumluluk” veya “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramlarının kullanılması daha doğru olacaktır.

2.2. İŞ ETİĞİ

İş etiği kavramı, ticari etkinliklerin ahlaki özelliklerini vurgulamak amacıyla ve bir şirketin iş fonksiyonlarını tamamlarken, tüm çalışanların kabul edilebilir bir şekilde hareket etmesini sağlaması için kullanılan ahlaki ilkeleri temsil eder (Öztürk, 2013). İş etiği kavramı, özel teşebbüslerin mal ve hizmet üretiminde ve satışında ahlaki davranmalarının önemi üzerinde durmaktadır (Aktan, 1999). İşletmeler iş ahlaki kapsamında iç ve dış çevrelerine karşı ödev ve sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüdürler. Bir işletme sahibinin doğru ve dürüst olması, sözünde durması, üretimde ve satış aşamalarında hileli yollara başvurmaması ahlaki davranışlardır. Ancak işletmenin üretim yaparken gerek iç, gerekse dış çevreye karşı ödev ve sorumluluklarının da bilincinde olması gerekir. Bu da sosyal sorumluluğunun göstergesidir (Aktan, 1999).

2.3. KURUMSAL SOSYAL DUYARLILIK

1970'lerde kullanılmaya başlanan kurumsal sosyal duyarlılık kavramı reaktif davranıştan ziyade proaktif davranışı vurgulamakta, işletmelerin hızla değişen ve artan sosyal beklentileri tahmin edip etmemesi ve tepki verip vermemesinden ziyade beklentileri nasıl öngördüğü ve tepki verdiği üzerinde durmaktadır (Epstein, 1989).

Kurumsal sosyal duyarlılık, bir şirketin kâr amacı doğrultusunda sürdürdüğü faaliyetleri esnasında alacağı kararlar ve yapacağı uygulamalarda, bu karar ve uygulamalardan etkilenebilecek olan (dışsal maliyet yüklenebilecek) kesimlerin durumlarının göz önüne alınması anlamına gelmektedir. Kurumsal sosyal duyarlılık, herhangi bir dış yaptırım olmaksızın şirketin kendiliğinden inisiyatif göstererek dışsal maliyetleri azaltıcı önlemler almasını ve paydaşları koruyucu tedbirleri yürürlüğe koymasını ifade etmektedir (Draper, 2000; Ackerman ve Bauer, 1976).

Wood (1991: 704-706) üç süreç içerisinde ele aldığı kurumsal sosyal duyarlılığı şöyle ifade etmektedir:

a) Çevresel değerlendirme: Duyarlılık, örgütün çevresel koşullara uyum sağlamak suretiyle ayakta kalabileceğini ifade eden ekolojik bir kavramdır. Bu kavram, örgütlerin çevreye uyum sağlayıp gerekli tepkileri verebilmesi için dışsal çevreden bazı bilgileri sağlaması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin sosyal açıdan duyarlı olabilmeleri için çevresel değerlendirme ve analiz yapmaları gerekmektedir.

b) Paydaş yönetimi: Sosyal duyarlılığın diğeri bir süreci ise örgütlerin paydaşlarıyla ilişkilerini yönetmesidir. Wood, paydaş yönetimini, örgütün paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine karşılık vermesine dayanan bir süreç olarak ifade etmektedir.

c) Sorun yönetimi: Wood, sosyal duyarlılığın üçüncü süreci olarak ifade ettiği sorun yönetimini, işletmenin sosyal sorunlara yönelik tepkileri yönetmek için içsel ve dışsal süreçleri tasarlamak ve kontrol etmek suretiyle beklenmeyen olayları azaltması olarak tanımlamaktadır.

2.4. KURUMSAL HESAP VERME SORUMLULUĞU

Kurumsal hesap verme sorumluluğu bir kurumun açıklama, ispatlama veya hareketlerini raporlama görevine işaret eder. Sosyal açıklama (social disclosure) ve sosyal denetim (social auditing) kavramları, kurumsal hesap verme yükümlülüğü/ sorumluluğu kavramları ile kimi zaman eş anlamlı kullanılmaktadır (Aktan ve Börü, 2007).

Kurumsal hesap verme, bir kurumun faaliyetleri esnasında dış çevresinden etkilendiği ve aynı zamanda da etkilediğini, bu nedenle bu faaliyetlerin etkilerinden sorumlu olunması gerektiğini öngörür. Bu çerçevede, hem içsel hem de dışsal çevrede, bu faaliyetlerin etkilerinin ölçülmesi gerekmektedir. Kurumsal hesap verme sorumluluğu, bu faaliyetlerden etkilenen tüm birimlerin performans ölçümlerinin raporlanmasını ve bu faaliyetlerin etkilerinin, işletme dışı paydaşlara raporlanmasını ifade etmektedir. Bu nedenle, bu kavram kurumun geniş bir sosyal ağın parçası olduğunu ve işletme sahibi veya ortakları dışında bu ağın tamamına karşı sorumlulukları olduğunu ifade eder.

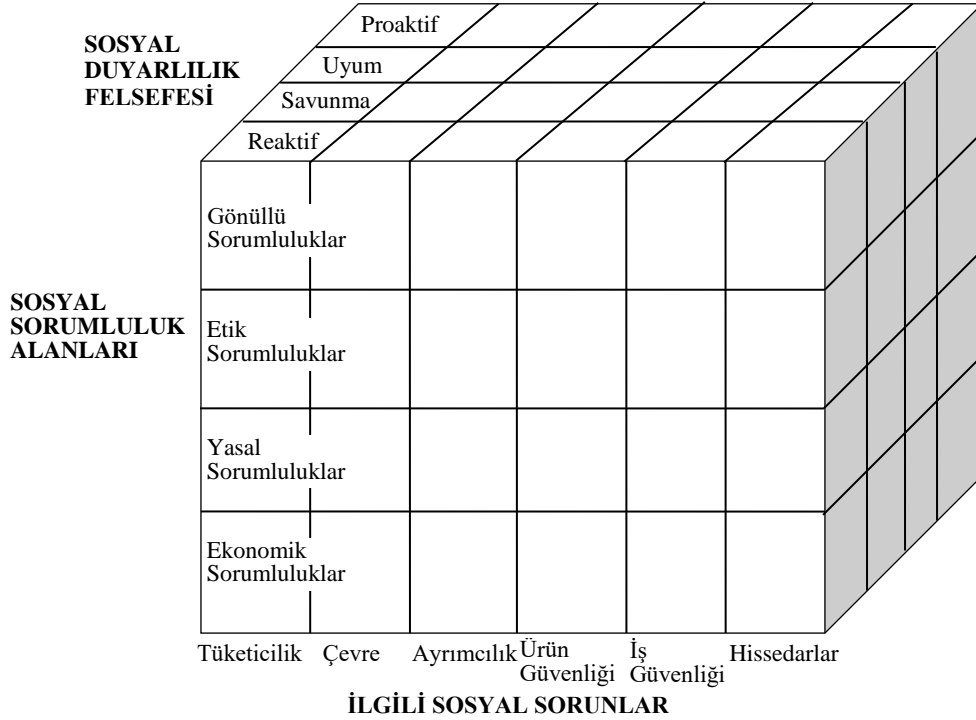
Kurumsal sosyal sorumluluk bir kurumun sorumluluklarının çerçevesini çizerken, kurumsal hesap verme sorumluluğu da, kurumların sorumluluklarına yönelik açıklama, ispatlama veya hareketlerini raporlamasını ifade etmektedir. Hesap verebilirlik, çıkar sahipleri ile ilgili konuları içermekte ve kurum ile çıkar sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları açıklamaktadır. Kurum içerisinde alınan kararların doğruluğunu ispatlama ve sorumluluğunu kabullenme bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu bağlamda, hesap verebilirlik, yönetimin faaliyet ve sorumluluklarını açıklamayı, hissedar ve yöneticilerin taleplerini güvence altına alacak gönüllü çabaları desteklemeyi ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesini içerir

2.5. KURUMSAL SOSYAL PERFORMANS

Kurumsal sosyal performans işletmenin sosyal sorumluluk düşüncesinin yanı sıra toplumsal ihtiyaçları araştırıp, bu ihtiyaçları karşılamak için projeler gerçekleştirme ve etkilerini değerlendirmeyi içeren geniş bir yaklaşımdır (Steiner ve Steiner, 1997).

Carroll (1979: 499-502), kurumsal sosyal performansın üç ayrı boyutunu bir araya getirerek bir model ortaya koymuştur. Şekil 1’de de görülen bu boyutlardan ilki; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklardan oluşan KSS alanlarıdır. İkincisi ise, modelde ayrımcılık, tüketicilik, çevre, ürün güvenliği gibi örneklerin yer aldığı sosyal sorunlardır. Bu sorunlar zamanla değişebileceği gibi, işletmeden işletmeye, sektörden sektöre de değişebilecektir. Örneğin imalatçı bir işletme ile bir bankanın çevre sorunları konusundaki sorumlulukları birbirinden farklı olacaktır. Modelin üçüncü boyutunu ise, işletmenin sorunlara ve sosyal sorumluluğa tepki vermesinin arkasında yatan felsefeyi veya stratejiyi gösteren sosyal duyarlılık felsefesidir. Bu felsefe veya stratejiler, proaktif, uyum, savunma ve reaktif olarak sınıflandırılmıştır.

Şekil 1. Kurumsal Sosyal Performans Boyutları



Carroll (1979: 503), modelin çalışma biçimini yaşamış bir örnekle şu şekilde açıklamaktadır. Yetişkinler için (alkol içeriyor olmasından dolayı) üretilmiş olan bir

ieeğin pazar testi aşamasında tüketiciler grupları firmayı sorumsuz davranmakla itham etmiş ve ürünü protesto etmişlerdir. Protestonun nedeni ieeğin ortalama bir iecekten fazla alkol ieriyor olmasıydı. Firmanın ilk tepkisi defansif olmuş, iekte alkolün tehlikeli düzeyde olmadığını beyan etmiş sonrasında ise ürünü piyasadan çekerek yeniden formüle etmiş ve güvenli hale getirmiştir. Bu örnekte görüldüğü gibi firmanın sosyal sorumluluk boyutlarından yasal sorumlulukla (bu boyut firmanın maksimum alkol limitinin altında ürettiğı ieeğin yasal sınırların altında olmasıyla ilgilidir) başlayan olaylar, firmanın protesto edilmesiyle birlikte sosyal sorumluluk kategorilerinden ekonomik sorumluluk bölümüne geçmesine neden olmuştur. Firmanın ilk durumda yani yasal sorumluluk açısından ürünü savunması ikinci durumda ise ekonomik sorumluluk açısından uyum sağlamayı tercih etmesi modeli açıklamaktadır.

2.6. SOSYAL DENETİM

Sosyal denetim, işletmelerin KSS alanındaki uygulamalarının, sosyal raporlarda yer alabilecek ölçülebilir niceliksel değerlere dönüştürülmesi sürecinde harcanan tüm çabaları kapsayan bir anlam taşımaktadır (Certo, 1999). Bazen bu kavram yerine “etik denetim” (ethical audit) ve “etik muhasebe” (ethical accounting/ethical bookkeeping) kavramları da kullanılmaktadır (Rosthorn, 2000).

Sosyal denetim, bir örgütün performansını ekonomik açıdan değil sosyal yönden değerlendiren sistematik bir incelemedir. Belirli sosyal grupları içine alan toplumun refahı üzerinde bir örgütün faaliyetlerinin etkisini analiz etme, değerlendirme ve ölçmeye yönelik sistematik bir girişimdir. Hedefle ilişkili olarak bir organizasyonun etik davranış ölçüleri geliştirmesi ve faaliyetlerinin sosyal etkilerini tanımlaması, gözlemlemesi ve raporlaması sürecidir.

Toplumsal sınıflar arasında artan gelir dengesizliği, istihdamdaki güvensizlik, kâr ve maliyetlerin mal ve hizmet standartlarını saptamada belirleyici faktörler haline gelmesi, birçok örgütün formel yapıyı terk ederek yöneticilerine daha fazla bağımsızlık ve etkileme şansı tanımak istemesi, şirket yönetimi ve sorumluluğu konusundaki endişelerin artması, işletmelerin kendilerini çıkar gruplarına karşı sosyal yönden daha fazla sorumlu hissettiğı bir ekonomik anlayışın giderek

yaygınlaşması ve toplumun işletmelerin faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi talep etmesi gibi pek çok sebep, sosyal denetimi gerekli kılmaktadır.

Sosyal denetim, “yasallık” ve “kamu sorumluluğu” ilkelerini dikkate almaktadır. Topluma karşı duyarlı bir işletme, sosyal denetimi fiilen benimsiyor demektir. Faaliyetlerinin olumsuz etkilerine karşı gönüllü olarak önleyici tedbirler alır ve sosyal denetim raporu hazırlar. Bu işletmeler reaktif ve onarıcı davranıştan ziyade öngörücü ve önleyici bir davranış sergiler. Sosyal sorunlara yönelik çabaları tüm çıkar gruplarınca desteklenmektedir.

2.7. SOSYAL RAPORLAMA

Sosyal raporlama (social reporting), firmanın sosyal fayda sağlayacak uygulamalarını toplumla paylaşması sürecidir (Snider, Hill ve Martin, 2003).

KSS uygulamaları için pek çok rehber ve enstrümanın bulunması şirketlerin KSS alanında gelişimleri için yararlı görülse de aynı zamanda bir karışıklığa da yol açmaktadır. Avrupa Birliği'nin 2004 yılında yayınladığı bir araştırmaya göre, KSS araçlarından bazıları, şirketler ve sektörel gruplar için ulusal ve uluslararası düzeyde yayınlanan etik kodlar, KSS yönetim standartları, raporlamalar, etiketlemeler ve sosyal sorumlu yatırımlardır. Şeffaflık ve sürdürülebilirlik performansı hakkında bilgi almak isteyen paydaşların sayısı arttıkça, şirketler açısından KSS raporlamaları gittikçe önem kazanmakta ve her geçen gün KSS performansını ölçümleyen şirketlerin sayısı artmaktadır.

Farklı başlıklar altında yayınlanan raporlar kısaca şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim performanslarını içermektedir. 1990'lı yılların başında çevre, sonrasında sosyal, dönemin sonlarına doğru ise Küresel Raporlama Girişimi'nin (Global Reporting Initiative-GRI) doğması ile gerçek anlamda KSS raporları yayınlanmaya başladı. GRI dışında şirketler, dünyanın en büyük gönüllü girişimi olan Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne dahil olarak her yıl ilerleme raporu yayınlayarak ve 2010 yılında çıkan KSS yönetim standardı ISO 26000'ı baz alarak KSS raporlaması yapabilmektedir. Böylelikle, işletmelerin ve diğer kurumların uygulama seçenekleri artarken, ölçek, sektör, bulunduğu coğrafyaya bakılmaksızın belirlenen standartlar, karşılaştırma yapma açısından da büyük kolaylık sağlamaktadır.

KSS raporlamaları aynı zamanda KSS'yi kurum stratejilerine dahil etmek için önemli bir yönetim aracı olarak görülmektedir. Sosyal ve çevresel bilgilerin şeffaflığı önem kazandıkça diğer aktörlerin de KSS raporlamalarına ilgisi giderek artmaktadır. Avrupa Komisyonu'nun bu alanda yaptığı çalışmalar buna iyi bir örnek teşkil etmektedir. Komisyon, raporlamayı yasal bir çerçeveye zorunlu hale getiren ve "uygula, uygulayamıyorsan açıkla" politikasının esas alındığı bir çalışma yürütmektedir. Ayrıca Avrupa Birliği, 2013 yılı itibarıyla 2500 civarında olan KSS raporlarının, 2017 yılına kadar 7 kat artarak 17.500'e ulaşmasını amaçlamaktadır. Aynı şekilde bazı hükümetlerin KSS raporlamalarını teşvik etmesi ve kanunlaştırması da gündemdedir. Örneğin, 2002 yılından beri Fransız Ticari Kanunu'nda listelenen şirketlerin bazı sosyal ve çevresel bilgileri yayınlamaları şart koşularken, Nisan 2012'de alınan bir karara göre istenilen bilgilerin niceliği arttırılmıştır. Buna göre 500 ve üzeri çalışanı olan ve 100 milyon Euro ciroya sahip olan her şirketten GRI indikatörlerinden seçilen 40'ın üzerinde performans göstergesi hakkında raporlama yapması beklenmektedir.

Türkiye'de KSS raporları henüz bu seviyede sahiplenilmese de rapor yazar şirket sayısı her yıl artmaktadır. Ekim 2012 itibarıyla Küresel İlkeler Sözleşmesi bildirim raporu yayınlayan 93 şirket, GRI standartlarına göre yazılmış ise 52 rapor mevcuttur. Dünya'da GRI rapor sayısının on binin üzerinde olduğu düşünüldüğünde ve Türkiye'nin G20'de olan bir ülke olduğu göz önüne alındığında, ekonomik başarısını sürdürmesi ve rekabet edilebilirliği arttırması bakımından, KSS raporlamalarının arttırılması gerekmektedir (<http://kssd.org/blog/2014/01/14/kss-rapor/>, 09.10.2015).

2.8. KURUMSAL VATANDAŞLIK

Kurumsal vatandaşlık, yönetim literatüründe işletmelerin sosyal sorumluluk rolü üzerinde odaklanan bir terim olarak ortaya çıkmıştır.

Kurumsal vatandaşlık, sosyal sorumluluktan daha geniş kapsamlı ve işletme faaliyetlerinin iki taraflı fayda sağlamasına yönelik olarak kullanılan, işletmenin bir bireye denk statüye sahip bir varlık olduğu görüşüne vurgu yapan bir kavramdır (Valor, 2005).

Kurumsal vatandaşlık işletmelerin ticari faaliyetleri esnasında tüm yasal, etik ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki kontratın gereği olarak kendisinden beklenenleri yerine getirmesini ifade etmektedir. Nasıl bir bireyin toplum içinde “vatandaşlık” (yurttaşlık) ödevleri var ise işletmelerin de (geniş anlamda tüm organizasyonların) paydaşlara karşı ödev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Zadek, Pruzan ve Evans, 1997).

Kurumsal vatandaşlık “bir kurumun paydaşları ve doğal çevreye olan ilişkileri ve etkilerini işlevsel hale getirecek stratejileri ve uygulamaları”dır. KSS kavramı ile aynı anlama gelmese de eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Öztürk, 2013). Organizasyon ile paydaşları arasında etkin bir vizyon ve misyon paylaşımı, kurumsal vatandaşlığın gelişmesini sağlar (Zadek, 2001).

Kurumsal vatandaşlığın temelini oluşturan üç görüş bulunmaktadır (Matten ve Crane, 2005):

Sınırlı görüş: Kurumsal vatandaşlık, gönüllülük (hayırseverlik) veya toplumsal katılıma ile aynı anlam ve içeriğe sahiptir.

Eşdeğer görüş: Kurumsal vatandaşlık, kurumsal sosyal sorumlulukla denktir.

Genişletilmiş görüş: Kurumsal vatandaşlık, işletme ile toplum arasındaki ilişkilerin yeniden kavramsallaştırılması anlamına gelmektedir.

İşletmeler, parasal yardımların yanı sıra sivil toplum kuruluşlarına yönetim danışmanlığı, teknoloji ve iletişim desteği ve gönüllü çalışanlardan oluşan ekipler sunmak suretiyle hayırseverlik (gönüllülük) girişimlerini kurumsal güçleriyle desteklemektedirler. Ayrıca bu girişimlere sadece hayırseverlik bütçelerinden değil, pazarlama ve insan kaynakları bütçelerinden de fon sağlamaktadırlar. Bu şekilde kurumsal vatandaş haline gelen işletmeler, kâr elde etme amaçlarını toplumun faydasıyla entegre etmeye ve işletmenin bütün bileşenlerini toplumsal bakımdan ilgili bir rotada yönetmenin yollarını bulmaya çalışmaktadırlar (Smith, 1994).

Şirketler kurumsal vatandaşlıkla ilgili sorumluluklarını yerine getirirken, üretim ve ticari faaliyetlerinde, yörelerinde, meslek örgütlerinde ve kural koyanlarla ilişkilerinde izledikleri ilkeleri ve hedefleri açıkça ortaya koymalıdır. Şirketlerin, faaliyetleri hakkında şeffaflıkla hesap verme alışkanlığı kazanmaları saygın birer

yurttaş olabilmeleri açısından gereklidir. Bunun için öncelikle, hangi faaliyetlerin nasıl ölçümleneceği konusunda karar vermeleri gerekir. Daha sonra düzenli olarak bu ölçümlerin yapılması ve performansın açıkça paylaşılması şirketlerin toplumsal saygınlığını arttırabilir (Aktan ve Börü, 2007).

2.9. DAVRANIŞ KODLARI

Davranış kodlarını, işletmelerin sosyal ve ekonomik faaliyetleri esnasında toplumdaki taraflara karşı izlemeyi taahhüt ettiği davranış kuralları şeklinde tanımlamak mümkündür (Gordon ve Miyake, 1999). ILO ise davranış kodlarını: şirketin belirli bir konuda nasıl davranacağı konusunda taahhütlerini içeren yazılı politika belgesidir şeklinde tanımlamaktadır.

Bu kodların temel özelliği gönüllülük ilkesi gereğince kamuoyuna bilgi vermek için oluşturulmasıdır. Kodlar kamuoyuyla paylaşılmak amacıyla yayınlanmaları durumunda işletmeler için yasal açıdan bağlayıcı olabilirler. Çokuluslu şirketler yönetim ve denetim açısından ihtiyaç duymaları sebebiyle kendi istekleriyle buna yönelebilmektedir. Şirketlerin yönetiminde belirli kuralların ve kodların olması, aslında doğrudan doğruya kendi faaliyetlerinde belli kriterlere göre hareket etmek ve buna bağlı olarak başarılı olmak amacını taşımaktadır.

Davranış kodlarının pratikteki uygulamaları genellikle çalışma koşullarına ilişkin olmakta ve özellikle de çocuk işçi çalıştırma konusunda önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin davranış kodları, paydaşlarıyla olan ilişkilerini düzenlemede yazılı bir rehber görevi de görür. Davranış kodları işletmelerin kendileri tarafından hazırlanabileceği gibi, sivil toplum örgütleri, bir iş kolunun geneli hakkında söz sahibi olan örgütler tarafından da düzenlenebilir ve ilgili iş kolundaki işletmelerden bu kodlara uymaları istenebilir (Aktan ve Börü, 2007).

2.10. KURUMSAL HAYIRSEVERLİK

Kurum tarafından seçilen bir sosyal konuyla ilgili olarak genellikle maddi ve/veya çeşitli mal ve hizmet tarzında doğrudan katkı sağlayan bir girişimdir (Ural, 2005).

KSS sahibi iş uygulamalarında örgüt; toplumun refahını sağlamak ve çevreyi korumak üzere geliştirilen projelere destek veren isteğe bağlı iş uygulamalarında

bulunur. Bu tür uygulamalar arasında sosyal sorumluluk kampanyaları en dikkat çekici olanıdır (Kotler ve Lee, 2013).

Gönüllülük, iş dışı zamanlarda ve herhangi maddi bir karşılık beklemezsiniz, bireyin kâr amacı gütmeyen aktivitelere zamanını bağışlaması yönündeki tercihinin bir sonucudur. Bazı işletmeler çalışanlarını gönüllülüğe yani firma dışındaki sosyal amaçlara katkıda bulunmaya teşvik etmekte ve fırsat vermektedir. İşletme adına yapılan bu faaliyette çalışanlara, çalışma saatleri içerisinde veya çalışma saatleri dışında kendi işleri dışında gönüllü çalışmalar yapma fırsatı verilmektedir. Örneğin çalışanlar çevredeki okullara yardım edebilir, toplumsal güvenlik programlarının geliştirilmesine katkıda bulunabilir (Gilder, Schuyt, ve Breedijk, 2005).

2.11. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

İnsanların gereksinmelerinin giderilmesi ile doğal kaynakların korunması arasında denge kurulmasını ifade eden sürdürülebilir kalkınma, toplumun refahı için kısa, orta ve uzun vadede ihtiyaçların karşılanmasını amaçlayan ekonomik büyüme modelini tanımlamada kullanılmakta, bugünün ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin kendi gereksinmelerini sağlama imkanını engellemeyecek şekilde giderilmesine yönelik kalkınma düşüncesini temel almaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, dünyadaki doğal kaynakların ihtiyaçlardan fazla kullanımını engellemek, iyileştirmek, dünya vatandaşlarının hayat kalitesini arttırmak ve ekonominin iyileşmesine katkıda bulunmaya odaklanmıştır. Birleşmiş Milletler tarafından 1983 yılında Çevre ve Gelişme Dünya Komisyonu'nun (World Commission on Environment and Development - WCED) kurulma nedeni, dünya kaynaklarının hızla tükendiğinin ve yaşam alanlarının kirlendiğinin farkına varılması olmuştur.

Sürdürülebilir kalkınma tanımında dikkati çeken üç önemli unsur vardır: Çevre, sosyal ve ekonomik gelişim. Kurumsal yönetimin temel kavramları olan; şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumlu davranmak aslında sürdürülebilirlik açısından da temel kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin olmadığı bir ortamda sürdürülebilir kalkınmanın başarılması mümkün değildir. Sürdürülebilirlik felsefesine uygun olarak iş yapan kurumlar operasyonlarını daima doğru ve adil olarak planlamak ve yürütmek zorundadır. Adil ve etik olmayan, insan hakları açısından kabul edilemeyecek uygulamalar bu felsefeye göre hareket eden

kurumlar tarafından prensip olarak gerçekleştirilemezler. Sürdürülebilirliğe inanan kurumlar yaptıkları faaliyetler ile ilgili hesap verebilir durumda olmak zorundadır (Padmakshi, Platts ve Gergory, 2008).

2.12. KURUMSAL YÖNETİŞİM

Kurumsal yönetim, kurumsal güvenin temelini oluşturmakta ve küçük ve büyük hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelere dayandırıldığı, yetki ve sorumluluk alanları dağılımının ve organizasyonunun belirlendiği, güvenilirliğin ve şeffaflığın önem taşıdığı yönetim yapısı olarak tanımlanmaktadır.

Ulusal ekonomilerin gelişmesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin yoğunlaşması, ulusal sermaye piyasalarının kişisel ve kurumsal tasarrufların ve fonların yönlendirilmesinde önemli bir rol oynamaya başlaması, uluslararası sermaye dolaşımının çoğalması, hissedarların işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde CEO (Chief Executive Officer) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması, yönetim kavramının doğuşunda etkili olmuştur. CEO, yönetim kurulu ve hissedarlar ilişkisi, ulusal ve uluslararası tasarruf ve fonların sermaye piyasaları aracılığıyla işletmelere akışında işletmelerin gerçek finansal yapılarının ve büyüme planlarının bilinmesi zorunluluğu nedeniyle, işletmelerin bu konudaki gerçek durum ve planlarını dışarıya açıklamaları gereği ön plana çıkmış ve böylece işletme yönetimi, iletişim yolu ile paydaşlarıyla etkileşime girmiş, yani “yönetişim” veya “kurumsal yönetim” uygulamasına geçmiştir.

Kurumsal yönetişimin öneminin artması ve genel kabul görmesinin nedenleri arasında; uluslararası standartların önem kazanması, finansal pazarların entegrasyonu, finansal risklerin artması, işletmelere yönelik toplumsal beklentilerin değişmesi, yetersiz raporlama, denetçilerin verimsizliği, yöneticilerin normalden çok yüksek maaşlar alması, iflaslar ve sahtecilik gibi olumsuzluklar yer almaktadır (Puffer, 2003). Şeffaflık (transparency), hesap verebilirlik (accountability), sorumluluk (responsibility) ve adaletlilik (fairness) tüm dünyada kurumsal yönetim ilkeleri olarak kabul edilmekte ve bu ilkelerin uygulanması şirketlerin değerlerini arttırmaktadır. Küresel çerçevede gerçekleştirilen şirket birleşmelerini güvenceye

almak ve ekonomik krizlere karşı daha güvenli bir alanda yer almak isteyen kurumların kurumsal yönetişime önem verdikleri görülmektedir.

Özellikle finansal konulardaki endişe ve beklentiler sonucunda 1995 yılında, başlıca kurumsal yatırımcılar, yatırım danışmanları, büyük firmalar, finansal aracılık kurumları, üniversite ve global işletmelerin yöneticilerinden oluşan bir grup temsilci, Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı'nı (International Corporate Governance Network – ICGN) kurmuştur. ICGN, işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak, ulusal ve uluslararası fon akışlarını daha etkin hale getirmek, fon sahiplerini korumak ve sermaye piyasalarının daha amaca yönelik çalışmasını temin edebilmek için işletmelerin uyması gereken başlıca “yönetişim ilkeleri”ni benimsemişlerdir. Bu ilkeler şöyle özetlenebilir (Koçel, 2011):

- İşletme yönetiminin ana amacı, ortakların gelirlerini maksimize etmektir.
- İşletmeler, faaliyetleri ve finansal durumları hakkında doğru, yeterli bilgiyi zamanında açıklamalıdır. Şirket satın alma, hisse satışları, sahiplik ve şirketin devri gibi konular özellikle açıklanmalıdır.
- Hissedarların oy kullanma hakkı garanti altına alınmalıdır.
- Yönetim kurulu seçim kriterleri, üyelerin özgeçmişi ve başarıları açıklanmalı, yönetim kurulunda yeter sayıda dışarıdan gelen üye (outside directors) olmalıdır.
- CEO dahil tüm yönetim kurulu üyelerinin ve diğer üst kademe yöneticilerin ücret ve ödüllendirilme kriter ve esasları açıklanmalıdır.
- İşletmenin stratejik konumu ve temel yeteneklerinde (core competence) yapılacak değişiklikler konusunda yönetim kurulu ve hissedarların görüşlerinin alınmasını sağlayacak mekanizmalar kullanılmalıdır.
- İşletmenin finansal ve genel faaliyet sonuçları, sektör bazında kriterler esas alınarak karşılaştırılmalı olarak açıklanmalıdır.
- İşletmeler iyi bir “sosyal vatandaş” (corporate citizen) olmak için neler yapmayı planladıklarını açıklamalıdır.

Bu ilkeler 1999'da OECD'ye üye 29 ülkenin temsilcileri tarafından da benimsenmiş ve "OECD Yönetişim İlkeleri" olarak kabul edilmiştir. Başlangıçta beş başlıktan oluşan ilkeler ilk defa 2004 yılında güncellenmiştir. Kasım 2015'teki G20 Liderler Zirvesine sevk edilmeleri amacıyla 2015 yılında bir kez daha güncellenen ve zirvede onaylanması halinde yürürlüğe girecek olan ilkeler özetle şunlardır (<http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>, 13.10.2015):

I) Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması; Kurumsal yönetim çerçevesinin şeffaf ve adil piyasaların teşviki ile kaynakların etkin bir şekilde dağılımındaki rolünü vurgulamaktadır. Özellikle, denetim ve yaptırımın kalitesine vurgu yaparak, otoriteler arasındaki görev dağılımının kalitesine, tutarlılığına ve düzenlemelerin kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen farklı öğelerine odaklanmaktadır. Bu bölüm borsaların iyi kurumsal yönetimi desteklemedeki rollerine ilişkin bir yeni ilke içermekte ve esnekliğe imkân vermek için, örneğin şirket büyüklükleri veya ülkeye özgü koşullarla ilgili olarak, düzenlemelerin esnek hukuk unsurları ile faydalı bir şekilde tamamlanabileceğinin altını çizmektedir.

II) Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri; Bu bölüm, bilgiye erişme ve ortaklar genel kurulu yoluyla önemli şirket kararlarına katılmayı da içeren, temel ortaklık haklarını belirlemektedir. Ayrıca bu bölümdeki yenilikler olarak, farklı oy kullanma hakları gibi şirketlerin kontrol yapılarına ilişkin kamuya açıklamaları ve ortaklar genel kurullarında bilgi teknolojilerinin kullanılması, ilişkili taraf işlemlerinin onay süreçleri ve pay sahiplerinin üst yönetimin ücretlerine ilişkin kararlara katılımları da dahildir.

III) Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar; Bu bölüm, vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılara özel bir vurgu yapmak suretiyle, yatırım zinciri boyunca sağlıklı teşviklerin olması ihtiyacını ele almaktadır. Oy kullanma danışmanlığı hizmeti sunan şirketlerin, analistlerin, aracı kuruluşların, derecelendirme kuruluşlarının ve yatırımcılara analiz ve tavsiye sunan diğer şirketlerin dürüstlüğüne zarar verebilecek çıkar çatışmalarının açıklanması ve en aza indirilmesi ihtiyacına dikkat çekmektedir. Ayrıca şirketlerin farklı ülkelerde halka

açılmalarına ve pay senedi piyasalarında adil ve etkin fiyat oluşumunun önemine ilişkin de yeni ilkeler içermektedir.

IV) Menfaat sahiplerinin rolü; İlkeler şirketler ile menfaat sahiplerinin etkin işbirliğini cesaretlendirmekte ve yasalar ve karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilen menfaat sahibi haklarının tanınmasının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca bu bölüm menfaat sahiplerinin bilgiye zamanında ve düzenli olarak ulaşmalarını ve haklarına halel geldiği durumlarda telafi elde etme haklarını desteklemektedir.

V) Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; Bu bölüm, finansal ve faaliyet sonuçları, şirket hedefleri, büyük pay sahipliği, ücretlendirme, ilişkili taraf işlemleri, risk faktörleri ve yönetim kurulu üyeleri gibi konularda kamuya yapılacak açıklamaların temel alanlarını belirlemektedir. Bu bölümdeki yeni konular şirketlerin gönüllülük esasına dayalı olarak, örneğin yönetim raporlarına dahil edebilecekleri finansal olmayan bilgilere ilişkin yeni eğilimlerin tanınmasını içermektedir.

VI) Yönetim kurulunun sorumlulukları; Bu bölüm kurumsal stratejinin gözden geçirilmesi, üst yönetimin seçilmesi ve ücretlendirilmesi, önemli şirket elde etmeleri ile bölünmelerin gözetimi, şirketin muhasebe ve finansal raporlama sisteminin dürüstlüğünün sağlanması gibi hususların dahil olduğu yönetim kurullarının esas işlevleri ile ilgili rehberlik sunmaktadır. Bu bölümdeki yeni konular ise yönetim kurullarının risk planlaması, vergi planlaması ve iç denetimdeki rolleridir. Ayrıca yönetim kurullarının eğitimini ve değerlendirilmelerini tavsiye eden bir ilke ile ücretlendirme, denetim ve risk yönetimi alanlarında uzmanlaşmış yönetim kurulu komitelerinin kurulmasına ilişkin bir tavsiye yer almaktadır.

KSS ile ilişkili kavramlara dair açıklamalar doğrultusunda söz konusu kavramların KSS ile benzerlik ve farklılıkları Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. KSS ile İlişkili Kavramların KSS’ye Benzerlik ve Farklılıkları

KSS ile İlişkili Kavram	KSS’ye Benzerlikleri	KSS’den Farkı
Şirket Sosyal Sorumluluğu	İşletmeler kendi değer ve davranışlarını tüm paydaşlarının beklentileriyle uyumlu hale getirebilmek amacıyla gönüllülük temelli görevler üstlenmelidir.	Kâr amacı gütmeyen organizasyonları KSS kapsamı dışında tutmaktadır.
İş Etiği	İşletmeler üretim yaparken iç ve dış çevreye karşı sorumluluklarının bilinciyle hareket etmelidir.	Özel teşebbüslerin üretim ve satışta ahlaki davranmalarının önemi üzerinde durur. KSS’den daha dar kapsamlıdır.
Kurumsal Sosyal Duyarlılık	Şirket Gönüllü olarak dışsal maliyetleri azaltıcı önlemler almalı ve paydaşları koruyucu tedbirler yürürlüğe koymalıdır.	Sadece kâr amaçlı organizasyonları kapsamakta ve paydaşlar olarak da yalnızca dışsal maliyet yüklenebilecek olanları dikkate almaktadır.
Kurumsal Hesap Verme Sorumluluğu	Kurumların sorumluluklarına yönelik açıklama, ispatlama ve raporlamayı içerir.	Yalnızca çıkar sahipleri ile ilgili konulara odaklanmaktadır.
Kurumsal Sosyal Performans	İşletmelerin sosyal sorumluluk düşüncesine sahip olması gerektiğini kabul eder.	Kâr amacı gütmeyen organizasyonları KSS kapsamı dışında tutmaktadır. İşletmelerin toplumun ihtiyaçlarını araştırıp, bunları karşılamak için projeler gerçekleştirip etkilerini değerlendirmesini içerir. Bu yönüyle KSS’den daha geniş kapsamlıdır.
Sosyal Denetim	Örgütün performansını KSS ile ilgili uygulamaları doğrultusunda sosyal yönden değerlendiren sistematik bir incelemedir.	KSS alanındaki uygulamaların sosyal raporlarda yer alabilecek ölçülebilir niceliksel değerlere dönüştürülmesi sürecindeki çabaları kapsar.
Sosyal Raporlama	Sosyal fayda sağlayacak uygulamaların toplumla paylaşılması sürecidir.	Uygulamanın raporlar haline getirilerek yayınlanması ve belirlenmiş standartlardan hareketle diğer işletme ve kurumlarla karşılaştırma yapılmasını mümkün kılar.
Kurumsal Vatandaşlık	İşletmenin KSS rolü üzerine odaklanmaktadır.	KSS’den daha geniş kapsamlıdır. Bir bireye denk sayılan işletmenin KSS faaliyetlerini bir bireyin toplum içindeki vatandaşlık ödevleri gibi görmektedir.
Davranış Kodları	İşletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerinde belirli bir konuda nasıl davranacağına dair taahhütlerini içerir. Gönüllülük temelinde kamuoyuna bilgi vermek için oluşturulur.	Kamuoyuyla paylaşılmak amacıyla yayınlanması halinde işletmeler için yasal açıdan bağlayıcı olabilir. Yönetim ve denetimi kolaylaştırmak, faaliyetlerinde belli kriterlere göre hareket etmek suretiyle başarılı olmak amacını taşır.

Tablo 1'in devamı

Kurumsal Hayırseverlik	İşletme toplum refahını sağlamak ve çevreyi korumak üzere geliştirilen sosyal sorumluluk kampanyalarına destek veren isteğe bağlı iş uygulamalarında bulunur.	Kâr amacı gütmeksizin, hatta yapılan yardımların bile duyurulmasının istenmediği, etkinliklere para ya da malzeme sağlanması veya işletme çalışanlarının çalışma saatleri içinde veya dışında sürdürdüğü gönüllü faaliyetlerdir.
Sürdürülebilir Kalkınma	Bugünkü ihtiyaçların gelecek nesillerin gereksinimlerini karşılama imkanını engellemeyecek biçimde karşılansını, toplum ve çevre gibi işletme paydaşlarının dikkate alınmasını içerir.	Toplum ve çevre dışındaki paydaşlar geri planda kalmaktadır.
Kurumsal Yönetişim	İşletmelerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını kabul eder.	Özellikle hissedarlar ve çalışanların menfaatlerini korumaya odaklanır. Diğer paydaşlar daha az dikkate alınır. Hissedarlar, yönetim kurulu ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin belli ilkelere dayandırılmasını esas alan yönetim yapısıdır.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

KSS'nin sınıflandırılmasıyla ilgili farklı görüşler mevcuttur. Carroll (1979) bunun için dört aşamalı bir model önermekte ve şirketlerin bu dördünü birden yerine getirdiklerinde kurumsal olarak sosyal sorumlu sayılabileceklerini söylemektedir. Carroll'a (1979) göre, şirketlerin ekonomik ve yasal sorumluluklarının yanı sıra etik ve hayırseverlik sorumlulukları da vardır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar düşük seviyeli sosyal sorumluluk alanlarıyken, etik ve hayırsever temelli olanlar yüksek seviyeli sosyal sorumluluklardır (Carroll, 1991). Diğer sorumluluklar şirketler için toplumun beklentilerine verilen cevaplar niteliğindeyken, hayırseverlik yapma sorumluluğu şirketlerin proaktif bir şekilde üstlendikleri sosyal girişimlerdir. Bu noktadan bakıldığında, "şirketin çıkarlarının ve yasanın gerektirdiğinin ötesinde, toplumun iyiliğine olan eylemler" şeklinde farklılaşan KSS tanımı ortaya çıkmaktadır (McWilliams ve Siegel, 2001).

Frederick'e göre (1998); KSS1, etik-felsefi bir kavramdır; KSS2, eylem odaklı sosyal cevap verebilirliğe dair yönetsel bir kavramdır; KSS3, etik ve değerlere dayalı normatif gerekliliklerdir; KSS4, sosyal konuların yönetilmesinde temel normatif referans olarak evreni alan, bilim ve dinin rolünü hesaba katan bir boyuttur.

Görüldüğü üzere, Frederick'in bakış açısı daha fazla etik odaklıyken, Carroll'ın modeli işlevsellik üzerinden sorumlulukları sınıflamaktadır.

Garriga ve Mele (2004); KSS konusunda geliştirilen teorileri faydacı (instrumental), politik, bütünleştirici/uyumlaştırıcı (integrative) ve etik teoriler olmak üzere dört grupta toplamaktadır.

Faydacı teoriler şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri yoluyla ekonomik amaçlara ulaşmaya çalıştığını belirtir. Bu teoriye göre şirketler, hissedarların gelirlerini maksimuma çıkarma ve rekabet üstünlüğü yaratma gibi yaklaşımlarla uzun dönemde firma değerini maksimum düzeye çıkarmayı hedefler. Politik teoriler işletmelerin sahip oldukları güçleri (power) sorumluluklarının olduğu bilinciyle politik arenada kullanmalarına yoğunlaşır. Şirket vatandaşlığı, şirket meşruiyeti ve sosyal kontrat yaklaşımlarını kullanan politik teoriler; işletmelerle toplum arasında bir sosyal kontrat olduğunu varsayarak, işletmelerin sosyal sorumluluğunun sahip oldukları güçten kaynaklandığını ve şirketlerin sorumlu bir vatandaş olarak görülmesi gerektiğini önerirler. Bütünleştirici teoriler sosyal taleplerin şirket politikalarıyla uyumlaştırılmasına yoğunlaşarak halka karşı sorumluluk, sorun yönetimi (issues management), paydaşlar yönetimi, kurumsal sosyal performans yaklaşımlarını kullanır. Bu teorilere göre şirketler, paydaşların çıkarlarıyla şirket çıkarlarını dengelemeye ve sosyal konularla ilgilenerken toplum tarafından kabullenilmeye çalışırlar. Evrensel haklar, sürdürülebilir gelişme ve herkes için iyilik yaklaşımlarını kullanan etik teoriler, iyi bir toplum oluşturmak için şirketler tarafından doğru şeylerin yapılması gerektiğini belirtir. Ahlak teorilerinden de esinlenen bu teoriler, insan haklarına, işçi haklarına ve çevreye saygı çerçevesinde bu günün ve gelecek kuşakların refahlarını artırmaya önem verirler.

Friedman'ın (1970) hissedar değerini arttırma şeklindeki ve Porter ve Kramer'in (2002) KSS'yi bir rekabetçi üstünlük olarak gören stratejik duruşları ekonomik yaklaşımın birer örneğidir. Davis'in (1960) sosyal sorumluluğu, şirketlerin sosyal güçleriyle ilişkilendirdiği görüşü ise bu yolla hedeflerine ulaşmaya odaklandıklarını öneren politik teorilerin bir örneğidir. Kurumsal sosyal performans analizleri ve paydaş yönetimi gibi sosyal bütünleşme yaklaşımları ise şirketlerin ve toplumun taleplerini bütünleştirir. Son olarak, normatif paydaş teorisi, evrensel

haklar yaklaşımı ve sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları, toplumun iyiliğini şirketlerin iyiliğinin önünde tutan etik kuramlara örneklerdir (Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009).

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK GÖRÜŞLERİ

Quazi ve O'Brien'e göre (2000); işletmeler sosyal sorumluluk konusunda klasik, sosyo-ekonomik, modern ve yardımsever olmak üzere dört temel görüş benimseyebilir.

Milton Friedman'ın (1962) önderliğini yaptığı klasik görüşe göre işletmenin toplum karşısındaki tek sorumluluğu kârlarını en yüksek düzeye çıkarmak ve hissedarların gelirlerinin daha da artmasını sağlamaktır. Böylece yeni yatırımlar yapılacak, ilave istihdam yaratılacak, yeni mal ve hizmetlerin üretimi sağlanacaktır ki bu topluma bir katkıdır. Aksi halde, işletme kâr amacı dışında sosyal amaçları gerçekleştirmeye yönelirse, hissedarlarına geri dönmesi gereken parayı başka alanlarda harcamış ve giderleri artırmış olur.

Kapitalist bir sistemde yatırımcılar riske girerek yaptıkları yatırımın getirisini özgürce kullanma hakkına sahiptirler. Dolayısıyla, işletmeler sosyal sorumlulukla ilgilenmemeli ve bu faaliyeti başka kuruluşlar üstlenmelidir.

Sosyo-ekonomik görüşü benimseyen işletmeler dar anlamda sosyal sorumluk üstlenirler ve bu faaliyetlerin işletmeye yarar sağlamasına önem vererek müşterileriyle, tedarikçileriyle ve dağıtıcılarıyla iyi ilişkiler geliştirirler (Quazi ve O'Brien, 2000). Sosyo-ekonomik görüşe sahip bir işletme aynı zamanda "girişimci ve pay sahiplerinin yatırım gelirlerini en azından piyasadaki faiz gelirleri düzeyinde tutarken; yöneticilerine, işçi ve memurlarına da hedeflere ulaşmadaki katkılarına bakarak, kârdan pay veya prim ödeyecek, gerekiyorsa çalışma koşullarını iyileştirici önlemler alacak, işgücü kalitesini artırmak için personelini eğitecek ve geliştirecek, onlara yeni bir takım sosyal ve ekonomik haklar tanıyacaktır" (Ülgen ve Mirze, 2007).

Modern görüşü benimseyen işletmeler geniş anlamda sosyal sorumluluk üstlenirler ve bu faaliyetlerinden kısa veya uzun dönemde bir fayda elde etmeyi umarlar (Quazi ve O'Brien, 2000). Modern sosyal sorumluluk, şirketlerin amacının

hem kâr elde etmek hem de içinde buldukları toplumun yaşam standartlarını korumak ve yükseltmek olması gerektiğini savunan, iç ve dış çevresinin sorunlarına eğilip bunlara uygun çözümler bulmasını amaçlayan bir anlayıştır.

Bu görüş yönünde hareket eden işletmeler kendi faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen bütün paydaşları kapsayacak sosyal sorumluluk politika ve uygulamalarını hayata geçirirler. Faaliyetlerini sadece şirketin iç çevresindeki paydaşlar olan hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlara dönük değil; aynı zamanda, dış çevredeki paydaşlar olan müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, kredi verenler, rakipler, devlet, çıkar grupları, genel halk ve doğaya karşı da bir takım sorumlulukları olduğu bilinciyle sürdürürler. Modern görüşü benimseyen bir şirket, müşterilerinin, tedarikçilerinin, sendikaların ve kredi verenlerin çıkarlarını kendi çıkarları kadar düşünecektir. Rakipleriyle olan ilişkilerinde acımasız olmayacak; devlete karşı vergi ve sigorta primleri gibi yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirecek; çıkar gruplarının taleplerini dikkate alacak; halkın yararını gözeticek; doğal çevrenin kirlenmemesi için gerekli önlemleri alacaktır (Kaya, 2008).

Çevreyi esas alan modern görüş, klasik yaklaşımın bazı yetersizliklerinden dolayı ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre müşteriler kuruluşlar açısından birinci derecede öneme sahiptir. İş döngüsü de denilen bu görüşe göre, kurum yöneticileri çalışanlara, kredi kuruluşlarına, topluluklara, topluma ve pay sahiplerine karşı da sorumluluk taşımaktadırlar. Günümüzde gelinen noktada kurumların sosyal sorumluluk açısından çevre ile olan etkileşimleri dört farklı biçimde ortaya konmuştur. Bunlar, çevre değişse bile kurumun değişmeyeceğini ortaya koyan aktif olmayan strateji, kurumun çevrede olan değişimlere önce direnip, sonra tepki vereceğini öne süren reaktif strateji, kurumun çevresel değişimi başlatacağı görüşünü ileri süren proaktif strateji ve kurum ve çevrenin etkileşim içinde olduğu görüşünü savunan interaktif stratejidir (Coşkun, 2010). Doğal çevreyi dikkate almayan sosyal sorumluluk anlayışı doğal kaynakların sorumsuzca tüketilmesine yol açacak, bunun neden olduğu negatif dışsallık ise toplumun geneline zarar verecektir. Modern sosyal sorumluluk görüşü şirketin faaliyetleri sonucu ortaya çıkabilecek çevresel ve sosyal sorunları proaktif bir yaklaşımla ele alıp, faaliyetlerini buna göre düzenlemeyi gerektirmektedir (Menteş, 2010).

Yardımsever görüşü benimseyen işletmeler modern görüşte olduğu gibi geniş anlamda bir sosyal sorumluluk anlayışına sahip olup; bütün paydaşları kapsayacak sosyal sorumluluk faaliyetlerinden doğacak maliyetleri kısa ve uzun dönemde şirket adına bir yarar beklentisine girmeden yüklenirler. Firma gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerinden dolayı maliyet yüklenmesine rağmen, yardımsever faaliyetlere katılmayı kabul eder. Bu görüşün temel motivasyon unsuru işletmelerin altruistik (fedakâr) ve etiksel davranışlarıdır (Quazi ve O'Brien, 2000).

Önceden, yardıma muhtaçların ihtiyaçları varlıklı bireyler ve ailelere ulaşmamaktaydı. 1920'lerde yardımların önemli bir kısmı bireysel çabalardan, kurumsal çabalara olan değişimin bir sonucu olarak sadece işletme sahipleri tarafından değil, işletmeler aracılığıyla yapılmaya başlanmıştır. Yardımsever görüş, bugün özellikle ABD gibi gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulama alanı bulmaktadır (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996).

Yardımsever görüş kapsamında işletme liderleri ve işgörenleri çabalarını yoğun bir şekilde, fakirlere ve ihtiyaç sahiplerine yardım etmeye odaklanmaktadır. Firma liderleri emeklilik planları, çalışanların pay sahipliği, hayat sigortası programları, işsizlik sigortası, çalışma saatlerini sınırlama ve yüksek ücretlendirme uygulamalarına gitmektedir. Evler, kiliseler, okullar, kütüphaneler, sağlık ve yasal hizmetler sağlamak suretiyle toplumdaki eğitim, kültür, sağlık, spor, sanat, çevre ve diğer faaliyetlere finansal veya finansal olmayan destekler vermektedir. Bu ve benzeri faaliyetler sonucunda kamuoyunun sorunlarına gönüllülük esasıyla katkı sağlayarak, sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedirler.

5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMASINA NEDEN OLAN ETKENLER

KSS kavramın ortaya çıkışında etkili olan faktörleri; iktisadi, politik ve toplumsal etkenler olarak sınıflandırmak mümkündür (Aktan ve Börü, 2007).

5.1. İKTİSADİ ETKENLER

1900'lü yılların hemen öncesinde, büyük sanayi devriminde İngiltere'de doğan ve birçok alanda olduğu gibi iktisadi alanda da hakim görüş olan liberalizm, iktisadi anlamda; dışalım serbestliğini, gümrüklerin kalkmasını, serbest rekabeti savunmuş ve devletin ekonomiye müdahalesine şiddetle karşı çıkmıştır. 1929'da tüm

dünyayı etkisi altına alan ekonomik buhran birçok toplumsal değişimin tetikleyicisi olduğu gibi iş yaşamında ve iktisadi hayatta da ciddi değişimlere neden olmuş, işletme faaliyetlerinde ve üretimde devletin rolü önem kazanmıştır. İşte bu değişimlerin KSS kavramının doğuşunda önemli etkisi olmuştur (Aktan ve Börü, 2007).

Fransız Devrimi yıllarında kendi çikolata fabrikasında çalıştırdığı yoksul işçilerine eğitim ve ev temin eden Joseph Rowntree gibi, KSS anlayışının o yıllardaki iktisadi durumu yansıtacak birçok örneğini bulmak mümkündür (Frankental, 2001). Amerika'da KSS anlayışı 20. Yüzyılda, firmaların tekelci uygulamalarda bulunup rekabeti engelleyecek şekilde hareket etmekle suçlanmalarıyla birlikte iyice ön plana çıkmış ve birçok kesim tarafından önemi vurgulanmıştır. Bu eleştirilere karşılık anti tröst yasalar, müşteri hakları vb. uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996).

5.2. POLİTİK ETKENLER

20. Yüzyılda tüm dünyada demokratikleşme eğilimleri artışa geçmiş, insan haklarında bireyler lehine gelişmeler gerçekleşmiştir. Bireyin toplum içindeki öneminin artması, işletmelerin de bireyleri ve toplumu daha fazla önemsemesine ve bireye bir işçi, bir tüketici, bir yatırımcı vb. olarak daha fazla önem vermelerine neden olmuştur (Aktan ve Börü, 2007).

5.3. TOPLUMSALETKENLER

1900'lü yıllarda, dünyadaki toplumların birbirleriyle etkileşim ve iletişimde artışlar yaşanmıştır. Kendi toplumları içindeki ve dünya üzerinde yaşayan farklı toplumlardan bireylerle iletişim ve etkileşimlerinin artması bireylerin toplum içinde örgütlü hareket etmesini olanaklı kılmıştır. 1930'lu yıllar çalışanların sendikal haklarını elde etmeye başladığı, daha iyi iş, ücret ve yaşam koşullarını talep etmeye başladıkları toplumsal dönüşüm yıllarıdır. Bu yıllarda bireyci ve yararçı (utilitarian) ahlak felsefesinin yerini sosyal ahlak anlayışı almıştır (Ataman, 2001). Günümüzde küreselleşme sonucu sınırların ortadan kalkması ve çok uluslu firmaların yerel pazarlarda etkin rol üstlenmesi toplumlar arasındaki etkileşimi ve farkındalığı da arttırmıştır. Tüm bu toplumsal dönüşümler, işletmelerin toplumla daha iyi ilişkiler kurmaya gereksinim duymalarına neden olmuştur. Bu dönüşüm ve değişimlerin

neticesinde çokuluslu şirketlerin toplumdaki farklı tarafların gözünde meşruiyet kazanma çabaları artış göstermiştir (Aktan ve Börü, 2007).

6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ

Özellikle 1960'lı ve 1970'li yıllarda Nobel Ekonomi ödülü sahibi Milton Friedman'ın da aralarında bulunduğu bazı ekonomistler, işletmelerin toplumsal sorunların çözümünde sorumluluk üstlenmesinin, ekonomik sistemin temelini çürüteceğine olan inançlarının etkisiyle KSS uygulamalarına olumsuz eleştiriler yöneltiyorlardı (Griffin, 1996). Milton Friedmana göre *“işletmelerin sadece ve sadece tek bir sosyal sorumluluğu vardır: hilesiz, dolansız, açık ve serbest rekabete dayalı olan bir oyunun kuralları dahilinde kaldığı sürece ekonomik kaynaklarını kullanarak kârlılığını arttıracak faaliyetlerde bulunmak”* (Friedman, 1962). Bu felsefenin gerisinde işletmelerin sosyal sorumluluklarını vergi ödeyerek yerine getirdiklerine inanılması, sosyal sorunların çözümünde rol almaktan kaynaklı maliyetlerin firmanın rekabet avantajına zarar verecek olması gibi nedenler yatmaktadır. Ancak, yapılan çalışmalar KSS uygulamalarının, işletmelere, iddiaların aksine faydalar sağladığı (Moir, 2001), sosyal performans ile ekonomik performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Robbins ve Coulter, 2002).

KSS konusunu ciddiye alan şirketlerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artmaktadır. Günümüzde tüketiciler bir ürünü sadece kalitesi ve maddi değeri ile değil, bu ürünü üreten işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri ile birlikte değerlendirerek de tercih etmektedirler. Auger ve diğerleri tarafından (2003) Amerika'da yapılan bir araştırmada tüketicilerin etik kurallara uygun olarak üretilmiş (çevreye saygılı, hayvanlar üzerinde denenmemiş) ürünlere daha fazla rağbet ettikleri tespit edilmiştir.

Nielsen araştırma şirketinin 17 Şubat- 7 Mart 2014 tarihleri arasında KSS alanında; Asya Pasifik, Avrupa, Latin Amerika, Orta Doğu, Afrika ve Kuzey Amerika'da 60 ülkede 30.000'den fazla tüketicinin katılımıyla gerçekleştirdiği ve örnekleme her ülke için internet kullanıcılarına göre yaş ve cinsiyete dayalı kotalar koyarak yapmış olduğu küresel ankette, tüketicilerin kuruluşların çevre ve toplum bilincine sahip olduğunu bilmeleri halinde ürünlerini satın almaya daha eğilimli

oldukları, sosyal etkiyi kesinlikle önemsedikleri ve bunu eylemleriyle de gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Global katılımcıların yaklaşık %52'sinin satın alma kararlarının kısmen ambalaja bağlı olduğu ve tüketicilerin markanın olumlu sosyal ve çevresel etkiye duyarlı olduğundan emin olmak için satın almadan önce etiketi inceledikleri sonucu elde edilmiştir. 60 ülkede bulunan çevrimiçi tüketicilerin %55'inin olumlu bir sosyal ve çevresel etki yaratmaya kararlı olan şirketlerin sağladığı ürün ve hizmetlere daha fazla para harcamaya hazır olduklarını ortaya koymuştur. Sosyal sorumluluk bilincine sahip markaları tercih etme eğiliminin Asya-Pasifik'te %64, Latin Amerika, Orta Doğu ve Afrika'da %63 gibi çok güçlü bir oranda söz konusu olduğu görülmüştür. Kuzey Amerika ve Avrupa için ise bu oranlar sırasıyla %42 ve %40'tır (Adams, 2014).

Küresel katılımcıların yarısından fazlası (%52), küresel ortalamayı aşan Latin Amerika (%65), Asya-Pasifik (%59) ve Orta Doğu / Afrikalı tüketicilerin (%59) son altı ay içerisinde sosyal sorumluluk sahibi bir şirketten en az bir ürün veya hizmet satın aldıklarını ifade etmişlerdir. Kuzey Amerika ve Avrupa'dan 10 katılımcıdan dördü ise son altı ay içinde sürdürülebilirlik bilincine sahip bir işletmeden satın alma yaptıklarını söylemiştir (Adams, 2014).

Nielsen'in araştırmasına göre; küresel katılımcılar marka tercihlerinde ve satın alma kararlarında sürdürülebilirliği sağlayacak ürünleri (çevre dostu, sosyal, çevresel etkileri ve küresel iklim değişikliği üzerinde etkileri en az olan) tespit noktasında en çok (%52) ürün ambalajlarını dikkate almaktadır. Bu hususu satın alma kararlarında en fazla dikkate alan Asya-Pasifik (%63), Latin Amerika (%62) ve Orta Doğu / Afrikalı (%62) tüketicilerken, dikkat çekici bir şekilde Avrupa (%36) ve Kuzey Amerikalı (%32) tüketiciler bu konuya daha az önem vermektedirler (Adams, 2014).

Araştırma, ambalajlarında sürdürülebilirlik bilinci gösteren ürünlerde %2 ve pazarlama programlarıyla sürdürülebilir çalışmalarını tanıtan ürünler için ise yıllık satışlarda %5 oranında ortalama artışı olduğunu göstermiştir. Sürdürülebilirlik bilinci veya pazarlaması olmayan diğer ürünlerin ise %1 oranında satış artışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Y kuşağı (21-34 yaş arası), sürdürülebilir ürünlere daha fazla para harcayacak olanların ve sürdürülebilir etiket olup olmadığını görmek için ambalajı kontrol edenlerin de %51'ini temsil etmektedir. Tüketicilerin sosyal etkiyi

önemseyip önemsemedikleri artık soru olmaktan çıkmış olup, bunu kesinlikle önemsedikleri ve eylemleriyle de gösterdikleri bilinmektedir. Artık odaklanması gereken nokta, kuruluşların tüketicilerin beklentilerini karşılayacak uygun sosyal sorunu benimseyerek ortak pazar değerini nasıl etkili bir şekilde oluşturacağına karar vermesidir. Asya-Pasifik'ten ve Orta Doğu / Afrika bölgelerinden genç ve yaşlı katılımcılar arasında büyük farklar olduğu görülmektedir. Büyük ölçüde gelişmekte olan bu bölgelerde sürdürülebilirlik eylemlerinden yana olan Y kuşağı katılımcıları, eğitim düzeyinin artması ve yeni iletişim teknolojilerine hakim olmaları ile birlikte sürdürülebilirlik eylemlerine X kuşağına göre (35-49 yaş arası) üç kat, daha eski kuşağa göreyse (50-64 yaş) 12 kat daha yakın durmaktadır (Adams, 2014).

Kurumsal sosyal sorumluluklarının farkında olarak hareket eden şirketler yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde etmektedirler. Dünyada birçok fon ve kurumsal yatırımcılar, bir şirkete yatırım yapma konusunda karar vermeden önce, o şirketin sosyal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmeye başlamıştır (Mohr ve Webb, 2005).

Sosyal sorumlu olmak, bir işletmenin kâr hedefini terk etmesi gerektiği ya da sosyal sorumlu bir işletmenin, daha az sorumlu davranan işletmeler kadar kârlı olamayacakları anlamına gelmez. Sosyal sorumluluk, işletmelerin kâr elde etmek ile bu kârı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurmayı gerektirir (Wood, 1991).

Profesyonel yöneticiliğin gelişmesi, şirketlerin çok ortaklı hale gelmesi, çevre kirliliğini önleme, şirketlerin toplumda iyi bir izlenim bırakma zorunluluğu, işçi sendikalarının gelişmesi, doğal kaynakların tükenişe yüz tutması, verimlilik için personelin motive edilmesi, toplumun tercih ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretme ve dünyada yaşanan hızlı küreselleşme ve demokratikleşme süreci sosyal sorumluluğun giderek önem kazanmasının nedenleri olarak sıralanabilir (Eren,2000).

Günümüzde KSS kavramının gördüğü kabul tartışılmamakta, fakat bu uygulamaların başta işletme, toplum ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere tüm paydaşlara sağladıkları yararlar ve yürütülen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin samimiyeti üzerinde durulmaktadır (Aktan ve Börü, 2007).

İşletmelerin daha fazla sosyal sorumluluk üstlenmeleri konusunda toplumdaki beklentiler artmaktadır. Bunun en önemli nedenleri; Hükümetlerin yetersiz kalması, sivil toplum örgütlerinin artan faaliyetleri, baskı gruplarının etkisi, refah düzeyinin artması, teknolojik gelişmeler, artan iletişim olanakları, daha iyi bilgilendirilmiş toplumun/tüketicilerin olması, işletmeye sağladığı faydaların daha fark edilir olması, eğitim olanaklarının gelişmesi, küreselleşmenin olumsuz etkileri ve büyük işletmelere karşı duyulan güvensizliktir. Çevre kirliliğine karşı duyarlılık, tüketicilerin korunması, kaynakların etkin kullanımı, toplum refahı gibi sosyal değerlerle ilgili konular daha fazla değer kazanmaya başlamıştır. Toplumun sosyal değerlerindeki bu değişimler, işletmelerin sosyal sorumluluk yüklenmelerine neden olan en önemli faktörlerdir (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009).

Sosyal sorumluluk uygulamaları, toplumun talep ettiği alanlardaki eksiklikleri gidererek toplumsal doyum sağlamak ve kurumsal imajı olumlu etkileyecek güven ve bağlılık hissi oluşturarak kurum itibarını inşa etmek suretiyle iki yönlü fayda alanı yaratmaktadır (Akım, 2010).

7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN İŞLETMELERE VE TÜM PAYDAŞLARA SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

KSS uygulamalarının, sosyal kimlik oluşturma, rekabet üstünlüğü elde etme, şirket bağlılığı yaratma, itibar sağlama ve markalaşma gibi konularda işletmelere faydalar sağladığı görülmektedir (Aktan ve Börü, 2007).

İşletmelerin KSS anlayışının etkisiyle sağladıkları kazanımlar sadece ekonomik göstergelere yansıyan rakamlarla ifade edilenlerden ibaret değildir. Yapılan araştırmalarla bunun dışında birçok konuda da işletmelerin çeşitli faydalar sağladıkları ortaya konulmuştur. Bu faydalardan öne çıkanlar şunlardır:

Toplumsal saygınlık kazanmanın etkisiyle kurum imajı değer kazanmakta ve bu firmanın marka değerine yansımaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinde yer almak şirket personeli üzerinde olumlu etki yaparak çalışan bağlılığını arttırmakta ve aynı zamanda nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren şirketler daha iyi şartlarda borçlanabilmekte ve pay senedi değeri artmaktadır. Bütün bunların yanı sıra KSS, şirketlere yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati sağlamada kolaylıklar sağlamakta,

verimlilik ve kalite artışları yaşanmakta, risk yönetimi daha etkin hale gelmektedir (Argüden, 2002).

KSS uygulamalarının toplumun birçok kesimi tarafından kabul görmesinin en önemli nedeni, her kesimin lehine sonuçlar doğurduğunun uygulama ve araştırmalarla ortaya konulmuş ve bunun paydaşlar tarafından anlaşılmış olmasıdır (Aktan ve Börü, 2007).

KSS faaliyetlerinin işletmelere ve tüm paydaşlara sağlayacağı faydalar Tablo 2’de kısaca özetlenmektedir.

Tablo 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar	
<ul style="list-style-type: none"> • Hisse senetlerinde değer artışı • Marka değeri oluşturma • Etkin risk yönetimi • İtibar sağlama • Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım • Kurumsal imajın artması • Kârlılıkta artış • Toplumsal saygınlık 	<ul style="list-style-type: none"> • Nitelikli çalışmanı cezbetme ve elde tutma • Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık • Müşteri sadakati • Faaliyetlerde etkinlik • Yeni pazarlara girme kolaylığı • Verimlilik ve kalite artışı • Rekabet avantajı • İşbirliklerinin gelişimi
Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar	
Kurum İçi Paydaşlara	Kurum Dışı Paydaşlara
<ul style="list-style-type: none"> • Onur ve gurur duyma • Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları • Etik konularda daha fazla farkındalık • Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duyumu • Trendlere uygun hareket etme • Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi • Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması 	<ul style="list-style-type: none"> • Dürüst fiyat ve kaliteli ürün • Satın alma sürecinde bilgi temini • Taleplerinin tanımlanması ve yerine getirilmesi • Müşteri şikayetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi • Örgütlü hareket edebilme
Yöneticilere	Müşterilere
	Rakiplere
	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgilendirme ve kıyaslama örneği • Adil rekabet, dürüst reklam

Tablo 2'nin devamı

Hissedarlara	<ul style="list-style-type: none">• Bütün firma faaliyetlerine yatırımların artması• Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini• İşletme değerindeki artış• Sermaye temininde kolaylık• İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması• Sosyal performans ölçütü oluşturma	Tedarikçilere <ul style="list-style-type: none">• Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük• Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek
		Topluma <ul style="list-style-type: none">• İnsan haklarının geliştirilmesi• Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım• Kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma• Sürdürülebilirliğe olan katkı
Çalışanlara	<ul style="list-style-type: none">• Güvenli çalışma ortamı• Etkin insan kaynakları politikaları• Daha iyi çalışma koşulları• İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık,• İstihdam maliyetlerinde azalma• Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması• Fırsat eşitliği ve erişim hakları• İşçi standartlarında iyileşme	Hükümete <ul style="list-style-type: none">• Yasalara bağlılık,• Yolsuzlukla mücadele,• Kamusal alanlara yatırım,• Ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme,• İstihdam oluşturma
		Çevreye <ul style="list-style-type: none">• Çevre kirliliğinin azaltılması• Kültürel mirasın korunması• Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması• Daha temiz üretim süreçleri,• Enerji tasarrufu,• Geri dönüşüm• Eko-verimlilik• Çevresel teknoloji kullanımı

Kaynak: Aktan, C.C. (Ed.). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, 2007: 30.

8. İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİ GERÇEKLEŞTİRDİĞİ ÇEVRESEL UNSURLAR

İşletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında faaliyetler yürütmesi gereken alanlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Doğal yaşamı koruma sorumluluğu; doğal kaynakların sağduyulu kullanımı, enerji tasarrufu, kirlilik yaymayı sınırlandırma ve atık yönetimini içerir (Hoffman, 2001).

Tüketicilere olan sorumluluk; güvenliğe önem vererek ürünlerin tasarlanması, üretilmesi ve paketlenmesi, müşterinin ürün kullanımı ve düzeni konusunda bilgilendirilmesi, gerçekçi reklam yapılması ve müşteri şikayetleri ile ilgili prosedürler geliştirilmesini içerir (Velasquez, 1988).

Çalışanların refahına yönelik sorumluluk; ücret ve faydaların adil olarak sağlanmasını, güvenli iş ortamının oluşturulmasını, ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını, personelin ve profesyonellerin gelişmesi için fırsat yaratılmasını ve ilerlemeye olanak sağlayacak insan kaynakları politikalarına sahip olunmasını içerir (Mele, 2001).

Yerel, ülke ve hükümet kurumlarına yönelik sorumluluk; bu kurumların ve yasaların gerektirdiği yaptırımların yerine getirilmesini, planlama ve araştırmalarda işbirliğini, yönetsel faaliyetlerde bu kurumlarla koordinasyonun sağlanmasını içerir (Donaldson, 2001).

İşletmenin faaliyet gösterdiği bölgedeki kamuoyu ya da topluma olan sorumluluk; kamuoyu güvenliğini sürdürmeyi, ekonomik dengeyi sağlamayı, çevreyi korumayı ve işletmenin hayırseverliği doğrultusunda toplumun kültürel ve sosyal kaynaklarının gelişmesine yardım etmeyi içerir (Donaldson, 2001).

Medyaya olan sorumluluk; toplum refahına etki eden konularda işbirlikçi ve gerçekçi olmayı içerir (Loomis, 2001).

9. İŞLETME SOSYAL SORUMLULUĞUNUN SINIRLARI

Toplumun her kesimi işletmelerden sosyal sorumluluk örnekleri görmek istemektedir, ancak bu faaliyetlerin yasalara uygunluk, maliyet, etkinlik, faaliyet alanı ve karmaşıklık gibi sınırları vardır (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996).

Bu sınırlılıkların bir sonucu olarak işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çeşidi ve sayısı, kamuoyunun beklentilerinin altında olabilmektedir.

9.1. YASALARA UYGUNLUK

“Bu sosyal sorun bizim işimiz mi?” sorusu, işletme yöneticileri için önemli olan ve en sık sorulan sorulardan biridir. “İşletmeyi önemli bir şekilde etkiliyor mu?”, “bu sorunun çözümü bize olduğu kadar diğerlerine de yardımcı olabilir mi?” Bu soruların “evet” cevabı, sorunun bir sosyal sorumluluk hareketi olarak ele alınabilmesinde, yasalara uygunluk için bir zorunluluktur. Ancak soruların “hayır” ya da “emin değilim” cevabı, işletme üst yönetiminin iki kere düşünmesini gerekli kılar. Herhangi bir sosyal faaliyetin yasalara uygunluğu ile ilgili karar genellikle işletme üst yönetimi tarafından verilir. Bu karar verilirken, faaliyetin işletmenin yönünü

göstermesinden dolayı sorunun uzun dönemli bir bakışla ele alınması gerekir (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996).

9.2. MALİYETLER

Her sosyal faaliyet maliyetleri de beraberinde getirir. Bir işletmenin büyük bir bağış ya da çalışanları için çocuk bakım merkezi inşa etmesi yeni maliyet kalemleri anlamına gelir. Başka işletme ya da organizasyonlarla paylaşılarak çocuk bakım merkezine yüklü bir bağış yapmak çalışanların ücretlerindeki artış yerine maliyetleri düşürmek için kullanılabilir (Dalyan, 2007).

9.3. ETKİNLİK

KSS faaliyetlerini gerçekleştirmek için katlanılan maliyetler, işletmenin etkinliğini sınırlayabilir ve pazardaki rekabet yeteneğini etkileyebilir. Örneğin faaliyet halinde olmasına rağmen, etkin olmayan, demode bir fabrikasını, çalışanların işlerini kaybetmesi anlamına geleceği için kapatmaması yönünde yerel kamuoyundan baskı gören bir işletmenin, eski fabrikalarını kapatarak ücretlerin daha düşük olduğu yabancı ülkelere faaliyetlerini taşıyan rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü yitireceği açıktır (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996).

9.4. FAALİYET ALANI VE KARMAŞIKLIK

Tüm işletmelerin birlikte hareket etmesini gerektiren, derin, karmaşık ve bir işletmenin tek başına çözmesinin mümkün olmayacağı büyüklükte sosyal sorunlar vardır. Örneğin asit yağmurları, ozon tabakasındaki tahribat ve yağmur ormanlarının yok edilmesi gibi çevresel sorunlar, bir işletmenin her anlamda gücünü aşan sosyal konulardır (Bansal ve Roth, 2000).

İş ortamındaki bireyler-arası rekabet, cinsiyet ayrımı ile etik ve dinsel düşmanlıklar gibi devamlılık gösteren bazı sorunlar da bulunmaktadır. (Welcomer, 2002). Hiçbir işletme tek başına, toplumların bu uzun dönemli özelliğini değiştiremez. En sık sosyal sorumluluk uygulaması yapılan alanlar olmasına rağmen şu açıktır ki tek başına bir işletmenin politikası bu sorunların çözümünü sağlayamaz. Kamuoyunun, devletin, çeşitli sivil toplum kuruluşlarının, uluslararası organizasyonların ve işbirliklerinin gerekliliği açıktır. Bundan hareketle sosyal sorumluluğu savunanlar, işletmelerin buna mecbur kalmadan sosyal sorumlulukla

hareket etmesi gerektiğini, çünkü işletmelerin topluma sorunları çözmeye yardım etmek zorunda olduğunu söylemektedirler. Karşıt görüştekiler ise, işletmelerin sınırlılıkları nedeniyle sosyal amaçlı hareket edemeyeceğini savunmaktadırlar. (Friedman ve Miles, 2002)

10. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK PRENSİPLERİ

Toplumun işletmelerden sosyal sorumluluk alanındaki beklentileri 20.yüzyılın başlarında ABD’de başlamıştır (Graves ve Waddock, 1994). Bu yıllarda işletmeler, aşırı büyüme ve güçlenmeyi amaçlamakta, antisosyal ve anti-rekabetçi uygulamalarla suçlanmaktaydı. Eleştiriler doğrultusunda, bankacılık düzenlemeleri, tüketiciyi koruyan yasalar ve anti-tröst yasaları ile işletmelerin güçleri sınırlandırılmaya çalışılmıştır. Böylesi sosyal protestolarla karşılaşılması üzerine, az sayıdaki ileri görüşlü işletme yöneticisi girişimcilere, güçlerini ve etkilerini sadece kâr sağlamak için değil, toplumla ilgili sosyal amaçlara yönelik de kullanmalarını tavsiye etmiş, onlar da bu sorumluluklarını kabullenmişlerdir (Dalyan, 2007).

Çelik sektöründe faaliyet gösteren Andrew Carnegie, işletme gelirlerinin önemli bir bölümünü eğitime ve gönüllü kurumlara bağışlamak, Henry Ford ise çalışanların sağlık ihtiyaçlarına destek olan programlar geliştirmek suretiyle sosyal sorumluluk faaliyetlerine örnek teşkil eden iki liderdir (Dalyan, 2007).

İşletmelerin toplumdaki genişletilmiş rolleriyle ilgili bu ilk fikirlerin ortaya çıkması, sosyal sorumlulukla ilgili iki prensibin oluşmasına neden olmuştur (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996).

10.1. YARDIMSEVERLİK PRENSİBİ

Toplumdaki varlıklı bireylerin, fakir olanlara karşı yardımsever olması gerektiği, oldukça eski bir görüştür ve tüm inançlardaki kutsal yazılar da bu prensibe vurgu yapar. Büyük işletmelerin liderleri kamu kütüphanelerine bağış yaptığında, fakir semtlerde kurulan yardım yurtlarını desteklediğinde, eğitim kurumlarına ve diğer gönüllü kuruluşlara bağış yaptığında, dayanakları “kardeşimi koruyorum” görüşüydü (Dalyan, 2007).

Toplumun ihtiyaç sahibi üyelerine bireysel katkılar yapmak, o dönemde sosyal güvenlik sistemi, yaşlılar için sağlık hizmeti, işsizlik sigortası ve toplumun ihtiyaçlarına

destek verecek güçlü grup faaliyetleri olmadığından oldukça önemliydi. Zor durumdaki ailelere yardım eden, çocukları ve kadınları fiziksel tacizden koruyan, alkoliklere yardım eden, fiziksel engeli ya da psikolojik hastalığı olanları tedavi eden ve düşkünlere yardım edebilen çok az sayıda örgüt vardı. Büyük işletmeler, yardıma muhtaçlara bu yollarla ulaşmak suretiyle toplumun yaşam koşullarını iyileştirme sorumluluğunu da kabul etmiş, tek amaçlarının kârlılık ve çıkarlarını gözetmek olduğunu iddia eden eleştirilerin zayıflamasını sağlamışlardır. 1920'lerde bireysel çabalardan, kurumsal çabalara olan değişim, bugün özellikle ABD gibi gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulama alanı bulmaktadır (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996).

İşletme liderleri yurtlar, ibadethaneler, okullar, kütüphaneler, sağlık hizmetleri sağlamakta ve gönüllülüğe dayanan ilişkiler kurmaktadır. Bugün işletmelerin büyük kısmı, toplumun sorunlarına gönüllülük esasıyla katkı sağlayarak, sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedir.

10.2. VEKİLLİK PRENSİBİ

Bugün birçok işletme üst yöneticisi kendisini, sermayedarların gelirlerini artırmaya çalışmasına rağmen, herkese ve özellikle faaliyetlerine ihtiyaç duyan ya da fayda elde edenleri gözetmek zorunluluğundan dolayı toplumun çıkarlarına göre hareket eden bir yediemin ya da vekil olarak görmektedir (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996). Bundan dolayı da karar alırken sosyal sorumluluğa özel önem vermeleri gerekmektedir.

Bu bakış açısı, “*etkilenenlerin yönetimi teorisi*”ni doğurmuştur. Bu teoriye göre işletme yöneticileri, işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen tüm grupların beklentilerini, etkin bir şekilde cevaplamak zorundadır. Aksi durumda, işletme ekonomik amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştiremeyecek ve kamuoyunda “sosyal sorumlu bir işletme” olarak kabul edilmeyecektir (Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996).

Etkilenenler yaklaşımına göre, kadın veya erkek, hisse sahibi veya değil, işletmenin bir çalışanı ya da değil, işletmenin ürün ya da hizmetini satın alsın ya da almasın her birey, işletmenin bir etkilenenidir ve işletme sahip ve yöneticileri karar alırken, etkilenenlerin beklenti, çıkar ve isteklerini dikkate almak zorundadır (Dalyan, 2007).

Yardımseverlik ve vekillik prensipleri, işletme sosyal sorumluluğunun temelini oluşturmaktadır. Tablo 3’te bu iki prensibin, işletme sosyal sorumluluğunun modern biçimini nasıl oluşturduğu gösterilmektedir (Dalyan, 2007).

Tablo 3. İşletme Sosyal Sorumluluğu Prensiplerinin Temelleri ve Çağdaş Biçimi

	Yardımseverlik (Gönüllülük) Prensibi	Vekillik Prensibi
Tanımı	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmeler, toplumda muhtaç birey ve gruplara gönüllü yardımlarda bulunmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmelerin karar ve politikalarından tüm etkilenenlerin beklentileri işletmeler tarafından tıpkı bir kamuoyu vekili gibi göz önüne alınmalıdır.
Modern Biçimi	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme hayırseverliği • Sosyal refahı destekleyen gönüllü faaliyetler 	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmelerin ve toplumun karşılıklı dayanışmasını kabul etme • Toplumdaki çok çeşitli grupların çıkarları ve beklentileri arasında denge kurma
Örnekler	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmelerin kurduğu gönüllü yardım kuruluşları • Sosyal sorunların çözümü için özel çözümler başlatma • Çeşitli muhtaç gruplar ile sosyal ortaklıklar oluşturma 	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme stratejik planlarında “etkilenenler yaklaşımını göz önüne alma • Kısa dönemli maksimum kârlılık yerine uzun dönemli optimal kârlılığı hedefleme • Bilinçli ve bilgili kişisel çıkarlara yönelik davranış

Kaynak: Post, J.E., Frederick, W.C., Lawrence, A.T. & Weber, J. Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics (8 ed). New York: McGraw-Hill, 1996: 44.

11. İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

Ülke, toplum, bölge ve şirketlere göre farklılık gösterebilir olmakla birlikte şirketlerin, tüketicinin korunması, istihdam olanakları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sermayedar ve hissedarlara karşı yükümlülükler, iş ahlakı, ekolojik yapıya duyarlılık ve çevre kirliliğinin önlenmesi ve toplum ve bütün insanlığa fayda sağlamak gibi ölçüler şirketlerin sosyal sorumluluk alanları konusunda genel kabul gören ölçülerdir.

Carroll’un kuruluşların sahip olduğu ekonomik, etik, yasal ve ihtiyari sorumluluklarının yanı sıra bugün önem kazanan bir sorumluluk alanı da çevredir. Bu konuda toplumda yaygın beklentiler bulunmaktadır (Bentele ve Nothhaft, 2011).

KSS uygulamaları işletmelerin tercihine bırakılmış olmasına rağmen, 2014 yılı Nisan ayında hükümetin şirketlerin net kârlarının %2’sini sosyal kalkınma amacı ile sosyal sorumluluk faaliyetlerine harcamalarını zorunlu hale getirmesiyle birlikte Hindistan dünyada kurumsal sosyal sorumluluğun zorunlu tutulduğu ilk ülke

konumuna gelmiştir. Bu mevzuatın yoksul insanların yaşamları üzerinde ve çevresel bozulmayı önleyecek gerçek bir etkiye sahip olup olmayacağını zaman gösterecektir (Prasad, 2014).

Aşağıdaki hususlar şirketlerin ilişkili oldukları sosyal sorumluluk alanları kapsamında değerlendirilebilir (Eren, 2000):

Yöneticilerin, hissedar veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleri,

Yakın çevrenin istihdam olanaklarının temini,

İstihdam politikasında cinsiyet, ırk ve sosyal sınıf ayırımı yapılmaması,

Tüketicinin korunması,

İş ahlakına sahip olunup; haksız ve aşırı kârlar elde etme, rakip şirket mallarını kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapma gibi uygunsuz davranışların sergilenmemesi,

Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması,

İnsanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklar.

Örgütlerin çeşitli gruplara olan etik sorumlulukları, genel olarak örgüt içi ve dışı olarak aşağıdaki gibi iki alt başlıkta ele alınabilir (Özkalp ve Kırel, 2013).

11.1. ÖRGÜT DIŞI GRUPLARA OLAN ETİK SORUMLULUKLAR

İşletmelerin etik sorumluluk üstlendiği örgüt dışı gruplardan ilki tüketicilerdir. Bir tüketici bir malı satın aldığı anda işletmeyle bilinçli bir satış sözleşmesi içerisine girmiş kabul edilir. Bu durumda işletmelerin ve yöneticilerin tüketicilere karşı bazı görevleri söz konusudur. Bu sorumluluktan ilki, ürünün belirli bir zaman dilimi içerisinde bozulmama ya da iyi çalışma özelliğine (güvenilir) sahip olması, tüketicinin kullanmayı düşündüğü süre (hizmet süresi) boyunca bozulmadan kullanılması, belli bir süre içerisinde bozulursa, tamir gibi işlerin işletme tarafından (garanti sorumluluğu) üstlenilmesi, satılan malın özelliklerini ve kullanımındaki riskleri (üretim güvenliği) belirtme güvencesidir. Kısaca mal veya hizmetin kaliteli ve önceden belirtilen niteliklere sahip olmasıdır. İşletmelerin tüketicilere karşı sorumluluklarından ikincisi, özellikle malın reklamı yapılırken

yalan ve yanıltıcı bilgi verilmemesidir. Tüketicilere olan sorumluluklardan üçüncüsü ise onların rasyonel davranışlarını değiştirecek yoğun duygusal baskılar, zorlamalar veya kanunsuzluklar yoluyla etkilenmemesidir.

İşletmelerin ve yöneticilerin örgüt dışı gruplara olan etik sorumluluklarından ikincisini doğal çevre oluşturmaktadır. Sanayileşme ve tüketim yarışının sonucu olarak, hava, su ve toprağın kirlenmesi, bazı doğal kaynakların tükenme tehlikesi, tehlikeli gaz, toz ve sıvıların salınımı, doğal gıda maddelerinin kirlenmesi, asit yağmuru, endüstriyel atıkların düşük maliyetle yok edilmesi sırasında oluşan riskler çevre konusundaki başlıca sorunlar arasında yer almaktadır.

İşletmelerin ve yöneticilerin işletme dışı gruplara olan etik sorumluluklarından üçüncüsü ise hükümetlerle sağlıklı ilişkiler sürdürmeleridir. Toplum şirketlerin etik olmayan davranışlarda bulunabileceği inancıyla hükümetler üzerinde baskı yapmaya çalışır. Etik olmayan davranışlarla ilgili düzenlemeler getirme konusunda hükümetlere işletmelerle işbirliği halinde önemli görevler düşmektedir.

11.2. ÖRGÜT İÇİ GRUPLARA OLAN ETİK SORUMLULUKLAR

İşletmelerin örgüt içi sorumlu olduğu gruplar hissedarlar ve çalışanlardır. Hissedarlar işletmeye belirli bir miktar para yatırmakta ve onun en iyi biçimde değerlendirilmesini beklemektedirler. Yöneticilerin hissedarlara karşı en önemli sorumluluğu maliyetleri azaltmak ve kârı arttırmaktır.

İşletmenin örgüt içerisinde sorumluluk taşıdığı gruplardan ikincisi çalışanlardır. İşletmelerin ve çalışanların örgüt içerisinde birbirine olan hak ve yükümlülükleri yasalar ve sözleşmelere bağlanmış olsa da etik sorumluluklar bakımından bunlar yetersiz kalmaktadır. Taraflar arasında yalnız sözleşmeye bağlı düzenlemeler olduğunu ifade eden rasyonel örgüt teorisi, temel etik sorumlulukları, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmede gayretli ve sadakatli olması, yöneticilerin çalışanlara adil ücret ve çalışma koşulları sağlaması olarak görmektedir.

Tablo 4'te çalışanlar ve işverenlerin hak ve yükümlülükleri şematik olarak düzenlenmiştir.

Tablo 4. Çalışanlar ve İşverenlerin Hak ve Yükümlülükleri

Çalışanların Hak ve Yükümlülükleri	İşverenlerin Hak ve Yükümlülükleri
<ul style="list-style-type: none">• Adil ücret hakkı• Özgürce birlik (sendika) kurma ve grev yapma hakkı• Kanun ve kurallara uygun olarak ele alınma hakkı• Yönetim kararlarına katılma hakkı• Sağlıklı ve güvenli koşullarda çalışma hakkı• Çalışma yükümlülüğü• Emek sözleşmesine uyumlu olma yükümlülüğü• İşletmeye güven ve sadakat yükümlülüğü• Mevcut yasal ve etik normlara uyma yükümlülüğü	<ul style="list-style-type: none">• İşçilerden maksimum verimliliği talep etme hakkı• İşbirliğine güven hakkı• İşçi alımında ayrıcalık yapmama yükümlülüğü• Adil ücret yükümlülüğü• Sendika varlığını ve etkinliklerini kabul etme yükümlülüğü• Çalışmayla uyumlu davranış kuralları koyma yükümlülüğü• Baskı olmaksızın çalışanlardan eleştiri kabul yükümlülüğü• Çatışmalarda iş mahkemelerinin kurallarını kabul etme yükümlülüğü• İşçilere danışma ve bilgi verme yükümlülüğü• Emek sözleşmelerinde taahhüt ettiklerini garanti etme yükümlülüğü• Çalışma kalitesini yükseltme yükümlülüğü• İşyerinde etik kurallara uyma yükümlülüğü

Kaynak: Özkalp, E. ve Kirel, Ç. *Örgütsel Davranış* (6. Baskı), 2013: 524.

12. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN BOYUTLARI

İşletmeler bir yandan piyasaya dönük ekonomik faaliyetlerini sürdürürlerken bir yandan da toplumun menfaatlerini gözetmek durumundadırlar. Günümüz iş dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için kâr elde etmeleri gerekmektedir. Ancak işletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, sosyal paydaşları durumunda olan, çalışanlar, hissedarlar ve toplumun da menfaatlerini gözetmek zorundadırlar. Bu düşünce ve uygulamalardan hareketle sosyal sorumluluk kavramı ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2009).

12.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU ÜÇ BOYUTLU KABUL EDEN GÖRÜŞ

Carroll KSS'yi (1979, 2000, 2001) dört boyutlu olarak tanımlarken Lantos ise (2001: 2) 3 boyutlu bir tanımlamada bulunmaktadır. Carroll'un ekonomik sorumlulukları diğer kurumsal paydaşlara ekonomik faydalar (çalışanlar için adil

ücretli işler, müşteriler için adil fiyatlar, iyi ve kaliteli ürünler gibi) sağlarken hissedarlar için kârlı olmalıdır. Yasal sorumluluklar yasal iş yapmayı gerektirir. Etik sorumluluklar insanların manevi haklarına saygılı sadece adil, sevecen ve doğru olanı yaparak zarar ve sosyal yaralanmayı engellemeyi hedefler.

Lantos'un (2001: 2) KSS sınıflandırması ise şu şekildedir:

12.1.1. Etik KSS

Etik KSS ahlaken zorunludur ve bir firmanın ekonomik ve sosyal yükümlülüklerini yerine getirmenin ötesine geçer ki işletme etik sorumluluklarından fayda sağlamıyor görünse bile, zararları ve sosyal yaralanmaları önler. Bu nedenle bir şirket özel bir durumdan potansiyel zarar görecektir (zihinsel, ekonomik, ruhsal, duygusal ve fiziksel) kişi ya da gruplara ahlaken sorumludur.

12.1.2. Altruistik KSS

Bir işletme, sonuçlarından kendisi faydalanacak olsun ya da olmasın hayırsever sorumluluklarını yerine getirmek suretiyle, kendisinden kaynaklı olarak toplumsal refahı olumsuz etkileyecek olası zararları önlemenin ötesinde (etik KSS) toplumsal fayda sağlama konusunda kamu otoritesine yardımcı olmalıdır. Fedakâr (Altruistic) KSS işin kârlılık kısmını feda etse bile, çeşitli toplumsal paydaşların iyiliğine katkı içerir. Firmaların fedakâr KSS uygulamaları şirket veya toplum içindeki eğitim kurumlarındaki finansal yetersizlik, sanat için yetersiz para, kronik işsizlik, kentsel yıkım, uyuşturucu ve alkol problemleri, cehalet ve diğerleri gibi çeşitli sosyal hastalıkları azaltmaya yardım eder.

Lantos (2001: 3-4) altruistik (fedakâr) KSS'nin birçok nedenden dolayı mantıklı bir kurumsal faaliyet olmadığını ifade etmektedir.

- Bireylerin cömert olmasıyla kurumların cömert olması arasında karşılaştırma yapmak yanıltıcı olur. Farklı çıkarlara sahip çok yönlü insanların aksine, şirketler toplumsal refahı teşvik edici değil kendi sahiplerine maksimum kazancı sağlayacak sınırlı ekonomik amaçlar için oluşturulur. Hem de şefkatli ve servetlerini daha az şanslı olanlarla paylaşan zengin bireylerin aksine, bireysel

hissedarlar zengin olmayabilir ve emeklilik ve üniversite tasarrufları gibi gelecekteki özel ihtiyaçları için bir kâr akışına güveniyor olabilir (Trevino ve Nelson, 1999).

- Vergi mükellefleri devlete zorunlu ödemeler yapmakla yükümlüdür. Bireylerin veya işletmelerin sahip oldukları servetlerin istekleri dışında alınmasının mümkün olmamasından dolayı, hayırsever sorumluluk içerikli eylemler ve sosyal hizmet organizasyonları daha iyi bir seçenektir.

- Şirketler Adam Smith'in görünmez eli gibi toplumun ihtiyaçlarını özellikle de etik konuları her zaman tam olarak yerine getirmezler. Hükümet tarafından konan yasalar ve geliştirilen politikalarla bu sorunlar zamanla kaybolur.

- İş organizasyonları kamu yararı konularına kendilerini etkin olarak dahil edebilmek için genellikle yeterli değildir.

- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çok ortaklı bir işletmede ortakların tamamı tarafından desteklenmesi mümkün değildir. Gerçekte stratejik kurumsal sosyal sorumlulukta bile firmalar tartışmaları önlemek için dikkatli olmalıdır.

- Şirketler aldıkları iş karşılığında sağladıkları faydadan vergi ödedikleri için topluma “geri verme” ihtiyaçları yoktur.

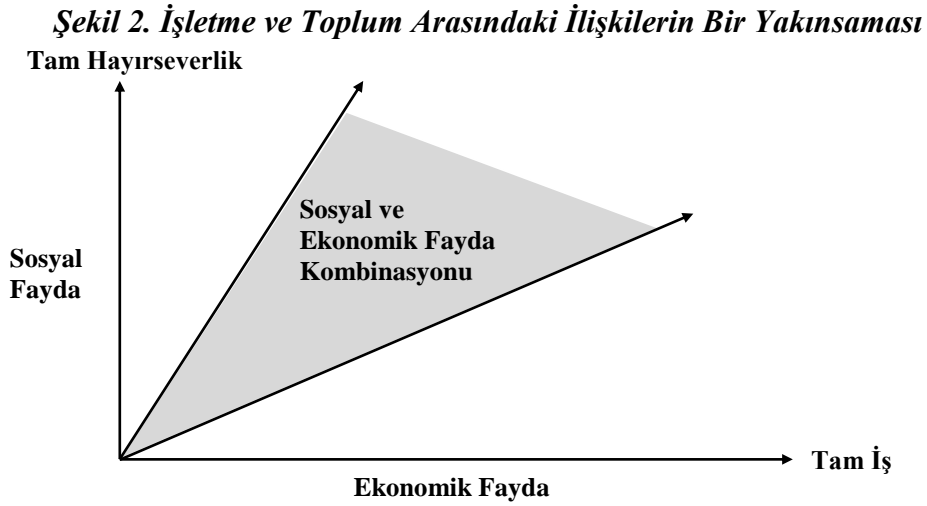
12.1.3. Stratejik KSS

Stratejik KSS, stratejik iş hedeflerini ve kurumun toplumsal hizmet faaliyetlerini kapsar. Burada kurumlar sadece nazik ve cömert bir faaliyet olduğu için değil, finansal çıkarları olduğuna inandıkları için yalnızca kendi müşterilerine katkı sağlar. Böylece onlar hissedarlarına olan kar elde etme sorumluluğunu da yerine getirmiş olurlar (Lantos, 2001).

1980'lerde ortaya atılan stratejik KSS kavramı son yıllarda çok tartışma konusu olmuştur. Drucker (1984: 53) kârlılık ve sosyal sorumluluk arasındaki uyumsuzluğa vurgu yaparak, bunda bir dönüşüme gitmek gerektiğini ve yeni iş fırsatları için sosyal sorumluluk faaliyetlerine girişmek gerektiğini ifade etmektedir. Benzer bir şekilde, Porter ve Kramer (2002: 5) kamu yararına yapılacak hayırsever yatırımların işletmenin performans ve rekabet gücü oluşturmak açısından güçlü bir etkisinin olabileceğini ifade etmektedirler. Bu şirketlerin kendi kaynaklarını kâr

amacı gütmeyen kurumlara aktarmaları bu kurumlar üzerinde kaldıraç etkisi yaratacaktır. Örneğin bir üniversiteye katkıda bulunmak çalışanların becerilerini arttırmak için girişilecek hizmet içi eğitim faaliyetlerinden daha az pahalı bir yol olabilir. Hayırseverlik faaliyetlerinin kolektif bir şekilde birden fazla işletme tarafından yapılması işletmeler açısından bir maliyet tasarrufu sağlayabilir.

Şekil 2’de de görüldüğü gibi stratejik KSS’nin temel fikri işletme hedefleri ve stratejileri ile hayırsever katkılarının etkin bir şekilde dengelenmesidir. Böylece sosyal ve ekonomik faydanın uzlaşması sağlanır. Bu bağlamda stratejik KSS şirket için uzun vadeli bir kazanç sebep olabilecek hayır faaliyetlerini kapsayacak şekilde geniş biçimde tanımlanabilir. İşletmeler kullanılmayan finansal gelirlerini yeni iş fırsatlarına dönüştürerek doğrudan ve somut gelirler elde edebilecekleri gibi mevcut ve potansiyel müşterileri arasında artan itibar ve sadakat gibi maddi olmayan kazanımlar da sağlayabilirler (Jamali, 2007).



Kaynak: Porter, M.E. ve Kramer, M.R. The Competitive Advantage Of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 2002: 5.

Sosyal sorumluluk uygulamalarıyla da örtüşen, yüksek etik standartlar, kaliteli ve uzman çalışanlar, eğitime önem verilmesi, eşit fırsatlar sunma, araştırma ve geliştirme konusunda yatırımlar ve ortak katkıya saygı gibi nitelikler ideal kuruluşların sahip olması gereken özelliklerdir.

12.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU DÖRT BOYUTLU KABUL EDEN GÖRÜŞLER

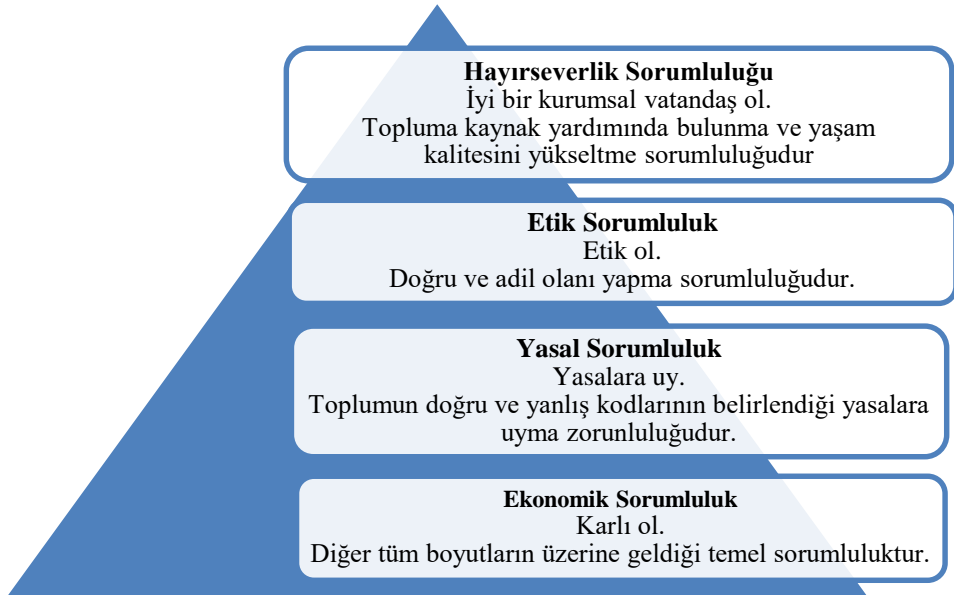
Kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyuttan oluştuğunu kabul eden iki farklı görüş bulunmaktadır.

12.2.1. KSS'yi Ekonomik, Yasal, Ahlaki ve Gönüllü Sorumluluk Boyutlarıyla Ele Alan Görüş

Carroll'a göre KSS dört boyutta incelenebilir. Bunlar, ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklardır. Carroll, bu dört boyuttan oluşan bir sosyal sorumluluk piramidi geliştirmiştir. Bu sorumlulukların uygulanması kuruluşun yönetim felsefesi, büyüklüğü, kurumsal stratejisi, devletin ekonomik ve sosyal yapısı gibi koşullara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu dört bileşen KSS yönetiminin doğası ile ilgili olarak; kârlı olmak, etik olmak, kanunlara uymak ya da iyi bir kurumsal vatandaş olmak gibi bir taslak oluşturmaktadır (Carroll,1991).

Şekil 3'te de görülen KSS boyutları, işletmelerin tüm faaliyetleri içinde aldıkları paylar ile orantılı olarak ifade edilmiştir. Bu oranlara göre; işletme faaliyetleri içinde en fazla payı ekonomik sorumluluklardan doğan faaliyetler alırken, en az payı ise gönüllü (hayırseverlik) sorumluluk faaliyetleri almaktadır.

Şekil 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi



Kaynak: Carroll, A. B. ve Buchholtz A. K. *Fifth Edition, USA: Thompson SouthWestern Publishing, 2003: 40.*

12.2.1.1. Ekonomik Sorumluluklar

Tüm işletmelerin ilk düzeydeki sorumluluklarıdır. Bu sorumluluk kapsamında işletmeler, tüketicilerin ihtiyaç duydukları ve istedikleri mal ve hizmetleri üretmeli ve satmalıdırlar (Carroll,1991). Ayrıca, hissedarlar için kârlı olmak, çalışanlar için iyi istihdam olanakları yaratmak da ekonomik sorumluluklar arasında yer almaktadır (Carroll ve Buchholtz, 2003).

12.2.1.2. Yasal Sorumluluklar

İşletmelerin faaliyetlerinden kâr elde ederken belli yasal denetimleri de göz ardı edemeyeceklerini ve kanunların getirdiği yükümlülüklerle uymalarının gerekliliğini ifade etmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2003). İşletme ve toplum yasal çerçevede bir anlaşmaya gitmiştir. Yasal çerçeve bir bakıma işletmeler için etik ilkeleri oluşturmaktadır. İşletmenin ekonomik faaliyetlerini sürdürürken uyması gereken ilkeler ve değerler yasa koyucular tarafından belirlenmektedir (Carroll,1991).

12.2.1.3. Ahlaki Sorumluluklar

Kimşenin zarar görmesine neden olmaksızın, iş ahlakını göz önünde tutarak işi yürütmek; doğru, ahlaki ve adil olanı yapmak anlamına gelmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2003). Yasalarda yer almayan ve toplumun işletmelerden beklediği doğru ve adil davranışları içeren sorumluluklardır. Tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar gibi sosyal paydaş gruplarının hak ve adaletle ilgili algılamaları; ahlaki sorumlulukların içeriğini oluşturmaktadır. İşletmelerin, faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen gruplar olan sosyal paydaşlarına karşı ahlaki sorumlulukları bulunmaktadır. Bu paydaşlar arasında hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler, rakipler bulunmaktadır (Ay, 1993).

12.2.1.4. Hayırseverlik Sorumlulukları

Hiçbir karşılık beklemezsizin topluma katkıda bulunmak amacıyla yapılan işler için zaman ve para ayırmayı ifade etmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2003). İşletmenin toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendiren veya işletmenin içinde bulunduğu sosyal çevrede iyi bir yurttaş olarak algılanmasına yardım eden faaliyetleri içermektedir. İşletmelerin kaynaklarından bir kısmını, eğitsel, sanatsal ve toplumsal projelere ayırması gönüllü sorumluluk uygulamalarına örnek teşkil etmektedir (Lantos, 2001).

Hayırseverlik faaliyetlerinden en geniş toplumsal faydayı sağlayabilmek için kâr amaçlı işletmelerle kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve hükümetler arasında işbirliklerinin kurulması da mümkündür (Porter ve Kramer 2002) .

Hayırseverlik sorumlulukları gönüllü finansal bağış ve hizmetler şeklinde zaman zaman elde edilen gelirden topluma “geri vermeyi” gerektirir. Bununla birlikte Milton Friedman (1996) bir şirketin tek sosyal sorumluluğunun kanun ve temel etik kurallarına uyarak hissedarların servetlerini maksimum yapma görevi olduğunu kabul eder. Burada Friedman, Carroll’un (2000) hayırsever sorumluluklarına karşı argümanlar için zemin hazırlamıştır.

12.2.1.4.1. Hayırseverlik Sorumluluklarının Yerine Getirilmesinde Kullanılan Sosyal Girişimler

Hayırseverlik sorumlulukları bir takım kurumsal sosyal girişimler ile yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Kurumsal sosyal girişimler, sosyal amaçları desteklemek ve KSS yükümlülüklerini yerine getirmek amacıyla bir kurum tarafından girişilen büyük faaliyetlerdir. İçinde sosyal sorumluluğa ilişkin faaliyetlerin de bulunduğu altı büyük girişim bulunmaktadır (Kotler ve Lee, 2013).

12.2.1.4.1.1. Sosyal Amaç Teşvikleri

Bir örgüt, sosyal bir amaç üzerindeki ilgiyi ve farkındalığı arttırmak amacıyla, bağışta bulunabilir ya da gönüllü toplamaya destek vermek için fon, mal ve hizmet katkıları ya da diğer kurumsal kaynakları sağlayabilir. Kurum, bu teşviki kendi başına başlatıp yönetebileceği gibi, gösterilen bir çabaya büyük çapta ortaklık edebilir veya birçok sponsordan birisi de olabilir (Kotler ve Lee, 2013).

12.2.1.4.1.2. Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama

Bir kurumun ürün satışlarından elde ettiği gelirin belirli bir yüzdesini belirli bir amaç için harcaması ya da katkıda bulunmasını ifade eder. Bu uygulamanın en sık görülen şekli, önceden belirlenmiş bir zaman dilimi, belirli bir ürün ve belirli bir hayır kurumu için olandır. Bu senaryoda bir kurum, genellikle kâr amacı gütmeyen bir örgüt ile özel bir ürünün satışını arttırmak ve hayır kurumuna finansal destek oluşturmak için belirlenmiş karşılıklı çıkarlara dayalı bir ilişki yaratacak iş birliğine gitmektedir. Birçoğuna göre bu, tüketicilerin gözde hayır derneklerine fazladan bir

maliyete katlanmaksızın katkıda bulunma fırsatı sağlamasından dolayı, bir kazan-kazan-kazan durumu oluşturmaktadır (Kotler ve Lee, 2013).

12.2.1.4.1.3. Kurumsal Sosyal Pazarlama

Bir kurumun, halk sağlığını, güvenliğini, çevreyi ya da toplum refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının geliştirilmesine ve/veya uygulamaya konulmasına destek vermesini ifade eder. Bu uygulamayı, bir sosyal amaç için farkındalık, fon toplama ve gönüllü toplama üzerine odaklanan sosyal amaç teşviklerinden farklı kılan davranış değiştirme odağı olmasıdır. Bir kurum, bir davranış değiştirme kampanyasını kendi başına geliştirebilir ve uygulamaya koyabilir. Ancak daha sıklıkla görülen uygulama kamu sektörü kuruluşlarından ve/veya kâr amacı gütmeyen örgütlerden ortakların buna katılmalarıdır (Kotler ve Lee, 2013).

12.2.1.4.1.4. Kurumsal Hayırseverlik

Bir kurumun, bir hayır derneğine ya da sosyal bir amaca, genellikle nakit bağışlar, hibeler ve/veya aynı hizmetler şeklinde doğrudan katkıda bulunmasıdır. Bu girişim belki de tüm kurumsal sosyal girişimler içerisinde en geleneksel olandır ve yıllardan beridir tepkisel ve hatta geçici tarzda görülmektedir. Günümüzde daha fazla sayıda kurum bir odak noktası seçerek ve hayır işlerini şirketin iş amaçları ve hedeflerine bağlayarak daha stratejik bir yaklaşıma doğru kaymak için hem içerden hem dışarıdan baskıya maruz kalmaktadır (Kotler ve Lee, 2013).

12.2.1.4.1.5. Toplum Gönüllülüğü

Bir kurumun, çalışanlarının, perakende ortaklarının ve/veya acente üyelerinin zamanlarını, yerel toplum örgütlerini ve sosyal amaçları desteklemek üzere gönüllü olarak ayırmasıdır. Bu faaliyet tek başına bir çaba olabileceği gibi kâr amacı gütmeyen bir örgütle ortaklaşa da gerçekleştirilebilir. Gönüllü faaliyetleri doğrudan kurum tarafından düzenlenebileceği gibi çalışanlar kendi faaliyetlerini seçebilir ve ücretli izin ve gönüllü veri tabanı eşleştirme programları gibi araçlar yoluyla şirketten destek de alabilirler (Kotler ve Lee, 2013).

Gönüllülük, iş dışında yürütülen bir faaliyettir ve bireyin kâr amacı gütmeyen aktivitelere zamanını ayırması yönündeki tercihinin bir sonucudur. Bazı firmalar çalışanlarını gönüllülüğe yani işletme dışındaki sosyal amaçlara katkıda bulunmaya

teşvik etmekte ve fırsat vermektedir. Firma adına yapılan bu faaliyette çalışanlara, çalışma saatleri içerisinde veya dışında kendi işlerinden ayrı olarak gönüllü çalışmalar yapma fırsatı verilmektedir. Örneğin çalışanlar çevredeki okullara yardım edebilir, toplumsal güvenlik programlarının geliştirilmesine katkıda bulunabilir (Gilder, Schuyt, ve Breedijk, 2005).

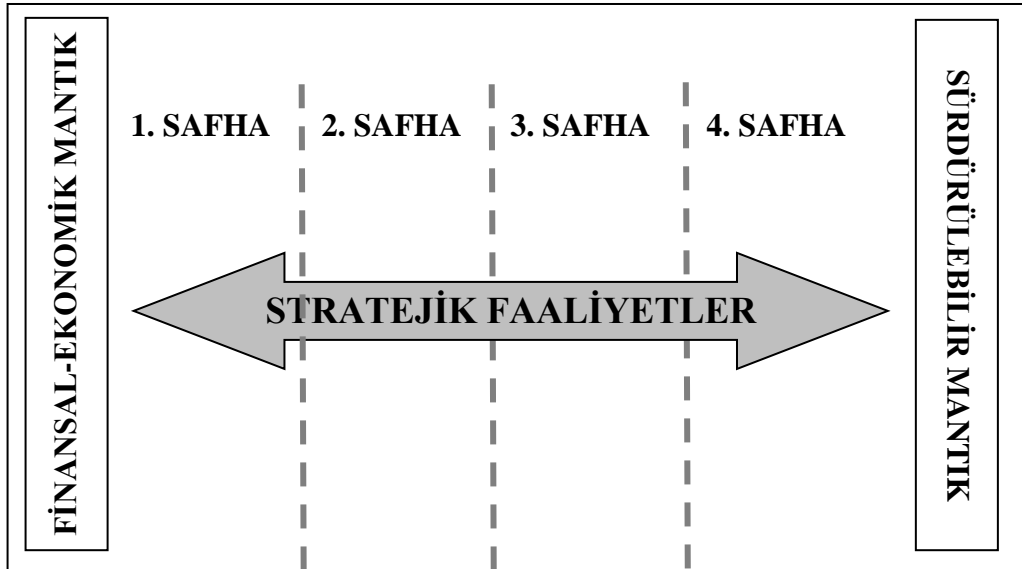
12.2.1.4.1.6. Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları

Bir kurumun, toplumun refahını iyileştirmek ve çevreyi korumak üzere sosyal amaçları destekleyen isteğe bağlı yatırımlar ve iş uygulamalarını benimsemesi ve yürütmesini ifade eder. Girişimler tek başına bir organizasyon tarafından tasarlanıp uygulamaya konulabileceği gibi diğer örgütlerle işbirliği içerisinde de olabilir (Kotler ve Lee, 2013). Arçelik'in "Eğitimde Gönül Birliği" adlı kampanyası bu uygulamalara bir örnek teşkil etmektedir. Bu proje, sekiz yıllık bir program dahilinde ülkenin dört bir yanındaki 300 Yatılı İlköğretim Bölge Okulundaki eğitimin geliştirilmesini amaçlamaktadır (Peltekoğlu,2007).

12.2.2. KSS'yi Dört Aşamalı Bir Evrim Olarak Ele Alan Görüş

İşletmelerde KSS anlayışının kapsamına ve gelişim sürecine ilişkin bir diğer açıklayıcı çalışmada ise Martinet ve Reynaud (2004), KSS anlayışının evrimine ilişkin dört ana safhadan söz etmektedir. Bu safhalar Şekil 4 'te gösterilmektedir.

Şekil 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Evriminde Dört Ana Safha



Kaynak: Martinet, A. C. ve Reynaud, E. *Entreprise durable, Finance et Stratégie*, Revue Française de Gestion 2004.

Bu safhalar sırasıyla şu şekilde belirtilmiştir (Martinet ve Reynaud, 2004):

1. *Safha*; İşletmenin kâr amacını öne çıkaran ekonomik rekabetçilik anlayışı,
2. *Safha*; Çevrenin sunduğu gerekli kaynakları kullanmak suretiyle çıktıları maksimize etmeye dayalı anlayış,
3. *Safha*; Maliyet hesaplamalarının sonuçları esas alınmak suretiyle geliştirilen, ekonomik temellere dayalı, doğal kaynakların korunmasına yönelik sürdürülebilirlik projeleri yaratma temelli bir anlayış,
4. *Safha*; Çevreyle uyumlu davranışlar geliştirmek, birçok değişik paydaş grubunu aynı anda dikkate almak ve herkesin kazanmasını sağlayacak bir faaliyet ortamı yaratmaya dayalı anlayış.

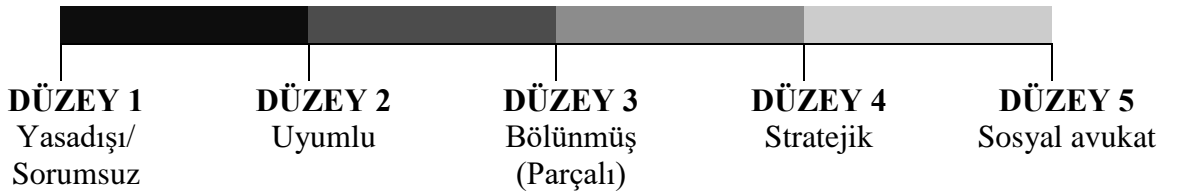
12.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞU BEŞ BOYUTLU KABUL EDEN GÖRÜŞLER

Kurumsal sosyal sorumluluğu beş boyutta ele alan görüşler de kendi içerisinde farklılık gösterebilmektedir.

12.3.1. KSS'yi Beş Boyutlu Bir Süreç Olarak Kabul Eden Görüş

Johnson (2003: 36) “iyi olmak” için, çeşitli yaklaşımlar göz önüne alındığında, KSS'yi, çalışma şartları kötü olan atölyeler işleten veya yasadışı toksik atık döken sömürgeci şirketlerden sosyal değişimin kendi misyonlarının esas parçası olduğu şirketlere dönüştüğü bir süreç olarak ifade etmektedir. Şekil 5'te eşit aralıklı 5 farklı düzey bulunmaktadır.

Şekil 5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri



Kaynak: Johnson, H.H., Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance, *Business Horizons*, November-December, 2003: 36.

12.3.1.1. Düzey 1: Yasadışı Sorumsuz

Bu düzeydeki şirketler, en azından bir dereceye kadar, Amerikan toplumu tarafından kabul görmüş doğal veya yasal düzenlemelere ve standartlara uymazlar. Örneğin Amerika'da ortaya çıkan atölye işletmelerinin göçmen işçileri sömürmek için kasıtlı olarak kurulmuş olduğu ve genellikle sağlık, güvenlik, ücret, çalışma saatleri ve diğer istihdam konularını düzenleyen yasaları ihlal ettiği görülmektedir. Muhtemelen bu firmalardan müşterilerinden yasadışı komisyon sağlayan, muhasebe raporlarını gerçeğe aykırı sunan, yanıltıcı reklamlar kullanan veya diğer yasadışı uygulamalara dahil olmuş olanlar da bulunmaktadır.

12.3.1.2. Düzey 2: Uyumlu

Bu kategorideki şirketler, ürün güvenliği, asgari ücret, eşit istihdam fırsatı, işçi sağlığı atık madde idaresi veya işle ilgili çok sayıdaki diğer yerel, eyalet ve federal kanunların tümüne asgari düzeyde uyarlar. Bu yasal itaatin ötesinde, sosyal sorumluluk olarak sayılabilecek çok az sayıda faaliyette bulunurlar ya da hiç bulunmazlar.

12.3.1.3. Düzey 3: Bölünmüş (Parçalı)

Yerel, eyalet ve federal yasalara saf itaatin ötesine gidildiğinde bu düzeydeki şirketler yaygın olarak KSS alanı içinde tanımlanan sınırlı sayıda ilave faaliyetlere girişmektedirler. Örneğin bir firma United Way veya başka bir hayır kurumuna katkıda bulunabilir, toplumsal bir aktiviteye katılabilir, çalışanların çocukları için gündüz bakım merkezi oluşturabilir veya ürün kalitesini amaçlar ve ISO 9000 lisansına sahip hale gelebilir. Bu şirketler için KSS faaliyetlerine katılmak stratejik olmaktan ziyade bölünmüşlüğe neden olur. Finansal getiri sağlamayı öngördükleri herhangi bir entegre yeni girişimi bile bile üstlenmemişlerdir. Daha doğrusu sosyal bağlılıkları genellikle minimum, kısım kısım ve karışık güdülerdir. Bazı durumlarda sebep yüksek vasıflı çalışanları çekebilmek ve elde tutmak için çalışan sayısının artırılması gibi kâr odaklı, diğer durumlarda ise işletme sahibinin gözde hayır kurumuna katkı sağlaması gibi kişisel olabilir.

12.3.1.4. Düzey 4: Stratejik

Bu şirketlerin karakteristik özellikleri, çeşitli alanlarda gösterecekleri üstün performansın kendilerini belirledikleri stratejik hedeflerine ulaştıracağıdır. Özellikle bu alanları kapsayan stratejik ve/veya araçsal tutumun finansal performansı

arttıracığına inanmaktadırlar. Örneğin gelişim amaçlı olarak, kalifiye çalışanların seçimi, elde tutulması ve idare edilmesini içeren insan kaynakları yönetimi bu düzeydeki birçok şirketin hedeflediği alanlardan biridir.. Müşteri hizmetleri, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek, periyodik geri besleme anketleri yapmak, müşteri şikayetlerini hızlı bir şekilde çözmek ve özgün ihtiyaçların karşılanması için özel hizmetler sunmak gibi stratejiler gerektiren bir başka önemli alandır. Ürün ve hizmet kalitesi stratejisiyle bağlantılı olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) veya ISO 9000'e uyumun sağlanması üçüncü bir hedef olabilir.

Bu üst düzeydeki şirketlerin genellikle sağlam etik politikaları vardır. ISO14000'e uyumun sağlanması geri dönüşüm programları, hürdanın yaratıcı (verimli) kullanımı ve daha "yeşil" ürünler geliştirme yolu ile "çevre dostu" olmaya çalışırlar. Yerel topluluklarla çalışmak başka bir hedefdir. Bu, şirketin sadece iyi bir komşu ve vatandaş olduğunu göstermez aynı zamanda nitelikli işgücünün çekilmesini ve iyi çalışanların elde tutulmasını sağlar. Bu faaliyetler, yol ve trafik çalışmalarından okullara yardımcı olmaya veya sağlık hizmetlerini geliştirmeye kadar, oldukça değişik olabilir. Şirketler bu seviyede gönüllü faaliyetleri çoğu kez destekler.

12.3.1.5. Düzey 5: Sosyal Savunuculuk (Avukatlık)

Düzey 5'te KSS mali sonuçların pozitif veya negatif olmasına bakılmaksızın "bir şirket iyi olmalı" inancı üzerine kurulmuş ahlaki bir girişimdir. Bu durum bu düzeydeki şirketlerin kâr elde etmekten kaçındığını göstermez. Gerekli bir durum olarak görmelerine rağmen tek varoluş amaçları bu değildir. Nefes almak bu bağlamda yaygın bir benzetmedir. Yaşamak için nefes almalıyız ancak çok azımız nefes almayı hayatın yegane amacı olarak görür. Başka bir deyişle nefes almak için yaşamayız, yaşamak için nefes alırız. Aynı şekilde bu işletmeler para kazanmaktan daha yüce bir amaç için vardır ve para amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden nefes gibidir.

12.3.2. KSS'yi Beş Seviyede Ele Alan Görüş

Dusuki (2008: 21) "İslam Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hakkında Ne Düşünüyor" başlıklı çalışmasında işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluğa olan

İlgileri açısından sorumsuz, minimalist, ilgisiz, taktiksel ve takva merkezli olmak üzere beş seviyede ele almaktadır.

12.3.2.1. Düzey 1: Sorumsuz

Sorumsuz ve kanunun gerektirdiği asgari ahlaki standartları bile ihlal eden bir firmanın davranışlarını betimleyen aşırı bir durumdur. Bu davranışlar dolandırıcılıktan, finansal tabloların gerçeğe aykırı sunulmasından, yanıltıcı reklamcılıktan, yaşam alanlarına toksik atık boşaltılmasından, çalışanları koruyan kanunları ve sağlık, güvenlik, ücretlendirme, çalışma saatleri vs. gibi hakları ihlal etmekten, çevreye zarar vermeye ve başka insanların hakları suiistimal etmeye kadar değişir.

12.3.2.1. Düzey 2: Minimalist

Bu kategorideki şirketler minimum mevzuat gerekliliklerine uyarlar. Yani yasal sorumluluklarını yerine getirir ve Friedman (1967 ve 1996), tarafından savunulan “oyun kuralları”na göre oynarlar. Kanuna uymanın ötesinde gönüllü KSS olarak adlandırılabilir Carroll (1979 ve 1991) tarafından dikkate alınmış yardımseverlik veya hayırseverlik faaliyetlerine girmezler ya da çok az girerler. Bu tarz şirketlerin en önemli hedefi kârlarını ve hissedar servetini arttırmaktır.

12.3.2.3. Düzey 3: İlgisiz

Bu düzeydeki şirketler yasa çerçevesinde faaliyet gösterir, aynı zamanda zorunlu ahlaki sorumluluklarına bağlıdır yani iş ahlakına göre faaliyet gösterir, doğru olanı yapar, dürüst ve adildir, zararı önler (Lantos, 2002). Yardımseverlik ve hayırseverlik gibi diğer sosyal sorumluluklara katılmaları genellikle asgari, bölük pörçük ve karmaşık sebeplerledir. Bazı durumlarda bu sebepler çalışan verimliliğini arttırmak ve yüksek vasıflı çalışanları elde tutmak gibi kâr odaklı, diğer durumlarda bir işletme sahibinin hayır kurumuna katkıda bulunması gibi kişisel olabilir (Johnson, 2003). Bundan dolayı bu tarz davranışları, firmanın KSS faaliyetleriyle ilgili girişimlerinde herhangi bir stratejik gayret bulunmadığından yardımsever veya ilgisiz olarak adlandırılabilir.

12.3.2.4. Düzey 4: Taktiksel

Bu kategorideki şirketler pozitif reklamcılık ve iyi niyetlilik aracılığıyla uzun dönemde firmaya fayda sağlayabileceği düşünülen topluma gönüllü katkılarda

bulunmak, iyi işlere zaman ve para ayırmak gibi hayırseverliği ve yardımseverliği kapsayan sosyal sorumluluklarını yerine getirirler. Bunun sonucunda firmanın itibarı artacak ve sonuçta uzun dönemde kârlılığını koruyacaktır.

12.3.2.5. Düzey 5: Takva Merkezli

Bu düzeydeki şirketler sosyal sorumluluklarının, finansal sonuçların olumlu ya da olumsuz olduğuna bakılmaksızın, bir şirket sosyal sorumlu olmalı inancı üzerine kurulmuş olduğunu belirtirler. Bu inanç İslami dünya görüşü ile korunmaktadır. İşletmelerin toplumlara bağlılıkları takvanın-paradigma ve Tanrı'yı idrakin tezahürüdür. Bu İslami KSS görüşünü temsil eden ahlaki açıdan en yüksek konumdur (Dusuki, 2008).

Türk dil kurumu sözlüğünde takva; “Allah'tan korkma. Dinin yasak ettiği şeylerden sakınıp buyurduklarını yerine getirme” olarak tanımlanmaktadır (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5625f6014429d5.15679155, 20.10.2015).

Takva kuvvetli bir himayeye girerek korunmak manasına gelmektedir. Bunun gereği olarak korkmak, kaçınmak, sakınmak ve çekinmek anlamlarına da gelir. Gerçek korunma, ancak Allah'ın korumasına girmekle mümkündür. Kur'an-ı Kerim'de takvanın üç derecesi olduğu bildirilmektedir. Birincisi, Allah'a inanmak ve O'na hiçbir şeyi ortak koşmamaktır. İkincisi, büyük günahları işlemekten ve küçük günahlarda ısrar etmekten sakınmakla farzları eda etmektir ki, bilinen takva budur, üçüncüsü ise, kalbini Allah'tan uzaklaştıracak her şeyden kaçınmak ve bütün varlığı ile Allah'a yönelmektir (<http://www.diyametdergisi.com/diyamet-dergisi-47/konu-719.html>, 27.10.2015).

Müslümanlar için KSS geniş ve daha kutsal bir önem arz etmektedir. Açık olarak bu kapsamda, Burke ve Logsdon (1996); Quester ve Thompson (2001); Windsor (2001); Lantos (2001 ve 2002); Johnson (2003); Husted (2003); Greenfield (2004); Garriga ve Mele (2004) tarafından savunulduğu gibi, yalnızca işletmelerin iyi niyetlerini ve uzun vadeli finansal performanslarını arttırmak için üstlenilen stratejik veya araçsal bir girişim olarak algılanmamaktadır.

Aynı zamanda; Tomer (1994), Suchman (1995), Deegan (2002) tarafından meşrulaştırma teorisi veya sosyal sözleşme teorisi sınırları içerisinde savunulduğu

gibi sadece, toplumda işletmelerin varoluşunu meşrulaştıran bir eylem de değildir. Bunun yerine İslam'da KSS kavramı işletmelerin her durumda bir grubun bireyi gibi, rollerini ve sorumluluklarını hizmet edenler ve halifeler gibi yerine getirdiğini varsayan takva boyutunu (Allah bilincini) kapsayan daha geniş bir anlamı içermektedir. Bunu yaparken, faydalandıkları ve kullandıkları kaynakların eninde sonunda kendilerinin de sahibine, Allah'a ait olduğu bilincinden yola çıkarak O'na karşı sorumlu oldukları düşüncesiyle hareket ederler. Allah'a karşı olan bu sorumluluk gerçekte Allah tarafından emanet olarak verilen Müslümanların yaşamlarının asli bir fonksiyonudur (Al-Attas, 1996).

Bir insanın Allah ile olan ilişkisi O'na kulluk etmekten başka bir biçiminde olmamalıdır (Ahmad, 2003b; Hasan, 2002). İnsan ile sahibi arasındaki ilişki ve sorumluluk gerçekte sosyal sözleşmedeki gibi hayali veya tahmini değil ilahi sözleşmede öngörülen güncel ve hakiki bir sözleşmedir (Osman, 2001). İslam toplumunun bu felsefi esası herkesin yaşamında Allah'a hizmet etmesi gibi bir amaç birliği oluşturarak toplumdaki üyeler arasındaki çıkar çatışmalarını önleyecektir (Ahmad, 2003b). Bu kuşkusuz bir toplumun her bir üyesinin birbiri ile rekabet etmesi yerine yardımlaşmasına ve hayatta başarılı olarak nihai mutluluğu (felah) elde etmelerine neden olacaktır.

Dahası, Allah ile doğru bir ilişki rehberliğinde, insanın günlük etkileşimleri ve işlemleri hilebazlık, kibirlilik, sınıf ayrımcılığı, gösteriş, asilik, kıskançlık, gıybet etmek ve kendi kendine abartmak yerine doğruluk, dürüstlük, adalet, kanuna saygı, nezaket, sabretmek, hoşgörülü olmak ve namuslu olmak gibi değerlerden ilham alacaktır (Hasan, 2002). Bu doğal olarak bireylerin tüm saygın paydaşları ile olan ilişkilerinde tezahür ettiği gibi iş aktivitelerine ve çalışmalarına da yansımalıdır. Bundan dolayı sosyal sorumluluğu çitle ayırmak ve Müslüman yaşam biçiminin dışında kabul etmek İslam'ın esas fazileti olan takva ve Allah-bilinci prensibine korkunç bir saygısızlık olacaktır. Bu dünyada ve ahrette beraberindeki tüm sonuçlarla birlikte Allah'ı inkâr etmekle eşdeğer olacaktır.

Kendini adanmış bir Müslüman için, başkaları ve yaşadığı çevre ile alakadar olmak, tüm Müslümanları bağlayacak şekilde İslam'da geniş bir biçimde açıklanmaktadır. Her bir Müslüman, gerçekte, topluma karşı rolünü ve

sorumluluğunu soyutlayamayan ve görmezden gelemeyen ya da şimdiye kadar Allah'a ibadet etmek amacıyla bile kendini herhangi birinden soyutlamaya cesaret etmeyen sosyal bir birey olarak addedilir (Majallah al-Ahkam, 2001).

Bu nedenle, KSS bir şirketin finansal sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olmasına aldırış etmeden, “iyi” olması inancı üzerine kurulmuş ahlaki ve dini bir girişimdir. Bu, İslam'ın kâr elde etmeye karşı olduğu anlamına gelmez. Daha doğrusu kâr gerekli bir durumdur. Ancak şirketlerin varoluşlarındaki tek amaç değildir (Hasan, 1983). Şeriat ve takva-paradigmasının iş dünyasına uygulanması ve yansıtılması girişimciyi sadece kâr maksimizasyonu amacıyla değil aynı zamanda kardeşlerinin (tüketiciler, çalışanlar, ortaklar ve yerel topluluklar) iyiliği için sosyal ve ahlaki sorumluluklarını idrak ederek bu yaşamda ve ahrette nihai mutluluğa ulaşmak amacıyla güdüleyecektir.

Bundan başka, adalete adanmışlığıyla İslami rehberlik, bireylerin hak ve ödevleri ile diğerlerine olan sorumlulukları (Parvez, 2000) arasında, kişisel çıkarları ile başkalarını düşünmeleri (Naqvi, 2003) arasında bir denge oluşturmaktadır. İslam kişisel çıkarı insan yaşamında doğal bir motivasyon aracı olarak kabul eder. Fakat kişisel çıkar iyilik ve adalet kavramlarıyla büsbütün ilişkili olmalıdır. İslam gerçekte değerli ve değersiz olanı, neyin arzu edilip neyin kınanması gerektiğini ahlaki, manevi ve sosyal bir bakış açısıyla ayrıntılı biçimde açıklayarak, çaba (girişim) hakkında ahlaki bir çerçeve ortaya koyar (Ahmad 2003a; Chapra, 2000). Ödülün kapsamı da bununla birleştirilerek bu dünyadaki ödül ve ahiretteki ödül olarak genişlemiş olur (Ahmad, 2003a).

Bundan dolayı ılımlı olmak ve kendi ihtiyaçları ile birlikte başkalarının ihtiyaçları için endişe duymak, KSS'nin İslami perspektifinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Böylece sosyal sorumluluk Friedman (1967 ve 1996), Marshall (1993) ve Humber'in (2002) bahsettiği gibi yalnızca devletin değil, özellikle ekonomik olarak daha iyi durumda olan ticari şirketleri de kapsayan toplumun bütün üyelerinin bir görevidir. Bu nedenle bireyler ve işletmeler, karşılığını sadece Allah'tan umarak servetlerini fakirler ve toplumdaki muhtaçlar için feda etmeye, vermeye ve harcamaya teşvik edilmiştir. Bu görev, sorumluluk ve fedakârlık ruhu bilincini veren

İslami terbiye, benmerkezciliği ve tamahkârlığı ortadan kaldırır ve insanlar arasındaki merhametin, şefkatin, yardımseverliğin ve düzenin oluşmasını sağlar.

KSS kapsamı bakımından İslam'ın konumu tasvir edildiğinde, KSS'yi sorumsuz ve benmerkezci tutumdan dini ve takva merkezli olanlara doğru uzanan bir süreç olarak kabul etmek faydalı olacaktır. İslam'ın konumu KSS sürecinin en sağında bulunan, insanı halife olması için Allah'ın yarattığı inancıyla ilgili olan ve bundan dolayı tamamen farklı bir iş bakış açısı sağlayan Allah bilinci ve takva görüşü düzeyinde gösterilmektedir. İslam'ın halife prensibi işletmelerin ve varlıklı bireylerin kendilerini sadece hissedarların finansal kaynaklarını değil ayrıca toplumun ekonomik kaynaklarını da bir bütün olan toplum yararına emaneten ellerinde tutan ve sonuçta Allah'ın lütfu için çalışan hizmetçi veya yardımcı olarak görmelerini sağlar (tüm kaynakların nihai sahibi kim? (Kur'an-ı Kerim, 2:3; 2:254; 3:180; 16:53; 24:33; 57:7). Bu nedenle, mali tabloların sonuçlarına bakmak şirketin durumunun ne kadar iyi olduğuna karar vermek için yeterli değildir. Şirket, mali sonuçlarının ve işletme performansı ölçümünün geleneksel standardının ötesine bakmalıdır. Şirket çalışanlarına nasıl davranıyor? Şirket kaynaklarını çevreye duyarlı bir şekilde kullanıyor mu? Şirketin ürünleri onları kullananlar için hayatı gerçekten daha iyi hale getiriyor mu? Gibi başka faktörlere de bakılmalıdır. İşletme mali sonuçlar ne olursa olsun her zaman iyi ve sosyal sorumlu bir tavırla faaliyet göstermelidir. Bu şekilde şirkette karar verici konumda olanlar Allah'ın lütfunu elde edecek ve hem bu dünyada hem de ahrette nihai mutluluğa ulaşacaktır. Ters durumda ahrette Allah'ın vereceği cezaya çarptırılacaktır.

13. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ BAŞLICA ARAÇLAR VE ÇERÇEVE STANDARTLAR

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının genel kabulü ile birlikte bu konuda referans teşkil edecek çeşitli araçlar geliştirilmeye başlanmıştır. İşletmelerin sorumluluk bilinci ile hareket etmelerini sağlama konusunda bir çerçeve sunan henüz hukuki bağlayıcılığı bulunmayan başlıca araçlar ve referans metinler şunlardır: (http://tisk.org.tr/tr/e-yayinlar/340_isveren_orgutleri_icin_ku/pdf_340_isveren_orgutleri_icin_ku.pdf, 20.04.2015).

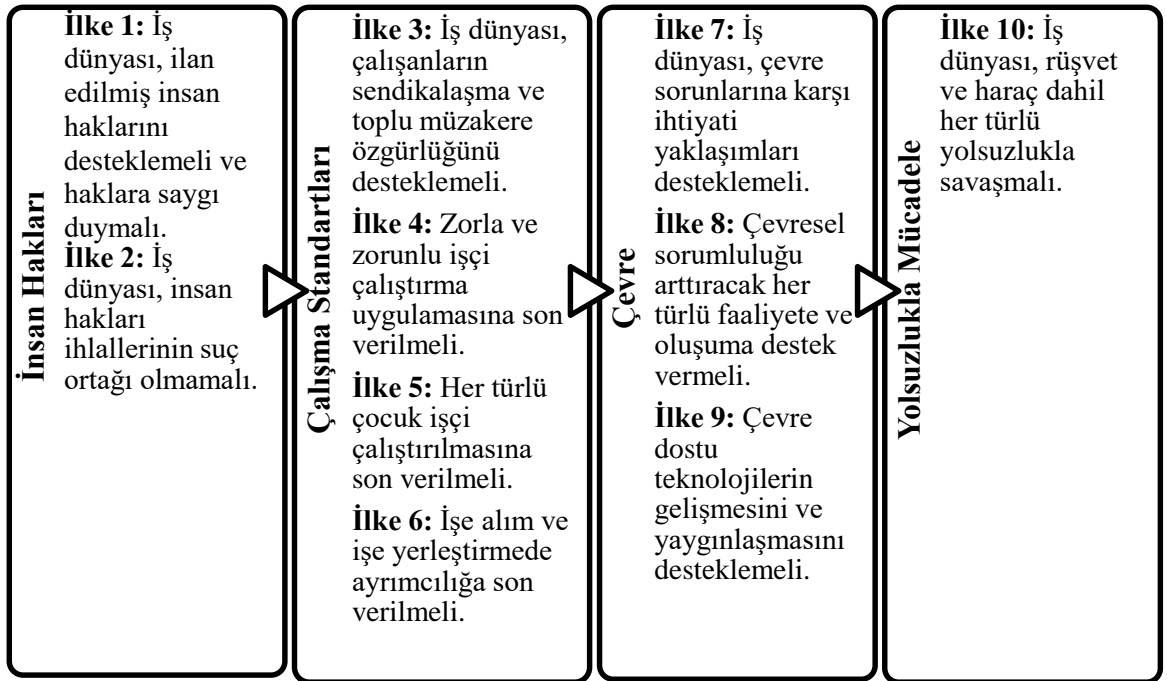
13.1. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ

Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi) eski BM Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından başlatılan bir girişimdir. Ocak 1999'da temelleri atılan Global Compact, dünya üzerindeki tüm işletmeleri, açık ve serbest piyasaların sürdürülmesi ve desteklenmesine, bütün insanların yeni küresel ekonomideki fırsatlardan yararlanmasına olanak tanıyacak sosyal ve çevresel bir çerçeve oluşturmaya davet etmektedir.

Global Compact, insan hakları (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nden), işgücü (ILO Çalışmaya İlişkin Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi'nden), çevre (Çevre ve Kalkınma Hakkında Rio Deklarasyonu'ndan) ve yolsuzluk (BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nden) alanlarına ilişkin Şekil 6'da da görülen on ilkeyi kapsamaktadır.

Global Compact yasal bir araç değil, yol gösteren bir kılavuzdur. Bir şirket sözleşmeyi imzalayarak hedeflerini gerçekleştirme konusunda çaba göstermeye hazır olduğunu beyan eder. Girişimin başlamasından bu yana, dünya çapında 10000'i aşkın katılımcı girişime dahil olmuştur. Türkiye'de bu girişime katılan işletmelerin yanı sıra sendikalar, insan hakları ve çevreyle ilişkili sivil toplum kuruluşları olmak üzere toplam 304 örgüt bulunmaktadır (<https://www.unglobalcompact.org/participants>, 17.04.2015).

Şekil 6. Global Compact İlkeleri



Sözleşmeye taraf olan işletmeler, Sözleşmede yer alan on ilkeyi iş stratejilerinin ve günlük faaliyetlerinin bir parçası haline getireceklerini taahhüt ederler. Ayrıca şirketler, on ilkenin uygulanması ve BM kalkınma hedeflerinin desteklenmesi konusunda kaydettikleri ilerlemeye ilişkin yıllık İlerleme Bildirim Raporu yayınlamaya paydaşlarına (örneğin yatırımcılar, tüketiciler, sivil toplum, hükümetler vs.) bilgi vereceklerini de taahhüt ederler. İlerleme raporunu her yıl düzenli olarak yayınlayan şirketler “aktif katılımcı”, yayınlamayanlar “iletişim kurulamayan katılımcı (non-communicating), ikinci kez yayınlamayanlar ise “aktif olmayan katılımcı olarak adlandırılırlar.

13.2. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER İŞ DÜNYASI VE İNSAN HAKLARI REHBER İLKELERİ

BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, Haziran 2011’de BM İnsan Hakları Konseyi tarafından oybirliğiyle kabul edilmiştir. BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, BM İnsan Hakları Konseyi’nin 2008’de kabul ettiği “koruma-saygı gösterme-telafi etme “ çerçevesine dayanmakta ve bu çerçeveye işlerlik kazandırmaktadır:

- İşletmeler de dahil olmak üzere üçüncü taraflarca yapılan insan hakları ihlalleri karşısında uygun politikalar benimseyerek, düzenlemeler yaparak veya ihtilafları çözüme kavuşturarak vatandaşlarını korumak devletin görevidir.
- İnsan haklarının ihlal edilmemesi için gereken önlemleri almak ve insanların haklarını ihlal etmekten kaçınmak kurumsal bir sorumluluktur.
- İnsan hakları ihlallerinden dolayı mağdur olan bireylerin mahkemeler veya kurum içi süreçler aracılığıyla etkin telafi yöntemlerine erişimi sağlanmalıdır.

13.3. OECD ÇOK ULUSLU İŞLETMELER REHBERİ (OECD REHBERİ)

OECD Rehberi; OECD’ye üye ve rehberi benimseyen ülkelerdeki çokuluslu şirketlere yurt dışındaki ticari faaliyetlerinde sorumlu davranmaları hususunda sunduğu tavsiyelerden oluşmaktadır. Söz konusu rehberde işletme davranışları; genel politikalar, kamuyu aydınlatma, insan hakları, istihdam ve toplum paydaşları arasındaki ilişkiler, çevre, rüşvet ve irtikâp suçları ile mücadele, tüketici menfaatleri,

bilim ve teknoloji, rekabet ve vergi olmak üzere on ana başlık altında ele alınmaktadır.

OECD Çokuluslu İşletmeler Rehber'inin uygulanması gönüllülük esasına dayalı olsa da işletmelerden rehberde yer alan tavsiyelere uymaları beklenmektedir. Ayrıca OECD ülkeleri de rehberi uygulayacaklarına dair taahhüt vermişler ve işletmeleri olumlu davranışlar sergilemeye teşvik etmek ve bu davranışları izlemek amacıyla Ulusal Temas Noktaları (UTN) oluşturulmasını kararlaştırmışlardır. İşçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşları rehberde yer alan hükümler üzerinde bir anlaşmazlık yaşanması halinde arabuluculuk ve uzlaş platformu olan UTN'lerin yardımına başvurabilir. Rehber yalnızca büyük ölçekli şirketleri değil uluslararası alanda faaliyet gösteren KOBİ'leri de kapsayan bir içeriğe sahiptir. Rehberde işletmelerin öncelikle faaliyet gösterdikleri ülkelerde yürürlükte olan mevzuatlara uyum sağlamaları öngörülmektedir.

13.4. ISO 26000 SOSYAL SORUMLULUK REHBERİ

ISO 26000, Uluslararası Standartlar Kuruluşu'nun (ISO) kurumların sosyal sorumluluklarına ilişkin hazırladığı gönüllü bir rehberlik standardıdır. ISO 26000, yalnızca şirketlere değil aynı zamanda faaliyet alanı, büyüklüğü, yeri ne olursa olsun tüm kurum ve kuruluşlara, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun bütün ülkelere hitap etmektedir. ISO 26000'in hedefi, sosyal sorumluluğun bir kurumda benimsenmesi konusunda kılavuzluk etmektir.

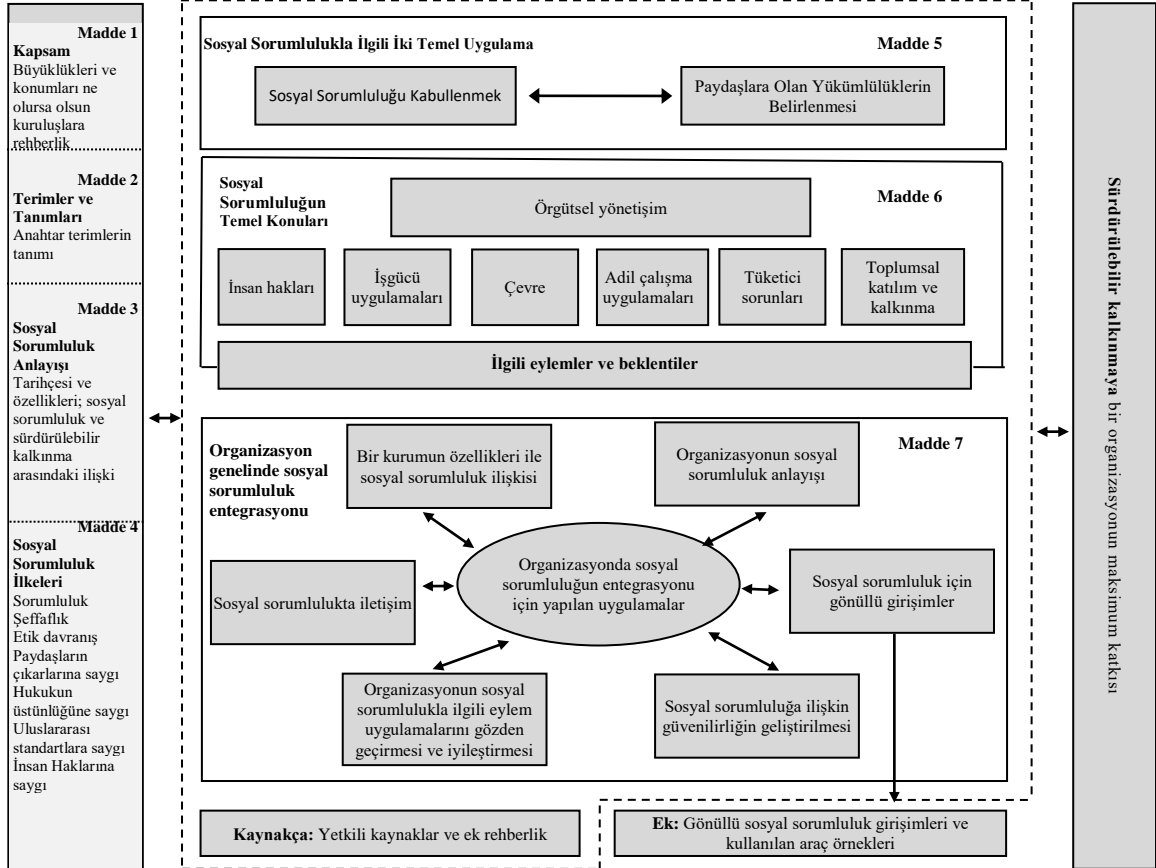
Uluslararası standardizasyonları içinde barındıran ve bugüne kadar eşsiz bir süreç olarak değerlendirilen ISO 26000 farklı paydaş gruplarının dengesi ve onların bölgesel temsili açısından önemlidir. Dünyanın farklı bölgelerinde farklı toplumsal kökenden veya sektörlerden olan kuruluşlar “tüketiciler”, “devlet”, “sanayi”, “emek”, “sivil toplum kuruluşları”, “hizmet, destek, araştırma” olarak altı paydaş kategorisinde toplanmaktadır. Ortak amaç, sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamaktır (Hahn ve Weidtmann, 2012).

ISO26000 37 kapsamlı temel sorun ile örgütsel yönetim, insan hakları, işgücü uygulamaları, çevre, adil çalışma uygulamaları, toplumsal katılım ve gelişim konularının yanı sıra tüketici sorunları ile ilgili hususlar olmak üzere yedi ana ilkeyi içermektedir. Her bir başlık altında kurumun yapması gereken faaliyetleri belirleme

ve uygulama süreçleri anlatılmaktadır. Bu süreçler her kurumun değerleri ve iş alanına göre belirlenmek zorundadır. Örneğin etik iş uygulamaları başlığı dernek veya sivil toplum kuruluşları için öncelikli değildir. Tükettiği doğal kaynaklar arasında ağaç bulunmayan bir işletmenin, orman oluşturmaktan daha öncelikli sosyal sorumluluk faaliyetleri değildir (Demirtaş, 2015).

ISO 26000'i benimseyen kuruluşlar sosyal-çevresel katma değerini arttırmak suretiyle sürdürülebilir kalkınmaya destek olacak, şeffaf ve etik bir şekilde hareket ederek toplumsal gelişmeye katkı sağlayacaktır. Bu katkı şematik olarak Şekil 7'de gösterildiği gibi ifade edilebilir.

Şekil 7. ISO26000 Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Şematik Bakış



Kaynak: GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction, http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf (Erişim Tarihi: 24.06.2015).

Sosyal sorumluluğu uygulamak isteyen kuruluşlara takip edebilecekleri oldukça detaylı bir çerçeveye sunan ISO 26000 Social Responsibility, CSR (KSS) kavramından corporate, yani kurumsal kelimesinin kaldırılması ile oluşmuştur. Bu

şekilde, standart sadece kâr amaçlı kurumların kullanımından çıkartılarak her türlü organizasyonun kullanımına açmıştır.

13.5. ILO (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION/ULUSLARARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ) ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER VE SOSYAL POLİTİKA İLE İLGİLİ İLKELER ÜÇLÜ BİLDİRGESİ

ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi, hükümetler, işçi ve işveren temsilcileri arasında istişareler yapılarak hazırlanmış, çalışma politikası ve sosyal politika kapsamındaki alanlarda işletmelerin benimsemesi gereken davranışlara ilişkin bilgi veren uluslararası tek üçlü mutabakattır. ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi, 1998’de kabul edilen ILO’nun Çalışmaya İlişkin Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi’ni de içine alacak şekilde 2000 yılında güncellenmiştir. OECD Çokuluslu İşletmeler Rehberi’nin aksine, ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi, tüm Üye Devletlerdeki şirketleri ve hükümetleri de hedef almasından dolayı gelişmekte olan ülkelerdeki hükümetler ve sosyal ortaklar tarafından da desteklenmektedir.

ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi, istihdam, eğitim, iş ve yaşam koşulları, endüstriyel ilişkiler konularında hükümete, işçi ve işveren örgütlerine, çokuluslu şirketlere ve ulusal işletmelere yol göstermekte ve yalnızca sosyal politika hususlarını ele almaktadır.

Bildirgede aşağıdaki hususlara ilişkin ilkeler tanımlanmaktadır (http://tisk.org.tr/tr/e-yayinlar/340_isveren_orgutleri_icin_ku/pdf_340_isveren_orgutleri_icin_ku.pdf, 20.04.2015):

– İstihdam:

- İstihdam imkanlarının artırılması ve standartların geliştirilmesi
- İstihdamda fırsat eşitliğinin ve eşit muamelenin desteklenmesi

– Eğitim:

- Ev sahibi ülkede çalışanların örneğin iş ilişkileri gibi alanlarda tecrübelerini arttırmalarını sağlayacak eğitimlerin verilmesi ve fırsatların sunulması

– Çalışma ve Yaşam Şartları:

- Ücretler, yardımlar veya çalışma koşullarının ev sahibi ülkedeki çalışanlardan daha düşük düzeyde olmaması

- Çalışanlar ve ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlayacak düzeyde ücret ödenmesi

- Çocuk işçiliği ile etkin mücadele

- Yeni ürünler ve/veya işlemlerden doğan tehlikeler hakkında bilgilendirme yapılması ve bu tehlikelere karşı gerekli önlemlerin alınması

– İş İlişkileri:

- İşçi ve işverenlerin örgütlenme özgürlüğü

- Çalışanlara şikâyet hakkı verilmesi ve şikâyetlerinden dolayı herhangi bir olumsuz muamele görmemelerinin sağlanması

Uygulanması zorunlu olmamakla birlikte ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi, şirketlerin sosyal sorumluluk konularında başvurabileceği bir kontrol listesi veya referans belgesi niteliğindedir. Bildirgede ayrıca herhangi bir yaptırım veya şikâyet mekanizması bulunmamakla birlikte Bildirge’de yer alan bir hükmün uygulanıp uygulanmayacağı konusunda bir anlaşmazlık ortaya çıktığı durumlarda taraflar ILO’ya bu hüküm ile tam olarak ne ifade edildiğini sorabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR VE YÖNETİMİ

1. KURUMSAL İTİBAR

İtibar TDK Büyük Türkçe Sözlük'te (1) saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij, (2) bir bireye ya da bir toplumsal kümeyle başka birey ya da kümelerle olan ilişkilerinde üstünlük sağlayan toplumsal-ekonomik durum ya da orun şeklinde ifade edilmektedir (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5666cda653e4c6.59676640, 08.12.2015). İtibar “güvenilirlik” ve “inanç” olmak üzere iki temel olguya dayalı bir kavramdır. Güvenilirlik, sahip olunan ya da bulunduğu farz edilen bilgi ya da beceriler doğrultusunda ortaya çıkan etkileme gücüdür. İnanç ise, bir kişi ya da kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerin doğruluğu ya da dürüstlüğüne duyulan güveni ifade etmektedir. Bunların sonucu olarak itibarı, inanç ve güvenilirlik kazanmanın kolektif çıktısı olarak ifade etmek mümkündür (Budd, 1994).

Kurumsal itibar, bireyler veya paydaşların işletme ile ilgili duygularını ve algılarını yansıtan, zamanla oluşan ve örgütün genel durumunu açıklayan bir niteliktir (Fombrun, 1996; Fombrun ve Shanley, 1990; Gotsi ve Wilson, 2001). Bireyler veya paydaşların işletme hakkındaki algıları, işletmeyle iletişim ve etkileşimleri neticesinde oluşan izlenimlerini büyük rakipleri ile karşılaştırmaları sonucunda oluşur (Fombrun ve Shanley, 1990; Gotsi ve Wilson, 2001). Kurumsal itibar, paydaşların gözünde yüksek saygınlığı olan bir organizasyon kavramı ile ilgilidir (Fombrun ve Shanley, 1990). Toplamda, beklentilerinin ne kadar iyi

karşılandığı ile ilgili olarak paydaşların işletme üzerindeki birikmiş algısıdır (Abratt ve Kleyn, 2012). İşgörenlerin, tedarikçi ve aracılarn, yöneticilerin, kreditorlerin, medyanın ve toplumun, söz konusu kurumun ne olduğuna ilişkin inançları ve onunla kurdukları bağlantılardır (Chun, 2005). Pozitif bir itibar işletmenin genel olarak toplum ve özellikle de bazı paydaş grupları tarafından iyi ve saygın olarak kabul görmesinde oldukça önemlidir (Galbreath, 2010).

Kurumsal itibar, farklı paydaşların öncelikli beklentilerine bağlı olarak önem dereceleri değişen itibar bileşenlerini değerlemesiyle oluşur. İşletmeye yatırım yapanlar için kurumsal itibarın öncelikli göstergesi, iyi bir finansal performans ve yüksek kârlılık olabilir. İşgörenler açısından iyi bir çalışma ortamı, tatminkar finansal ve sosyal olanaklar daha önemli kriterlerdir. Müşteriler için kurumsal itibarın ölçüsü kendilerine sunulan mal ve hizmetlerin kalitesidir. Tedarikçiler ve aracılarn açısından işletmenin kendilerine sağladığı getiri yanında, iş yapma kültürü ve ortaklık anlayışı önemli itibar göstergeleridir. Hükümetler için vergisini zamanında ve eksiksiz ödeyen, istihdama katkı sağlayan, toplumsal ve sosyal sorunlarda üzerine düşen yükümlülükleri yerine getiren bir örgüt, itibarlı bir kurum olarak değerlendirilebilir (Barich ve Kotler 1991; Saxton 1998).

Bir işletmenin itibarı piyasadaki davranışlarına ilişkin paydaşlar tarafından alınan işaretlere göre belirlenmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990). Bu işaretler ürün kalitesi, finansal performans, medya görünürlüğü ve kurumsal sosyal sorumluluktur (Brammer ve Pavelin, 2006). Bir işletme kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif imajını paydaşlara ileten bir mekanizma olarak kullanabilir (Fombrun, 2005). Şirketler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yatırım yaparak kurumsal-düzye farklılaştırma stratejisi oluşturabilirler (Hsu, 2012). Şirketin itibarı paydaşların beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığını söyleyecektir (Siltaoja, 2006).

Kurumsal itibar, kurum kimliği ve kurumsal imaj ile olan ilişkisinden dolayı bu kavramlarla karıştırılmaktadır. Kurumsal itibar, kurum kimliği ve kurumsal imajı kapsar ve onların sonucunda oluşur. Kurumsal kimliği oluşturan bileşenler, organizasyonun kültürü (örgüt kültürü), stratejisi ve değerleri (Cravens, Oliver, 2006), kuruluş felsefesi, uzun vadeli olarak belirlenen hedefler ve oluşturulmak istenen imajdır (Okay, 2005). Kurumsal kimlik, bir örgütü hatırlanabilir kılan ve onu

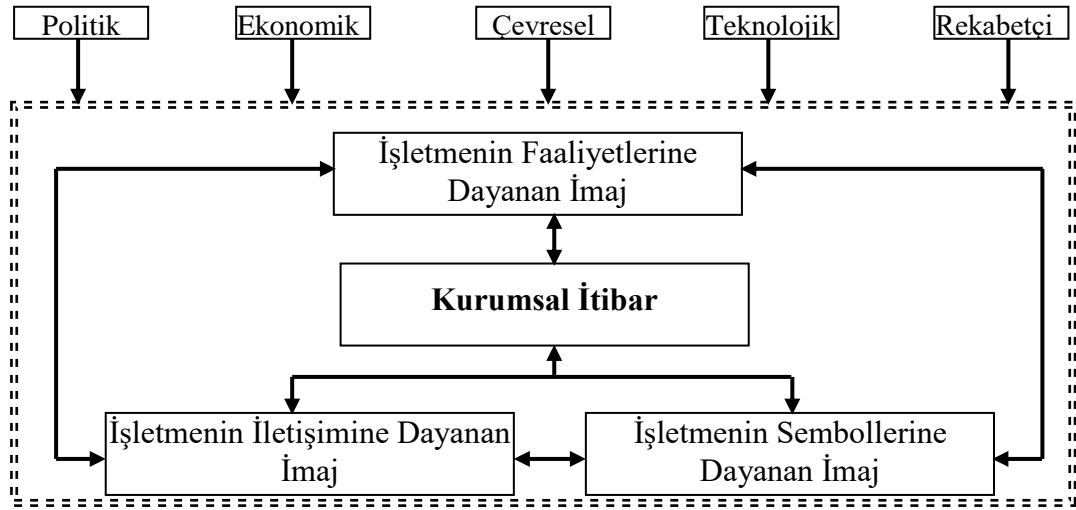
diğerlerinden ayırt etmeye yarayan, kurumsal semboller ve logolara vurgu yaparak gerçekleştirdiği kalıcı ve hedeflenmiş sunumlar bütününe verilen addır (Fillis, 2003). Burada dikkat edilmesi gerekli nokta, gerçekleştirilen bu sunumların akılda kalıcı, hatırlanabilir olması ve kuruluşun diğerlerinden ayırt edilebilmesine yardımcı olmasıdır (Markwick ve Fill, 1997). Bir örgüt içerisinde, üyelerin tümü tarafından paylaşılan görüş, inanç, tutum, değer, beklenti ve davranışların tümüne örgüt kültür adı verilmektedir (Hellriegel, Slown ve Woodman, 1995). Örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin uyması gereken kuralları belirlerken, aynı zamanda bu kuralları şekillendiren ve yeni üyelerin de bu kuralları fark ederek içselleştirmesini sağlayan bir yapıdır (Alvesson, 2002). Dış hedef kitlelerin (pay sahiplerinin) örgütle ilgili görüş ve düşüncelerinin, uzun vadede kurumsal kimliği ve bunun sonucunda da üst yöneticilerin vizyon ve stratejiye yönelik kararlarını etkilemek suretiyle örgüt kültürünü etkilemesi mümkündür (Hatch ve Schultz, 1997).

Başta tüketiciler olmak üzere, kuruluş dışındaki paydaşların sahiplerinin kuruluşla ilgili algılarının bütününe (Davies, Chun, Da Silva ve Roper, 2001) ya da genel olarak bir birey ya da grubun, bir kuruluşla ilgili olarak edindiği izlenimlere kurumsal imaj adı verilmektedir (Fillis, 2003). İmaj bireylerin her birinin zihninde algılarına bağlı olarak oluşur ve bu nedenle grubu oluşturan farklı bireylerin zihninde algılama düzeylerine bağlı olarak birbirinden farklı imajların oluşması mümkündür. Bunun en önemli nedenlerinden biri, kuruma yönelik algıların, hedef kitlenin bilgi ve deneyimlerine göre oluşmasıdır. Paydaşların sahiplerinin kuruluşla ilgili farklı düzeylerdeki bilgi birikimleri ve deneyimleri, kuruluşla yönelik algılarının da birbirinden farklı olmasına sebep olmaktadır. Herhangi bir kurumun çalışanı, tüketicisi veya kurumsal bir yatırımcısının; çalışma şartları, ürün kalitesi ya da kuruluşun pay senedi değeri gibi çeşitli unsurlardan hareketle, kuruluşla yönelik farklı algılarının oluşması olağandır. Ağır çalışma şartları nedeniyle işgörenlerin kuruluşla yönelik imaj algıları olumsuz olabilirken, işletmenin ürünleriyle olumlu deneyimler yaşayan tüketicilerinki olumlu olabilmektedir (Jefkins, 1995).

Kurumsal imaj basit (simple) ve karmaşık (complex) olmak üzere iki boyutta ele alınabilir. Belirli bir sektörde ve herkes tarafından bilinen, belirli bir işi gerçekleştiren işletmelerin imajlarını basit kurumsal imaj, birden fazla sektörde faaliyet gösteren veya farklı ülkelerde operasyonlar yürüten çokuluslu işletmelerin

imajlarını ise karmaşık kurumsal imaj olarak nitelendirmek mümkündür. Basit kurumsal imaja sahip olan kuruluşların, paydaşlarıyla iletişim kurma kolaylığından dolayı, karmaşık kurumsal imajlara sahip olan kuruluşlara oranla, olumlu ve genel kabul gören bir kurumsal imaja sahip olma şanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir (Jefkins, 1995). Kurumsal itibar ve kurumsal imaj arasındaki fark, kurumsal itibarın ancak örgütün uzun vadedeki faaliyetleri doğrultusunda şekillenebilmesi, kurumsal imaja ise örgütsel değişimler ve uygulanan iletişim programları sonucunda kolaylıkla müdahale edilebiliyor olmasıdır (Markwick ve Fill, 1997). Kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramlarının birbirlerinden farklı olmakla birlikte aralarında dinamik bir ilişki ve etkileşim de vardır. Bu ilişki Şekil 8'deki gibi ifade edilebilir (Gotsi ve Wilson, 2001).

Şekil 8. Kurumsal İmaj, Kurumsal İtibar İlişkisi

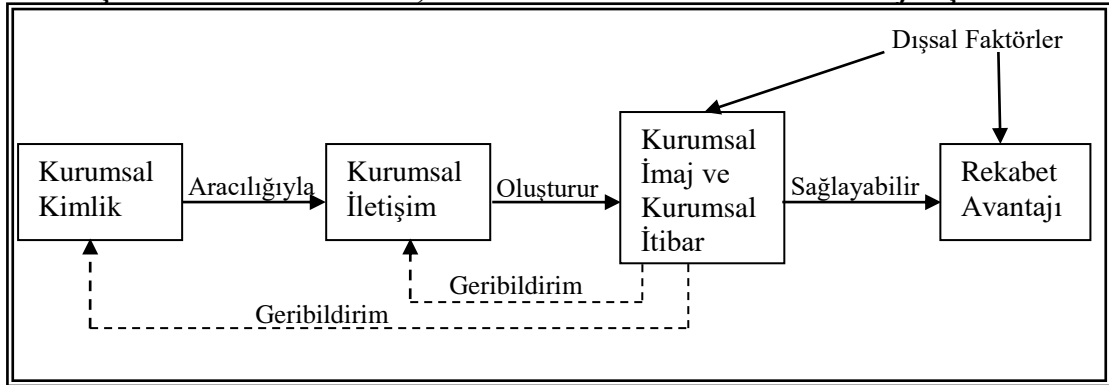


Kaynak: Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001). "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Journal of Corporate Reputations*, Volume: 6, Number: 1, 29.

Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki ilişkileri gösteren, Şeki 9'da da görüldüğü gibi, işletmelere rekabet avantajı sağlayan kurumsal itibarın yönetilmesinde, kurumsal kimliğin ve kurumsal iletişimin önemli bir yeri vardır (Gray ve Balmer, 1998). Bu ilişkide, paydaşların şekillendireceği kurumsal imajların, işletmenin geneline dönük değerlendirmelerden (kurumsal itibar) etkilenebileceği kabul edilirken, aynı şekilde işletmenin kurumsal itibarının da, paydaşlar tarafından oluşturulan kurumsal imajlardan geniş olarak etkilenebileceği düşünülmektedir (Gotsi ve Wilson, 2001).

İşletmeler kendilerine bir kurum kimliği oluşturarak, bunu iletişim araçları ile halka duyurur ve bunun sonucunda kuruma ilişkin bir imaj oluşur. Reklam ve pazarlama sayesinde kurulan iletişimin, işletmeye ilişkin farkındalık yaratılması ve imaj oluşturulması üzerinde önemli etkisi vardır. Kurumsal imaj müşterinin zihninde oluşur ve onun algısına bağlıdır. Kamuoyu işletmenin kimliğiyle ilgili mesajları yorumlar ve kafasında işletmeye ilişkin bir imaj oluşturur (Theaker, 2008). Paydaşların işletmeye ilişkin değerlendirmeleri sonucunda ve zaman içinde oluşan itibar; imaj, algı, inanç ve deneyimleri yansıtmaktadır. Kurumsal itibarın rekabet üstünlüğü sağlamasında kurumsal kimlik ve imajla şekillenen kurumsal iletişimin ve olumlu geribildirimlerin etkisi önemlidir. Kurumsal kimlik, kurumsal iletişimin gerçekleşmesinde önemli bir unsurdur ve kurumsal iletişim aracılığıyla da iç ve dış paydaşlarda, kurumsal imaj ve kurumsal itibar oluşur. Güçlü bir kurumsal itibar ise işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlar (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014)

Şekil 9. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj İlişkisi



Kaynak: Gray, E. R. & Balmer, J. M. T.(1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation, *Long Range Planning*, Volume: 31, Number: 5, 696.

Kurumsal itibar ve imaj kavramları işletmelerin stratejik konulardaki kararlarıyla ilgili nispeten yeni ve objektif bir bakış açısını temsil etmektedir. Bu bakış açısı işletmenin kurumsal itibar ve imajını hayati bir stratejik kaynak olarak kabul etmektedir. Şekil 9’da sunulan model, bu kritik kaynakların oluşumu ve korunması ile ilgili süreci yönetmek açısından bir çerçeve sunmaktadır. İşletmelerin kurumsal kimliği çeşitli iletişim mekanizmaları ve kanalları aracılığıyla paydaşlara aktarılır ve zaman içerisinde onların zihninde işletmenin kurumsal itibarı ve imajına dönük algılar ortaya çıkar. İşletme ile ilgili olumlu kurumsal itibarı oluşturmak, korumak ve geliştirmek amacıyla kurumsal kimlik ve iletişim sistemini iyi yönetmek

üst yönetimin sorumluluğundadır. Bugünün hassas iş ortamında işletmenin stratejik avantajlar (rekabet avantajı) elde etmesi ve nihayetinde hayatta kalması da buna bağlı olabilir (Gray ve Balmer, 1998).

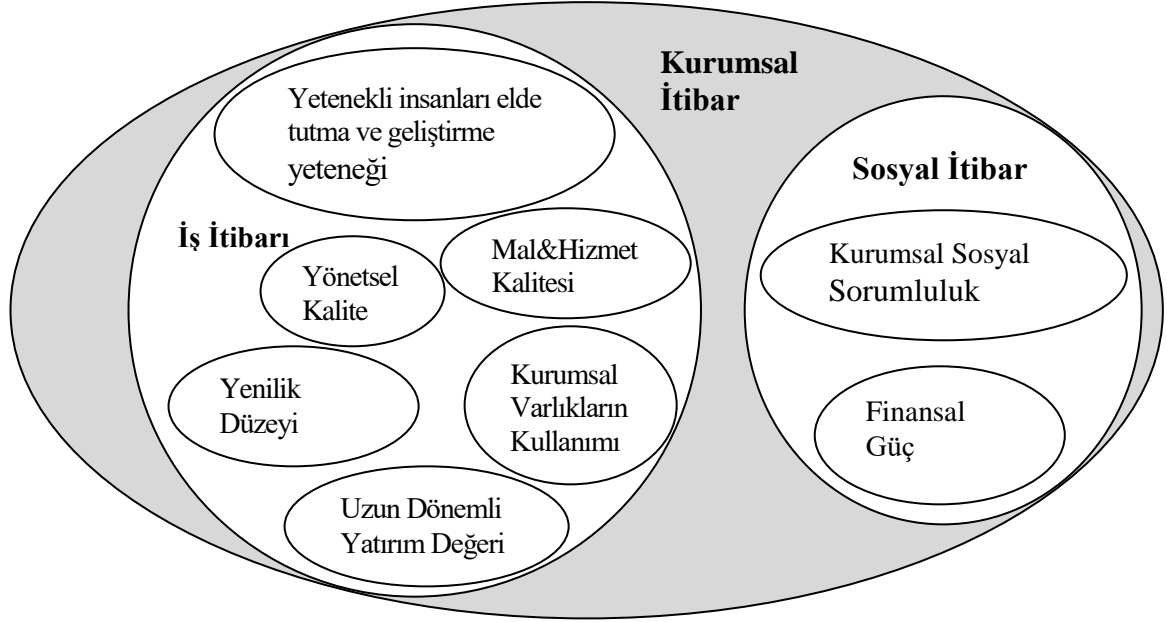
Kurumsal itibar, başlangıçta iletişim dünyasında basit bir kavram gibi kabul edilirken günümüzde, “toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü” (Kadıbeşegil, 2006: 30) olarak kabul edilmektedir. Kurumsal itibar sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılabilir bir şey değildir. Bu iki unsur itibarın önemli bileşenleri olmakla birlikte, finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik ve vizyon itibarı etkileyen diğer bileşenlerdir (Alsop, 2004). Kurumsal itibar paydaşların zihinlerinde oluşur, değerlendirilir ve gelişir. Kurumsal itibar, kurumun farklı paydaşlarının gözünde iyi bir yere sahip olup olmadığının bir ifadesidir. Tüm paydaşların kuruma ilişkin düşünce, duygu ve algılamalarının bir toplamıdır. Paydaşlardan kasıt, işletme faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilenen veya onu etkileyen gerçek ve tüzel kişilerdir. İşletmenin başlıca paydaşları arasında hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, iş ortakları, hükümet, medya, yerel toplum ve doğal çevre sayılabilir (Neville, Bell ve Mengüç, 2005). Bir işletmenin oluşturduğu güvenin toplam pazar değeri içindeki payı, toplum tarafından beğenilip takdir edilen bir firma olmanın karşılığıdır (Kadıbeşegil, 2013).

Kurumsal itibar; müşteriler, rakipler, kredi sağlayanlar, endüstri analistleri ve toplumun işletmeyi algılayış biçimidir. İşletmenin yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli işgörenleri çekebilme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemektedir ve bu kriterlerle ölçülmektedir (Mishalisin ve Smith, 1997).

Kurumsal itibar, işletmenin arz ettiği ürün ya da hizmet, üretim yaptığı çevre, bilgi ve faaliyetlerini kamuoyuna nasıl duyurduğu veya tanımladığı ve işletme çalışanlarının kendi aralarında ve işletme dışında olanlara nasıl davrandığı olmak üzere dört temel faaliyet alanı çevresindeki her şeyi kapsamaktadır. Bu nedenle kurumsal itibar, inanılabilirlik, güvenilirlik, sorumluluk ve doğruluk gibi değer ve ilkelerden oluşmaktadır (Carmeli ve Tishler, 2005).

Castro ve diğerleri (2006) kurumsal itibarı iş itibarı ve sosyal itibar olmak üzere Şekil 10'da görüldüğü gibi iki boyutlu olarak değerlendirmişlerdir.

Şekil 10. Kurumsal İtibar Boyutları



İş itibarı, aracı kurumlar ve işletmeyle yakın iş ilişkisi olan paydaşlarla olan işe dönük faaliyetleri içermektedir. Sosyal itibar ise; gönüllülük esasına bağlı olan ve iş süreçlerine çok yakın olmayan paydaşların bakış açısı ve algılarına göre oluşan itibarı ifade etmektedir.

Kurumsal itibarın oluşturulması ve iyi yönetilebilmesi için; şirket vizyonunun içselleştirilmesi, etik ve ahlaki değerler ile birlikte hesap verebilirlik uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetimi, işgörenlerin ve müşterilerin memnuniyeti ve finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamalarına dair üçlü raporlamaya önem verilmesi gerekmektedir (Kadıbeşegil, 2013).

2. KURUMSAL İTİBARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

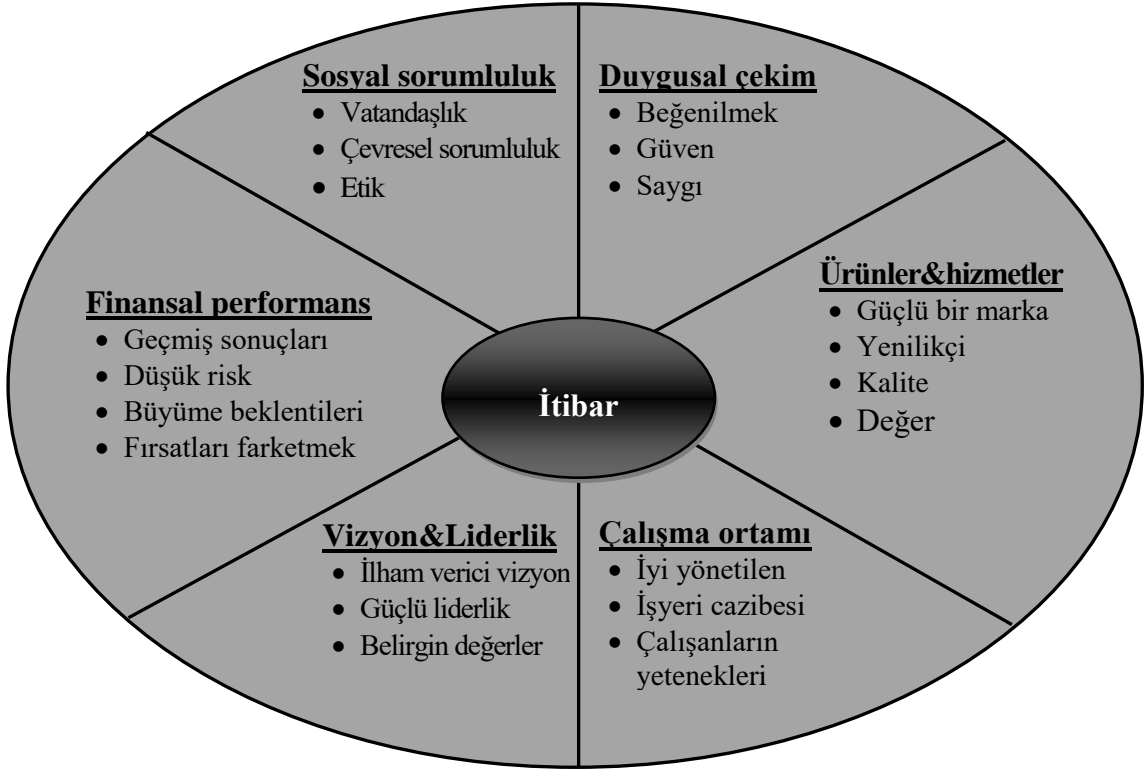
Capital dergisi tarafından 2003 yılında yapılan araştırmada itibarı etkileyen faktörler arasında, müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi, çalışanların nitelikleri, yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, bilgi ve teknoloji yatırımları, yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik, rekabette etik davranma, çalışan memnuniyeti, çalışanların niteliklerini geliştirme, çalışanlara sunulan sosyal imkanlar, iletişim ve

halkla ilişkiler, uluslararası pazarlara entegrasyon, yönetim ve şirket şeffaflığı, yatırımcıya değer yaratma, ücret politikası ve seviyesi ve toplumsal sorumluluk yer almaktadır. Değerlendirmede yer alan ve kurumsal sosyal sorumlulukla doğrudan veya dolaylı ilişkili kriterler 10 tam puan üzerinden 8’den daha yüksek not ağırlığına sahiptir ve kurumsal itibarı önemli ölçüde etkilemektedir. Fortune dergisi tarafından yapılan 2005 yılı en beğenilen şirketler araştırmasında ise benzer bir durum ortaya çıkmış ve *sosyal sorumluluk* 10 üzerinden 8,5 puan almıştır. Fortune dergisinin kriterleri arasında, ürün ve hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, uzun vadeli yatırım değeri, insan kaynaklarını cezbetme, kaynakların kullanımı, küreselleşme, finansal sağlamlık, yaratıcılık-yenilikçilik ve sosyal sorumluluk olmak üzere dokuz etken yer almaktadır (Kadıbeşegil, 2013).

Dünyanın önde gelen itibar araştırmalarından Financial Times’in itibar ölçüm kriterlerinden birisi de *“en yüksek sosyal sorumluluk duyarlılığına sahip olan şirket”* tir. Fortune Magazine’nin itibar kriterleri arasında *“sosyal sorumluluk (topluma ve çevreye karşı)”*, REPMAP’ın kriterleri arasında geliştirme, katılım, çevre ve etik değerlerin bileşimi olarak *“sosyal sorumluluk”* ve Reputation Institute’nin kriterleri arasında da yine iyi amaçları destekleyen, çevreye ve topluma karşı sorumlulukları ifade eden *“sosyal sorumluluk”* yer almaktadır (Kadıbeşegil, 2013).

İtibar bileşenleri modeli Charles Fombrun, Naomi Gardberg ve Joy Sever tarafından ilk olarak “Marka Yönetimi Dergisi”nde 2000 yılında yayımlandı. Model itibarı altı boyut ve bunlara ait 20 özelliğe dayanarak ölçmektedir. Model farklı sektörler üzerine odaklanan teorik araştırmalar ve bir dizi anket çalışması neticesinde ortaya çıkmış ve şekillenmiştir. Bu model (daha önceki ölçüm yöntemleri temel olarak mali paydaşlara odaklanmış) farklı paydaş gruplarını da dikkate alarak itibarı tanımlamayı hedeflemektedir (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000). Hollandalı Cees van Riel model içeriğini Şekil 11’deki gibi ifade etmektedir.

Şekil 11. İtibar Bileşenleri Modeli



Altı boyutlu itibar bileşenleri modeli özetle şunlardan oluşmaktadır (Fombrun ve Riel, 2004):

1-Duygusal Çekim:

a-Beğenilmek (Sempati): İşletme hakkındaki iyi hisler.

b-Güven: İşletmeye duyulan (finansal, mal ve hizmetlerle ilgili vb.) güven.

c-Hayranlık ve Saygı: İşletmeye duyulan hayranlık ve saygı.

2-Ürünler ve Hizmetler:

a-Güçlü Bir Marka (Kefil Olma): İşletmenin ürün ve hizmetlerinin arkasında durması.

b-Yenilikçi: İşletmenin yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmesi.

c-Kalite: İşletmenin yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunması.

d-Değer (Paranın Karşılığını Vermek): İşletmenin ödenen paranın karşılığı olduğu düşünülen ürün ve hizmetleri sunması.

3-Vizyon ve Liderlik:

a-İlham Verici Vizyon: İşletmenin gelecekle ilgili net bir vizyona sahip olması.

b-Güçlü Liderlik: İşletmenin mükemmel liderliğe sahip olması.

c-Belirgin Değerler (Duyarlı): İşletmenin pazarı tanınması ve fırsatlardan yararlanması.

4-Çalışma Ortamı:

a-İyi Yönetilen Organizasyon: İşletmenin iyi yönetilmesi.

b-İşyeri Cazibesi (İyi İşveren): Çalışmak için iyi bir işletme gibi görünmek.

c-Çalışanların Yetenekleri: İyi çalışanları olan ve iyi çalışma ortamına sahip bir işletme gibi görünmesi.

5-Sosyal ve Çevresel Sorumluluk:

a-Vatandaşlık: İşletmenin iyi amaçları desteklemesi.

b-Çevresel Sorumluluk: Çevreye (fiziksel) karşı sorumlu bir şirket olunması.

c-Etik (Ahlaken Sorumlu Davranış): İşletmenin topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahip olması.

6-Finansal Performans:

a-Güçlü Geçmiş Sonuçlar: İşletmenin geçmişte güçlü bir kârlılığa sahip olması.

b-Düşük Risk: İşletmenin yatırımlarının düşük riskli gibi görünmesi.

c-Fırsatları Farkeden (Rekabetçi): İşletmenin rakiplerinden daha fazla rekabet performansı gösterebilmesi.

d-Büyüme Beklentileri: Gelecekte büyümek için güçlü beklentileri ve potansiyeli olan bir işletme gibi görünmesi.

Brady (2005: 13) benzer bir şekilde kurumsal itibarın oluşumunda, duygusal çekim, vizyon ve liderlik, kalite, finansal güvenilirlik, *sosyal sorumluluk*, çevresel sorumluluk ve bilgi ve yetenek olmak üzere yedi temel faaliyet konusu anahtar rol oynadığını belirtmektedir.

Duygusal çekim, işletmenin kültür ve değeri hakkında müşterilerin algısını (Brady, 2005), işletme ile ilgili olarak iyi duygulara, beğeni ve güvene sahip olmayı içermektedir (Bowd ve Bowd, 2002).

Vizyon ve liderlik, vizyon ve liderliğe sahip hissedarlar işletmelerine yüksek değerler katmaktadır. Motivasyon ve vizyoner liderlik paydaşlar nezdinde işletmeyi algılayışı etkilemektedir (Brady, 2002). Sektöründe vizyoner ve lider olmak, bir işletmenin içinde bulunduğu pazardaki konumunu ve insanların kuruluşa karşı duruşunu belirleyen önemli bir unsurdur. Özellikle de insanlara bir yeniliği sunan ve bu yolla öncü konuma yükselen bir işletme, sadece tüketici gruplarını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda pazardaki rakiplerini de etkileyebilmekte, onların üretim ve pazarlama alışkanlıklarını da değiştirebilmektedir. Vizyon ve liderlik, saygınlığı da beraberinde getirir, işletmeye değer katar ve kuruluşun içinde bulunduğu çevrede güçlü olarak algılanmasını sağlar.

Kalite, mal ve hizmetlerde yüksek kalite, yenilik, ödediği paranın karşılığını alabilme ve satış sonrası hizmetleri kapsamaktadır (Bowd ve Bowd, 2002). İşletmelerin geniş halk kitlelerine ulaşmalarını sağlayan somut göstergeler, tüketicilere sundukları mal ve hizmetleridir. Tüketici ve müşteri gruplarıyla kurulacak hiçbir iletişim bu paydaşların, işletmenin mal ve hizmetleriyle ilgili olarak fiilen yaşadıkları deneyimlerin yerini tutamayacaktır. Başka bir ifadeyle, tüketicilerin, mal ve hizmetlerine yönelik deneyimleri, onların işletmeye karşı bakış açılarını da belirlemektedir. Buna göre, işletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerle ilgili olumlu deneyimler sonucu oluşan kalite algısı kurumsal itibarı iyi yönde etkilerken, olumsuz deneyimler de kötü yönde etkilenmesine neden olacaktır.

Finansal güvenilirlik, rakiplere kıyasla daha güçlü performans ve kârlılık, düşük riskli yatırımlar ve büyüme sinyallerini gerektirmektedir (Tansala, 2005). İşletmenin sunduğu mal ve hizmetlerin kalitesi kadar, işletmenin finansal tablolarındaki güvenilirlik, pay senedi değeri, uzun vadeli performansı ve yatırım değeri gibi kriterler de işletmenin kurumsal itibarını etkilemektedir. İşletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde finansal performanslarına bağlı olduğundan, bu açıdan güçlü bir işletmenin, mal ve hizmetlerini daha kolay pazarlayabileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca, kamuoyunda oluşan kuruluşun

finansal açıdan güçlü ve güvenilir olduğu izlenimi, tüketicilerin zihinlerinde oluşan algıların olumlu yönde pekiştirilmesi açısından da önemlidir.

Sosyal sorumluluk, paydaşların yararına faaliyetlerin desteklenmesini, zararına olacak faaliyetlerin ise durdurulmasını ifade etmektedir. İşletmelerin, içerisinde faaliyet gösterdikleri sosyal ve fiziksel çevre için yararlı olarak algılanmaları, itibarlarını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Tersine bir durum ise kurumsal itibarın olumsuz bir biçimde etkilenmesine neden olacaktır.

Çevresel sorumluluk, çevre konusunda bilinçli olunmasını, ürettiği mal ve hizmetler, yarattığı katma değer, sağladığı istihdam, topluma sağladığı doğrudan veya dolaylı katkılarla fayda sağlayan işletmelerin, faaliyetleri esnasında fiziksel çevreyi tahrip etmemek için azami çabayı göstermelerini içermektedir.

Bilgi ve yetenek ise işletmenin inovasyonu teşvik edici tavır sergilemesini ve işgören niteliklerinin yüksek olmasını gerektirmektedir (Brady, 2002). Bunun yanı sıra işgörenleri gösterecekleri performansa göre düzenli olarak ödüllendirmek, işgörenler açısından çalışmak için iyi bir yer olmak durumundadır (Tansala, 2005). Herhangi bir işletmenin nitelikli bir yönetim ve çalışanlara sahip olması, onu pazardaki rakiplerinden avantajlı kılmaktadır. Özellikle stratejik kararların alınması (yönetim) ve bu kararların uygulanması (çalışanlar) aşamalarında nitelikli işgörenlerin önemi kendisini daha fazla hissettirmektedir.

Paydaşlar tarafından olumlu kabul edilen kurumsal itibara sahip olmak, her ölçekteki işletme açısından kritik öneme sahiptir. İşletmelerin istenilen ve kendilerini rakipleri ile mücadelesinde öne geçirecek olan, olumlu bir kurumsal itibara ulaşabilmeleri için ise kurumsal itibarın bileşenlerini organizasyon içerisindeki süreçlerin tümünde başarılı bir şekilde hayata geçirmeleri gerekmektedir.

3. KURUMSAL İTİBARIN ÖRGÜTLERE SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Küreselleşme, bilgiye ulaşım hızının artması, iletişim araçlarının çeşitliliği, reklâm doygunluğu (kirliliği), ürünlerin metalaşması, paydaşların giderek daha seçici ve hareketli olması (paydaş aktivizmi) gibi çevresel değişkenlerde meydana gelen farklılaşma, kurumsal itibarın tüm işletmeler açısından önemini daha da artmasında etkili olmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 2003).

İtibar soyut bir kavram olmasına rağmen kurumun tüm faaliyetleri özellikle de iş sonuçları ve finansal değerleri açısından somut sonuçlar doğurmaktadır. Kurumsal itibarın işletmelere uzun vadede önemli rekabet avantajı sağlayabilecek olması nedeniyle üzerinde önemle durulması gerekli maddi olmayan bir duran varlık olduğu konusunda genel bir mutabakat söz konusudur (Dowling, 2004; Fombrun, 1996; Rose ve Thomsen, 2004). Olumlu bir itibarın oluşturulması ve sürdürülmesini örgütsel faaliyetlere paydaşların sürekli katılımını (Brammer ve Pavelin, 2006; Gallego-Álvarez, Prado-Lorenzo, Rodríguez-Domínguez ve García-Sánchez, 2010; Neville, Bell ve Mengüç, 2005), bu şekilde işletmenin çevresiyle entegrasyon sağlaması da hayatta kalması ve karlılığının artmasına sağlar (Clarkson, 1995). Bu avantajları nedeniyle, kurumsal itibar bazı yöneticiler tarafından iş stratejisi ve iş başarısının kritik öneme sahip bir unsur olarak görülmektedir (Carlisle ve Faulkner, 2005; Fombrun ve Shanley, 1990; Roberts ve Dowling, 2002).

İyi itibar; sermayeyi, müşterileri bir mıknaş gibi çeker ve sadece kârlılık değil, yüksek potansiyel vaat eden bir gelecek olarak işletmeye geri döner (Fombrun, 1996). Farklı paydaşlar nezdinde sahip olunacak iyi bir itibar, markaya dönük düşmanca saldırılarla veya krizlerle baş etmek zorunda kaldığında organizasyonlara yardımcı olabilir (Foreman & Argenti, 2005). Ayrıca rekabet avantajı elde etmek ve en iyi çalışanları çekmek (Fombrun, 1996) ve bağlılıklarını artırma noktasında da organizasyonlara katkı sağlayabilir (Foreman & Argenti, 2005).

Pozitif kurumsal itibarın organizasyonlara sağlayacağı avantajlar son yıllarda sinyalizasyon teorisi, strateji teorisi ve kaynak temelli değer teorisine göre ele alınmaktadır. Sinyalizasyon teorisine göre, (Smith, Smith ve Wang, 2010, Walker, 2010) itibar kuruluşun davranış kalıpları ve kalite performansı hakkında bilgilendirici bir işareti olarak düşünülebilir. İşletmenin ürün ve hizmet kalitesinin artması tüketicilerin güveninin oluşmasına ve işletmenin performansındaki artışa bağlı olarak da yatırımcının güveninin artmasına neden olur. Kurumsal itibar, paydaşların gözünde işletmenin faaliyetlerindeki başarının ve saygınlığın bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000). Bu, işlem maliyetlerinin ve belirsizliklerin azaltılmasına da yardımcı olur. Strateji teorisi açısından ise, kurumsal itibar işletmenin sektördeki halihazırdaki rakiplerine karşı rekabette avantaj elde etmesi ve yeni rakiplerin piyasaya girmesini engellemesi açısından katkı sağlar.

Ayrıca, pozitif bir itibar farklı paydaşlarla arasındaki karşılıklı güvenin ve desteğin oluşumu açısından da stratejik bir kaynaktır (Melewar, 2003). Kaynak temelli değer teorisi kurumsal itibarı, karmaşık paydaş ilişkileri nedeniyle kısa vadede oluşturulması ve taklit edilmesinin zor olmasından dolayı örgütün rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilecek değerli ve farklı bir maddi kaynak olarak kabul eder (Mahon, 2002; Martínez ve Olmedo, 2009).

Kurumsal itibar, bir kurumun başarısı için önemli katkı sağlayabileceği gibi kolaylıkla başarısızlığa sebep olabilecek faktörlerden birisi de olabilir. Piyasaların rakip ürünler ile doymuş olduğu, tüketicilerin büyüme üzerindeki etkilerinin devam ettiği bir toplumda, kurumsal itibar pek çok firma için önemli bir faktör haline geliyor. Haftalık bir halkla ilişkiler dergisi olan PRWEEK tarafından yapılan bir ankette CEO'ların yaklaşık %75'inin şirketin itibarını korumak konusunda endişe gösterdiği belirlenmiştir. Bu istatistik, güçlü bir itibarın bir organizasyona sağlayacağı birçok maddi ve manevi faydalar göz önüne alındığında şaşırtıcı değildir (Capozzi, 2005).

Kurumsal itibar ile ilgili yapılan araştırmalar, kurumsal itibarın işletmenin önemli stratejik kaynaklarından birisi olduğunu (Flanagan ve Shaughnessy, 2005) ve örgütsel performansın artırılmasına katkı sağladığını göstermektedir (Fombrun ve Shanley, 1990; Shאיםie, 2003). Olağanüstü bir kurumsal itibarın endüstrilere göre farklılık göstermekle birlikte çeşitli avantajları vardır. İyi bir kurumsal itibarın genel olarak bir örgüte sağlayacağı katkılar şunlardır: 1) İşletmenin rekabet gücünü olumlu etkiler (Roberts ve Dowling, 2002), 2) Nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasını sağlar (Gatewood, Gowan ve Lautenschlager, 1993; Rynes, 1991), 3) tedarikçiler karşısındaki prestij ve gücünü maksimize eder (Fombrun, 1996), 4), işletmenin ürünleri için daha yüksek fiyatlar talep etmesine izin verir (Landon and Smith, 1998) ve 5) basında işletmeye dair farkındalık düzeyini artırır (Worcester, 2009). Bütün bu faydalar kurumsal itibarı bir işletme için dikkate değer kılmaktadır.

Bir kuruluşun itibarı, paydaşlarına (müşteriler, çalışanlar, diğer pay sahipleri, vb.) ürün kalitesi, servisleri, çalışan nitelikleri, stratejileri ve hatta kuruluşun geleceği hakkında pek çok fikir verir. Bu şekilde paydaşların, işletmeyi piyasadaki diğer rakipleriyle kıyaslaması kolaylaşır. Bunun sonucunda da işletmenin iç ve dış müşterileri

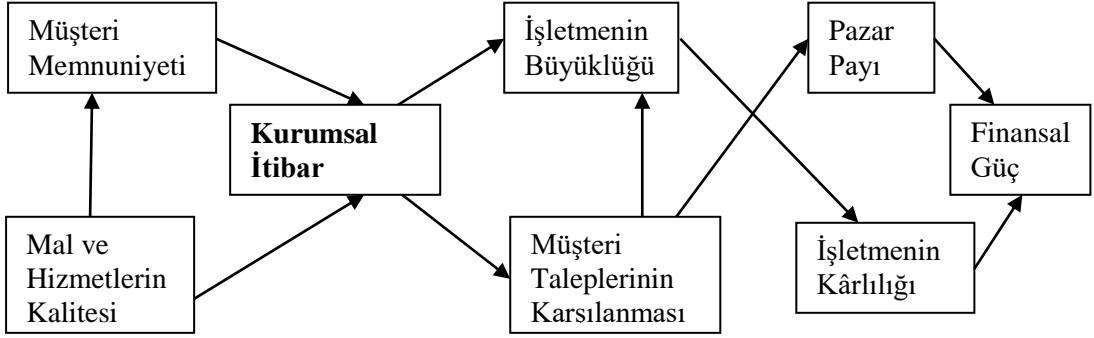
ve pay sahipleri, yatırım kararları alırken, kariyerlerine yön verirken ve firmanın ürünleri arasında seçim yaparken kuruluşun kurumsal itibarına ilişkin çıkarımlardan yararlanırlar. Bu nedenle kuruluşla ilgili olumlu itibar, nitelikli iç ve dış müşterilerin kuruluşu çekilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Devine ve Halpern, 2001).

Kurumsal itibarın faydalarını pazarlama, finansal performans, işletme yönetimi ve işgören çekme ve elde tutma açısından değerlendirmeye tabi tutmak mümkündür. Olumlu ve güçlü bir itibar, faaliyetler esnasındaki işlem maliyetlerinin azalmasına, işletmenin ürün veya hizmetlerinin güvenilir olarak algılanmasına ve buna bağlı olarak sadakatin artmasına, tutundurma çalışmalarının daha geniş kitlelerin ilgisini çekmesine, tüketicilerin fiyatlar konusunda fazla hassas olmamasına ve özel ya da sınırlı sayıda üretim için yüksek fiyatlar ödemek suretiyle pazarlama etkinliğinin artmasına katkı sağlamaktadır (Steidl ve Emery, 1997; Caruana, Ramasashan ve Krentler, 2004; Dowling 2001; Kreps ve Wilson 1982; Rose ve Thomsen 2004; Shapiro 1983).

Aynı pazara kalitesi ve fiyatı birbirine yakın ürünler sunan işletmeler arasında, tüketicilerce, kurumsal itibarı daha olumlu algılananın tercih edilmesi daha olası görünmektedir. Hatta kurumsal itibarı daha olumlu olan işletmenin, benzer kalitedeki ürünü, rakiplerinden daha yüksek fiyata satması mümkün olmaktadır (Fillis, 2003).

İyi bir itibar ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif ilişki söz konusudur (Roberts ve Dowling, 2002), Kurumsal itibar, sermaye piyasalarında pay senetleri üzerinde de pozitif etki oluşturmakta, itibar yükseldikçe işletmenin piyasa değeri artmaktadır. Bu da işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkilemektedir (Helm, 2007). Kurumsal itibarın bu faydası, kuruluşlar için önemli bir değer ifade etmekle birlikte, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde öncelikli olarak önem arz eden bir kavram haline gelmiştir. Yeni ekonomide kurumsal itibar, işletmelerin sadece pazar paylarını korumalarına katkıda bulunmamış, yatırımcıların kalbinde de sağlam bir yer edinmelerini sağlamıştır. Bununla birlikte, artan pay senedi değerleri de bu durumun elle tutulur göstergesini oluşturmuştur. ABD İtibar Enstitüsü'ne göre ABD'nin en iyi kurumsal itibara sahip işletmeleri, pazar payları ve hisse senetlerinin değeri açısından da ilk sıralarda yer almaktadırlar (Kitchen ve Laurence, 2003).

Şekil 12. Kurumsal İtibar ve Performans Arasındaki İlişki



Kaynak: Carmeli, A. & Tishler, A. (2005). “Perceived Organizational Reputation an Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises”, *Corporate Reputation Reviev*, Volume: 8, Number: 1, 18.

Şekil 12’de görüldüğü gibi kurumsal itibar bir yandan işletmenin sahip olduğu varlık ve imkanları etkilemekte diğer yandan da onlardan etkilenecek gelişimini sağlamaktadır. Bu nedenle iyi bir itibara sahip olmak örgüt açısından stratejik öneme sahiptir. Kurumsal itibar işletmeler arası tercihte önemli kriterlerden birisidir. Bu nedenle yeni yatırımlarda, uluslararası rekabet ve ortak girişimlerde oldukça etkilidir. Rakiplerin işletmenin yarattığı prestiji kendilerine uydurmaları veya itibarla kazanılan saygınlığı taklit etmeleri mümkün olmadığından işletmeye önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır (Carmeli ve Tishler, 2005).

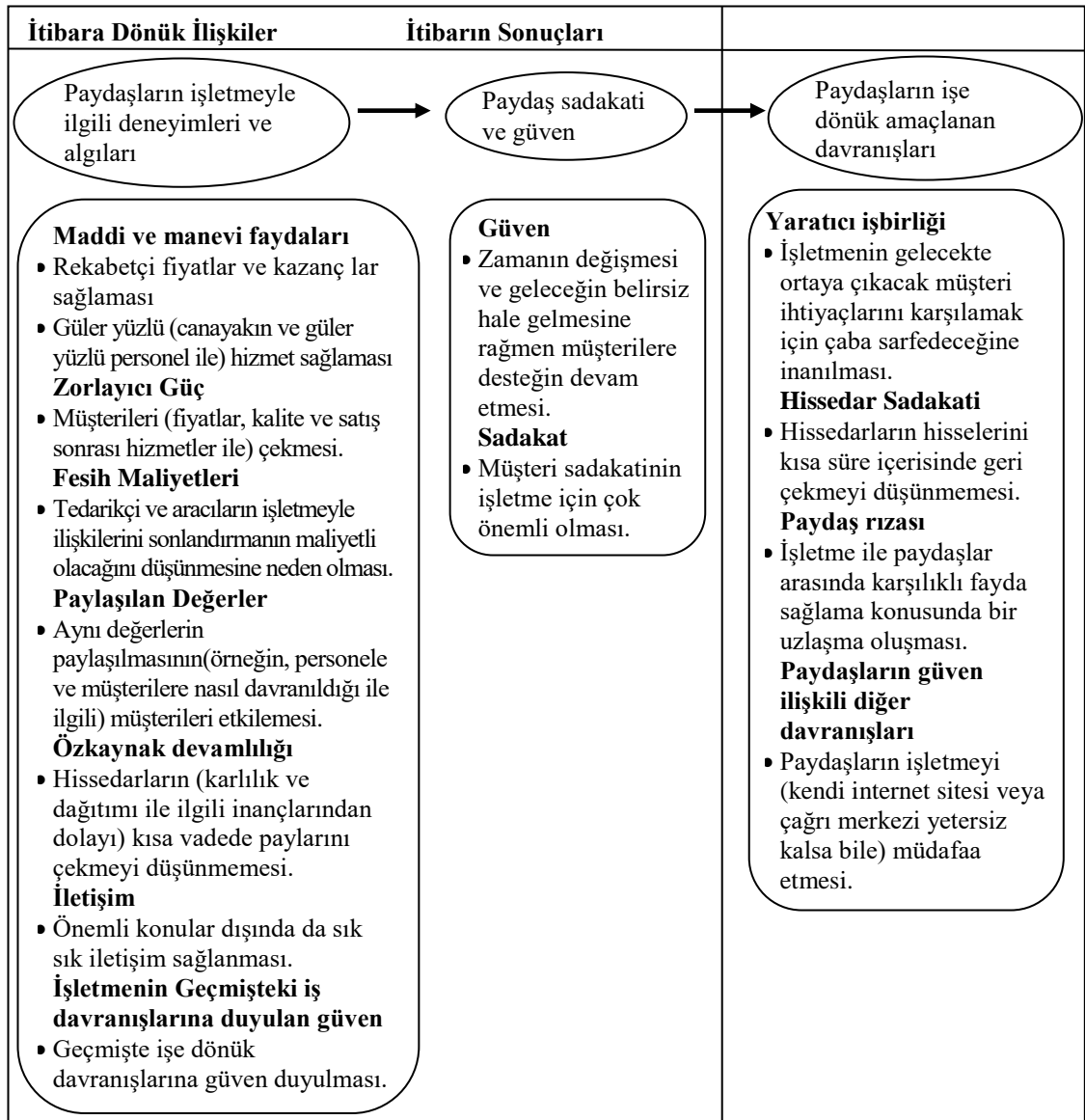
İşletme yönetimi açısından bakıldığında ise, görünür olan ve olmayan kaynaklara kolay ve hızlı ulaşabilme yeteneği rakiplerine stratejik üstünlük sağlamasına neden olur. İşletmenin görünür olmayan ve rekabette farklılık yaratan kaynakları arasında liderlik stili, yönetim biçimi, ticari sırlar ve patentler gibi alınıp satılması kolay olmayan varlıkları yer almaktadır (Deephouse, 2000).

İyi bir kurumsal itibara sahip olmak, kısa dönemli kâra odaklanmaktan ziyade uzun dönemli amaçlara göre hareket etmeyi gerektirir. Değişken ve tutarsız bir kurumsal itibar rakiplere karşı direnci azaltır. İşletmenin kurumsal itibarının iyi olması krizleri en az kayıpla atlatmasına yardımcı olur. Bu açıdan kurumsal itibarın proaktif bir şekilde yönetilmesi gerekir (Tucker ve Melewar, 2005).

Kurumsal itibarın çalışanlar üzerinde de olumlu bir etki yarattığı, mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeye dair müspet tutumlar geliştirmesine neden olduğu görülmektedir. Fortune 500 listesinde yer alan işletmeler üzerinde yapılan

araştırmada çalışanların, itibarı yüksek işletmelerde daha adil insan kaynakları uygulamaları olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Olumlu kurumsal itibar, nitelikli işgücü çekmenin yanı sıra (Stuart, 2002), mevcut çalışanların performanslarının artırılması ve işletmeye bağlılığını arttırmak bakımından da fayda sağlamakta (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994), işe devamsızlık oranları düşmekte, işletmenin genel verimliliği artmaktadır (Koys, 1997). Paydaşlar nezdinde sağlanacak olumlu itibar ilişkileri neticesinde elde edilebilecek bazı sonuçları Şekil 13'deki gibi ifade etmek mümkündür (MacMillan, Money, Downing ve Hillenbrand, 2005).

Şekil 13. İtibar Ögeleri, İtibar İlişkileri ve Sonuçları



Kaynak: (MacMillan, K., Money, K., Downing, S & Hillenbrand, C. (2005). Corporate Reputation Review, Volume: 8, Number: 3, 222.

Şekil 13’de görüldüğü gibi paydaşların işletmeyle ilgil giriştikleri etkileşimler (iş ilişkileri, sosyal ilişkiler vb.) onlarda işletmeye dönük algıların oluşmasına neden olacaktır. Bu algılar işletmeyle ilgili pozitif itibar şeklinde ortaya çımıssa paydaşların işletmeye güven duyması ve sadakat oluşumu veya sürdürülmesi söz konusu olacaktır. Güven ve sadakatin sonucu olarak da paydaşların işletmeyle yaratıcı işbirliğine gitmesi, hissedarların paylarını tutmaya devam etmesi, karşılıklı menfaate dayalı işbirliğinin devam etmesi ve paydaşların işletmeyi diğer çevresel unsurlara karşı savunması şeklinde ortaya çıkabilecek davranışlar gerçekleşebilecektir.

4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibar yönetimi, bünyesinde kurumsal kimlik unsurlarını ve kurumsal imajı barındıran ve hedef kitle üzerinde örgütle ilgili olumlu bir etki -hedef kitlede, örgüte yönelik olumlu bir algı- yaratmayı amaçlayan bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir (Kadıbeşegil, 2001). Herhangi bir stratejik faaliyetin etkin olabilmesi için yöneticilerin paydaşların çıkarlarını değerlendirmesi ve onlar açısından hangi faktörlerin daha önemli olduğunu tespit etmesi gerekir (Berman, Wicks, Kotha ve Jones, 1999). İşletmelerin uzun vadeli bir strateji oluşturabilmesi açısından çevresel güçlerin rolünün önemli olduğu tespit edilmiştir (Hambrick, 1982). Bu güçleri anlamak suretiyle firmalar örgütsel performansı arttırmak için daha etkili stratejiler geliştirebilirler (Beal, 2000). Yönetimsel eylemlerin etkinliği, yöneticilerin paydaşların örgütten beklentilerini doğru anlamaları ve onların bu beklentilerinin ne kadarına olumlu tepkiler verdiklerine bağlıdır (Miles, Munilla ve Darroch, 2006; Wing-Hung Lo, Fryxell ve Tang, 2010).

Örgütlerin iyi bir kurumsal itibar yönetimi stratejisi geliştirebilmesi için, paydaşlarının onları nasıl algıladıklarını tespit edebilme kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Bunun için, bir örgüt paydaşlarının (iç ve dış çevresel unsurlarının) kimler olduğunu, onların dinamiklerinin ve anahtar bileşenlerinin ne olduğunu, örgütten her birinin farklı isteklerinin neler olduğunu ve örgütün onlardan beklentilerinin neler olduğunu tespit edilmesi gerekir (Preble, 2005). İtibar yönetimi paydaşlar odaklı daha etkin bir iletişim için bilimsel bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000). Farklı paydaşların

algılamalarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak aşağıdakilerin dikkate alınması gerekir (Reisnick, 2004):

- Örgüt açısından söz konusu olabilecek itibar risklerini belirlemek için örgüt içi bilgi paylaşımının yanı sıra, endüstri liderlerinin uygulamaları ve çeşitli iletişim araçları ile ulaşılan iletilerin doğru analiz edilmesi.

- Örgütün doğrudan iş ilişkisi içerisinde bulunduğu paydaşlarının, ilgili kamuoyunun ve bunlarla itibara dönük ilişkilerin belirlenmesi.

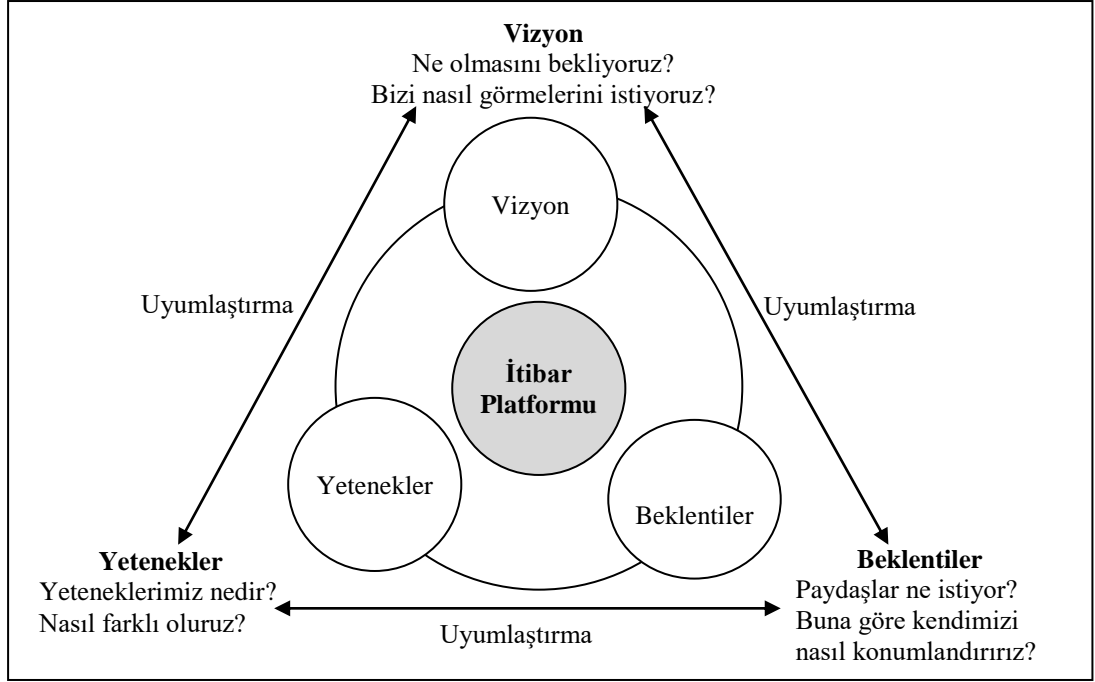
- Özellikle örgüt açısından kritik konumdaki paydaşlar nezdinde örgütün itibarına dönük sıkı bir takip sistemi kurmak için anket gibi formel ve farklı informal diyalog kanalları kullanılmalıdır.

- Rekabet avantajı sağlayabilecek “daha iyi uygulamalar”ı belirlemek için paydaşlardan gelecek önerileri dikkate almak önemlidir (bu anlamda, paydaşlar itibar kusurlarını belirlemek için iyi bir kaynak olabilir).

- Öncelikli olarak zayıf itibar alanları belirlenmeli ve onları düzeltmeye dönük eylem planları geliştirilmelidir. Sürekli yeniden değerlendirme ve planlamalar yapılmaz.

Paydaşların organizasyon ile ilgili algılarının daha geniş bir şekilde bilinmesi, organizasyonun yapabilecekleri veya yapmak zorunda oldukları arasında itibar platformu türünü belirlemeye yardımcı olacak uyum ve dengenin olduğu yer Şekil 14'deki gibidir.

Şekil 14. Organizasyonun İtibar Platformu



Kaynak: Feldman, M., Bahamonde, R. A., ve Bellido, I. V. (2014). A new approach for measuring corporate reputation, *RAE Revista de Administracao de Empresas*, Volume: 54, 57.

Böylece paydaş algılarını etkileyebilecek (doğrudan veya dolaylı) etki kaynaklarını tanımlayarak içsel uyumlaştırma ve farklı paydaş gruplarıyla ilişkili farklı alanların entegrasyonu sayesinde itibarı ölçmek için tutarlı bir yaklaşım sahibi olunacaktır (Georges, 2011). Güçlü bir marka ve sağlam bir itibar oluşturmak için bir organizasyonun vizyonu, yetenekleri (kültür) ve beklentileri (imaj) arasındaki uyumlaştırmayı sağlaması oldukça önemlidir (Hatch ve Schultz, 2001). İç ve dış paydaşlar arasındaki itibar eksikliklerinin paydaşların organizasyon ile ilgili gelecekteki faaliyetlerini etkileyecek önemli ve uzun vadeli sonuçları olacaktır. Bu, organizasyonun piyasanın kendisinden beklediğine yabancı kalması durumunda güven kaybına (işletme faaliyetlerine dair), işten ayrılmalara ve çalışanların bağlılığının azalmasına (yanlış oryantasyona) yol açacaktır (Smith, Smith ve Wang, 2010; Mahon, 2002; Walker, 2010).

Bu unsurlardan hareketle yapacağı analiz sonucunda bir örgüt güçlü bir itibara sahip olup olmadığını tespit edebilir. Mevcut konumunu güçlendirebilmek için yukarıda belirtilen, vizyon, yetenekler ve beklentiler arasındaki uyumu

oluşturmaya çalışması gerekir. Bu, kuruluşun stratejik hedeflerini belirlemesi ve belli bir itibar stratejisi geliştirip uygulamasını sağlayacaktır (Cornelissen, 2011).

Örgütler aşağıdaki itibar stratejilerini uygulayabilirler (Argenti, Lytton-Hitchins ve Verity, 2010):

- **Aşırı İhmal:** Tüm faaliyetler için geçerli fiyatlar hissedarları memnun ettiği sürece müşterilerin beklentilerini karşılayacak düzeyde düşük tutulur. Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin %25 - %30'u bu stratejiyi seçmektedir. İşletmelerin zarar etme riskine yakın olmasına rağmen yine de olumsuz itibarın onarılamaz yaralarını almamak için geçerli bir strateji olarak kabul edilmektedir.

- **Hilekâr Erdem:** Marka değişiklikleri, hayırseverlik, sürdürülebilirlik programları, yüksek kaliteli ticari uygulamalar ve halkla ilişkiler çalışmaları neticesinde örgütün “en iyi yüzü” gösterilir. Bu strateji ile örgüt ileri görüşlü ve sorumlu gibi görünerek (bu doğru olmasa bile) itibar oluşturmak için çalışır. 1960'lı yıllarda tütün şirketleri, 1990'lı yıllarda ilaç şirketleri ve 2000 yılında Enron gibi şirketler bu stratejiyi uygulamıştır. Bu strateji rakiplerin aşırı baskılarına maruz kalma ve potansiyel davalar neticesinde işletme ruhsatını kaybetmeye sebep olabilir ve bu nedenle uzun vadede sürdürülemez.

- **Avantajlı (Elverişli/Olumlu) Rekabet:** Örgütün itibar sorumluluğunu içeren bir yönetim anlayışına sahip olmasını vurgulamaktadır. Bu stratejiyi benimseyen örgütler yönetim sağlık, güvenlik ve çevre gibi konularda gerekli düzenlemeleri ve kurumsal iletişim kapasitesini arttırmaya dönük yatırımlar yapar. Kaliteli ürün ve hizmet sunan organizasyon, müşterileri ve hissedarlarına olan yükümlülüklerini yerine getirmeye odaklanır. Firmaların doğrudan itibarı arttırmak amaçlı olmasa bile risk yönetimi sistemi kapsamında yaptıkları bu yatırımlar itibarı arttırıcı etki de yaratmaktadır. İşletmelerin %50'si bu kategoride bulunmaktadır.

- **Bir Rekabet Avantajı Olarak Güvenilirlik:** Bu strateji rakiplerinden farklılaşan organizasyonun, müşterileri ve çalışanları kendisine çekmesini ve işletmenin bütün paydaşları nezdinde mükemmel bir itibara sahip olmasını sağlar. Örgütün şeffaflığa ve tüm alanlarda verdiği sözleri tutmaya özel bir önem vermesi kurumsal itibarını arttırmaya katkı sağlar. Altruistik (fedakâr) uygulamaları içeren bu strateji örgüte duyulan güveni ve kurumsal itibarı arttırmakla birlikte pazarda

kendilerini konumlandırmak isteyen işletme yönelimleri açısından yeterli bir seçenek değildir.

Son strateji, birçok işletmenin çalışma alışkanlıklarında ve kabiliyetlerinde değişim yaratacak eğitim faaliyetlerine yönelmesi gerekliliğini ifade eder. Ancak, yeni "İtibar Ekonomisi" kapsamında, itibar yönetiminin etkinliği ve buna dair bir kimlik oluşturmak için örgütün bu süreci kendi içinde başlatması gerekir. Örgüt dışı kurumsal itibarı oluşturabilmek için örgütün öncelikle kendi işgörenleri nezdinde olumlu bir itibar oluşturmanın üzerinde önemle durması gerekir (Gregory, 2007; Davies, Chun ve Kamin, 2010). Örgüt yönetiminin, stratejik hedeflere ulaşmayı tehlikeye düşürebilecek potansiyel itibar risklerini tespit edip doğru yönetebilmesi, birimler arasındaki prosedür boşluklarını en aza indirip örgütsel iç uyumu sağlayabilmesi için itibar yönetimi ile ilgili karar verme sürecine organizasyonun tüm bölümlerinin birlikte katılmasını sağlaması gerekir.

Bir kurumun itibarı paydaşlar tarafından nasıl kabul edildiğinin bir yansımasıdır. Organizasyonun duruşu ve itibarı onun hedeflerine (Baur ve Schmitz, 2011; Mahon ve Wartick, 2003; Roper ve Fill, 2012) ulaşmasına yardımcı olacağından, örgütün toplumda güven ve itibar oluşturmaya çaba göstermesi gerekir. İşletmenin hissedarları için kâr elde etmeye odaklanması şeklindeki sorumlulukları yıllar içinde değişip artarak paydaşları ve toplum için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgilenmek şeklinde gelişti (Covey ve Brown, 2001; Steyn, 2003). Bu sorumlulukların artması ile birlikte küreselleşme çağında örgüt yöneticileri için çok boyutlu bir itibar yönetimi zorunluluk haline gelmiştir. Daha az gizlilik ve artan sorumluluk, kuruluşların imaj ve itibarının zarar görmemesi için daha proaktif bir strateji geliştirmelerini gerekli kıldı (Roper ve Fill, 2012). Organizasyonlar sadece iyi bir performans temelinde kendilerini konumlandırmamalıdır. Paydaşlar organizasyonun performansını algıları ve inançlarına bağlı olarak kavramsallaştırırlar. Paydaşlar yatırım, kariyer veya ürün seçimi ile ilgili kararlarında kurumsal itibarı da dikkate alırlar (Melewar, 2003). Maddi olmayan varlık konumundaki kurumsal itibarı iç ve dış stratejik planlama sürecine dahil eden ve kurumsal itibar yönetimini benimseyen örgütler uzun vadede başarı, liderlik ve sürdürülebilirliği garanti altına almış olacaktırlar. Bir örgüt kurumsal itibarı arttırmak ve buna bağlı olarak sürdürülebilirlik ve beklentilerini gerçekleştirmek için

kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine dönük faaliyetlerini arttırmalıdır (Casado, Méndiz, ve Peláez, 2011).

Globalleşmenin söz konusu olduğu bir ortamda işletmeler sadece ulusal etkilere maruz kalmamakta, faaliyetleri küresel boyutta da yankı bulmaktadır. Özellikle çokuluslu şirketler için kurumsal itibar, şirketin uzun vadeli performans değerlerini etkileyen ve hatta belirleyen temel bir faktör haline gelmiştir. Finansal göstergelerde hiçbir değişiklik olmaksızın, kurumsal itibarı yüksek bir işletmenin sermaye piyasasında işlem gören pay senetlerinin değeri %15 oranında etkilenebilmektedir (Fillis, 2003).

5. KSS VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ

Küreselleşme ve değişen iş ortamı kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili olarak hızlı bir farkındalığa yol açmıştır. İyi bir kurumsal vatandaş olmak işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. KSS işletmenin içinde faaliyet yürüttüğü topluma karşı sorumlu davranışlarda bulunmasını içerir (Hopkins, 2007). İşletmeler toplumun refahını arttırmaya dönük KSS faaliyetleri neticesinde iyi bir kurum itibarı oluşturmakta veya geliştirmektedirler (Brown ve Dacin, 1997; Sen ve Bhattacharya, 2001). Kurumsal itibar bir işletmenin tüketicinin gözünde yüksek bir değere sahip olduğunu ifade eder (Weiss, Anderson ve MacInnis, 1999). Tüketiciler bir işletmenin sunduğu ürünler veya sağladığı hizmetlerle ilgili doğrudan deneyimleri neticesinde oluşan tatmin düzeylerine bağlı olarak bir işletmeyi kabullenip saygı duyar (itibar) veya o işletmeyle ilişkilerini sonlandırabilir. Kurumsal itibar, bir örgütün istek ve beklentilerini karşılamadaki yeterliliği konusunda tüketicilerde oluşan algı birikiminin sonucudur (Abratt ve Kleyn, 2012). Kurumsal itibar bir işletme hakkında zamanla oluşan kolektif yargı olarak ifade edilmektedir (Barnett, Jermier ve Lafferty, 2006). Paydaşlar özellikle de tüketiciler bir şirketi diğerleriyle karşılaştırmak suretiyle değerlendirir ve bu kıyaslama itibarı etkiler. Aynı şekilde itibarı yüksek olan işletmelerle ilgili olarak da tüketicilerde beklentiler oluşur. Yapılan bazı araştırmalarda kurumsal itibarla işletme performansı arasında da bir ilişki olduğu, olumlu itibara sahip işletmelerin performanslarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Fombrun ve Shanley, 1990; Lai, Chiu, Yang ve Pai, 2010; Neville, Bell ve Mengüç, 2005; Taghian, D'Souza ve Polonsky, 2015). KSS'nin örgüt çalışanları,

çevre, hissedarlar ve kamuoyu üzerinde olumlu bir etkisi, vardır. Aynı zamanda, tüketicilerin işletmenin KSS faaliyetleri sonucunda işletmeyle ilgili olarak zihinlerinde oluşan algılarının satın alma kararlarını etkilediği vurgulanmaktadır (Windsor, 2006). Bütün bu faydalarından dolayı KSS faaliyetlerinin işletmeler tarafından uygulanması gerektiği kabul edilmektedir (Hakes, 2007). KSS bir işletmeye faaliyet gösterdiği toplumla iyi ilişkiler kurmak için bir fırsat verir. Ayrıca, işletmeye kendi rakipleri karşısında rekabetçi bir avantaj sağlar. Pozitif bir itibar sağlaması ise KSS'nin avantajlarından en soyut olanıdır (Carroll, 2004). KSS yoluyla iyi bir itibara sahip olan işletmelerin, büyümesi, düşük riskler ve artan gelirler yoluyla kârlılığının artması söz konusu olacaktır (Kay, 2005).

Doğrudan işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesine bağlı olarak (Awang ve Jusoff, 2009) dolayı olaraksa *kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri* neticesinde oluşan pozitif bir kurumsal itibar örgütün rekabet gücünü artırır (Porter ve Kramer, 2006). Kurumsal itibarı elde edebilmek açısından, uluslararası standartlara ulaşmak ve “etik tüketim (ethical consumer)”, konusunda medya ve STK'ların artan baskılarından kurtulabilmek için kurumsal sosyal sorumluluk (etik pazarlama uygulamaları, çevre vb.) faaliyetleri anahtar faktör haline gelmiştir (Pruzan, 2001; Melewar, Karaosmanoğlu ve Paterson, 2005). Sosyal sorumluluk uygulamaları bir örgütün olumlu itibar oluşturabilmesi için gerekli bir koşuldur. Bir örgütün meşruiyeti açısından mali sorumluluklarının yanında sosyal ve çevresel sorumluluklarını da yerine getirmesi gerekmektedir. Organizasyonların günümüzde rekabetçi bir ekonomik performans sürdürebilmek için farklı paydaşlarıyla uyumlu ilişkiler sürdürmesi her zamankinden daha önemli hale gelmiştir (Huang, 2008).

Sosyal sorumluluk uygulamaları, toplumun beklenti içerisine girdiği alanlardaki eksiklikleri gidererek, toplumsal doyum sağlamak ve kurumsal imajı olumlu etkilemek, güven ve bağlılık hissi oluşturarak kurum itibarını inşa etmek suretiyle iki yönlü fayda alanı yaratmaktadır (Akım, 2010).

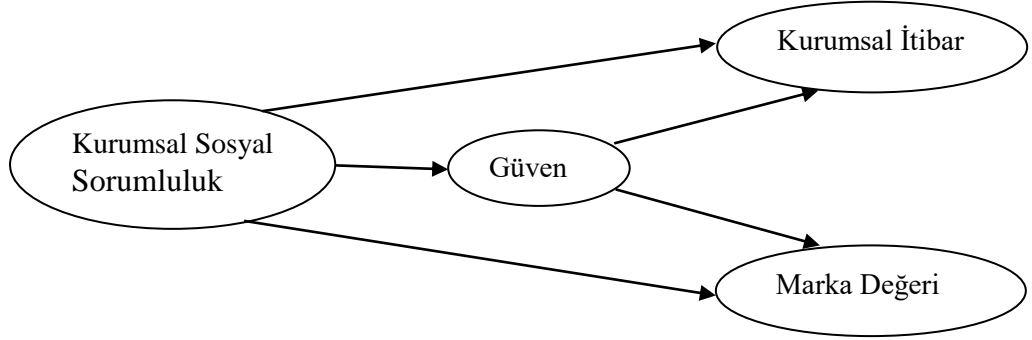
Kurumsal itibar, bir işletme için özellikle ürün farklılaştırmasının zor olduğu durumda (Husted ve Allen, 2009) soyut ve değerli bir araç olarak hizmet eder (Branca ve Rodrigues, 2006). Rekabet avantajının da anahtar belirleyicisidir (Melo ve Garrido-Morgado, 2012). Müşteriler, şirketin piyasadaki itibarına göre yeni

ürünleri veya hizmetleri değerlendirir (Hsu, 2012). Dahası, iyi itibar negatif müşteri algısına karşı bir tampon veya yastık görevi görür (Lange, Lee ve Dai, 2011). Kurumsal itibar bir işletmenin faaliyetlerinin sonucudur ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri paydaşların gözünde iyi bir itibar oluşturmanın en etkili yollarındandır (Fombrun ve Shanley, 1990). Bundan dolayı işletmeler imajlarını, itibarlarını ve toplumun refahına katkılarını arttırmak için sosyal sorumluluk faaliyetlerine yer vermektedir (Sen ve Bhattacharya, 2001).

Bir işletmenin sosyal sorumluluk girişimleri, işletmeye güvenin tesis edilmesine yardımcı olan, şirketin kişiliği ve değerleri hakkında bilgi sağlar (Brown ve Dacin, 1997). İşletmelerin stratejik karar verme sürecindeki etik ilkeleri paydaşlar arasında güvenin inşa edilmesine yardımcı olmaktadır (Hosmer, 1994). Benzer şekilde bir işletmenin ahlaki uygulamalarına olan müşteri güveninin işletmenin sosyal performansı üzerindeki en dolaysız çıktı olduğu (Pivato, Misani ve Tencati, 2008) ve kurumsal sosyal sorumluluğa bağlı müşteri davranışlarını önemli ölçüde etkilediği ileri sürülmektedir (Osterhus, 1997). Bir faaliyet olarak kurumsal sosyal sorumluluk toplumun refahını sağlayan ve arttıran bununla birlikte müşteriler arasında güvenin inşa edilmesi suretiyle işletme çıkarlarını koruyan pro-sosyal (bir bedel ödeme, fedakarlık veya riskin söz konusu olduğu, diğer bir kişi ya da grubu yararlandırmak niyetiyle yapılan gönüllü davranış) işletme çabaları olarak anlaşılmaktadır (Sen ve Bhattacharya, 2001). Müşteriler sosyal sorumlu olarak algıladıkları işletmelere yüksek düzeyde bir güven duymaktadırlar (Du, Bhattacharya ve Sen, 2007).

Şekil 15'deki modelin kullanıldığı, kurumsal sosyal sorumluluk aracılığıyla işletme itibarı ve marka değeri oluşturmada güvenin rolünü tespit etmeye yönelik bir araştırmada (Fatma, Rahman ve Khan, 2015), kurumsal sosyal sorumlulukla kurumsal itibar ve marka değeri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun doğrudan bu etkilerinin yanı sıra işletmeye duyulan güveni artırıcı etkisinin de yine kurumsal itibar ve marka değeri üzerindeki pozitif etkisi belirlenmiştir.

Şekil 15. KSS, Kurumsal İtibar, Marka Değeri ve Güven İlişkisi



İbex35 endeksinde yer alan ve 2010 yılında İspanyol Borsa Değeri'nin %80'ine sahip 26 firma üzerinde 2004-2011 yılları arasında 8 yıllık bir periyotta yapılan bir araştırmada, özellikle kriz dönemlerinde kurumsal sosyal sorumlulukla kurumsal itibar arasında, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarla tutarlı ve bu araştırmaları destekler bir şekilde pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bunların paydaşlara aktarılması, kurumsal itibar gibi maddi olmayan bir duran varlığın oluşumu açısından örgütler tarafından kullanılabilir önemli bir stratejidir. Örgütlerin itibar risklerini iyi yönetebilmek ve başarılı bir sosyal performans elde edebilmek açısından çevresiyle uyumu ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri son derece önemlidir. İşletme yöneticilerinin, kriz dönemlerinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini azaltmaya gitmesi uzun vadede hatalı bir karar olabilir. Aksine bu faaliyetleri sürdürmesi yeni fırsatlar ve rakiplere karşı rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilir (Sánchez, Sotorrió ve Diez, 2015).

Keefe (2002) çalışmasında kurumsal itibar açısından KSS'nin önemli hale gelmesinde, "saydamlık", "bilgi", "sürdürülebilirlik", "küreselleşme" ve "kamu sektörünün başarısızlığı" gibi nedenler üzerinde durmaktadır.

Saydamlık; İşletme uygulamalarının artarak şeffaflaştığı, bilginin ekonomik faaliyetleri yönlendirdiği bir çağda yaşanmaktadır. Firmalar artık ne yaptıklarını (iyi yada kötü) gizleyememekte, yürütülen faaliyetler medya ve modern bilgi ve iletişim teknolojileri ile tüm dünyada kısa sürede duyulur, bilinir hale gelmektedir. Tüm bunlar, kurumları bu yeni saydamlık çağında daimi olarak bir mikroskobun altına yerleştirmeye yardım etmektedir. Netice olarak, ekonomik faaliyetlerinde sosyal

sorumluluk konusunda duyarlı olmayan ve dahası faaliyetleri dolayısıyla paydaşlara dışsal maliyetler yükleyen firmalar daha dikkatli olmak durumundadırlar.

Bilgi. Bilgi temelli ekonomiye geçişle birlikte tüketici ve yatırımcıların, tarihte hiç olmadığı kadar bilgiye sahip olması ve bunları daha etkili kullanması mümkün hale gelmiştir. Bir giyim mağazasına gelip bir marka yerine başka birisini tercih eden müşteri açısından bu seçim, fiyat politikası dışında, işletmelerin çevredeki saygınlığına da dayanmaktadır. Aynı şekilde, yatırımcılar yatırım yapacakları alanları sadece finansal faktörlere bağlı olarak değil, çevresel kriterlere bağlı olarak da belirleyebilmektedirler.

Sürdürülebilirlik; Sanayinin gelişmesine bağlı olarak çevrenin daha fazla kirlenmesi ve ekonomik kaynakların sınırsızca tüketilmesi ciddi global sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Küresel soğuma ve küresel ısınma bunlar arasındadır. Yeryüzü kaynakları nüfus artışı ve sanayileşme karşısında varlıklarını koruyamamaktadır. Ekonomik faaliyetten kaynaklanan olumsuz etkilere dair artan kaygı kurumsal sosyal sorumluluğun farkındalığını arttırmıştır.

Küreselleşme. KSS'nin önem kazanmasına neden olan faktörlerden birisi de küreselleşmedir. Küresel kurumlar (çokuluslu şirketler vs.) KSS standartları ve sürdürülebilirlik stratejilerini dünya çapındaki faaliyetleri içerisine dahil etmek ve bu stratejilerini açıklama ve raporlamaları yönünde medya, hükümetler, çalışanlar, çevreciler, insan hakları grupları, hükümet dışı organizasyonlar tarafından gittikçe artan düzeyde incelemeye ve baskıya maruz kalmaktadırlar.

Kamu Sektörünün Başarısızlığı; Birçok gelişmekte olan ülke, kötü bir rejimle ve yönetimle idare edilmektedir. Devlet müdahalelerinin olumsuz sonuçları, devlet başarısızlığı (governmental failure) adı verilen bir olguyu ortaya çıkarmıştır. Devletin başarısızlığı, piyasa kurumlarına ve kâr amacı gütmeyen gönüllü organizasyonlara daha fazla güven duyulmasına neden olmuş, sosyal sorumluluk konusunda daha fazla görev yüklemiştir.

6. KSS VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİNİ AÇIKLAYAN MODELLER VEYA YÖNTEMLER

Hindistan'ın başkenti Delhi'de herhangi bir bankada ticari hesabı bulunan 18 yaş ve üzeri 314 banka müşterisine 7'li Likert ölçeği ile oluşturulan anket yapılmak suretiyle bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmada KSS faaliyetleri aracılığıyla işletme itibarı ve marka değeri oluşturmada güvenin rolü tespit edilmeye çalışılmış, kurumsal sosyal sorumlulukla kurumsal itibar ve marka değeri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada test edilen kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibara olumlu etkisi olduğu hipotezi kabul edilmiş ve aralarında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler ($r=0,48$; $p=0,000 \leq 0,05$) tespit edilmiştir. Aynı şekilde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka değeri yaratmaya da kurumsal itibardan daha fazla olacak şekilde olumlu etkisinin olduğu ($r=0,56$; $p=0,000 \leq 0,05$) belirlenmiştir (Fatma, Rahman ve Khan, 2015).

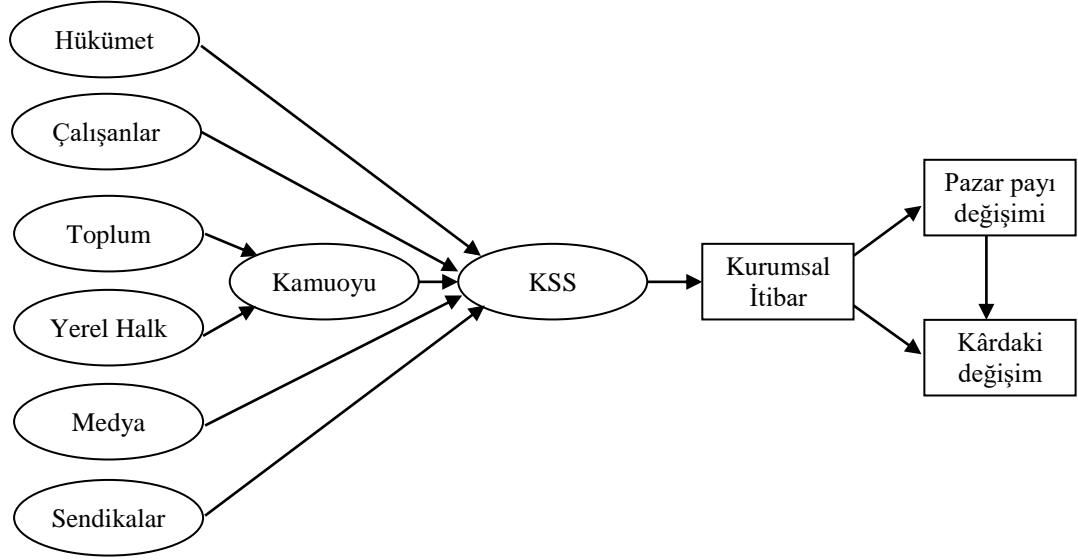
Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), kilit rol oynayan paydaşları yararına sosyal ve çevresel nedenlerle firmalar tarafından yürütülen ve onlara bir şekilde duyurulan gönüllü faaliyetlerdir. Yapılan çeşitli çalışmalarda KSS faaliyetlerinin örgütün iş performansını ve kurumsal itibarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Ackerman, 1975; Baron, 2001; Garriga ve Mele, 2004; McGuire, Sundgren ve Schneeweis, 1988; Menon, 1997; Siegel ve Vitaliano, 2007; Türker, 2009; Weaver, Trevino ve Cochran, 1999). Firmalar yürüttükleri KSS faaliyetlerinin benimsenmesi ve “sosyal sorumlu” olarak algılanmaları durumunda müşterileri ve diğer paydaşlarının desteğini kazanmaktadırlar (Golob ve Bartlett, 2007).

Paydaş yaklaşımı kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk, itibar ve performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere Taghian, D'Souza ve Polonsky (2015) tarafından bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmada yöneticilerin KSS faaliyetlerine dönük kararlarında paydaşların etkisini belirlemek, KSS ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi kanıtlamak ve kurumsal itibarla işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada KSS, kuruluşlar tarafından üstlenilen, yasal zorunlulukların ötesinde çevreye ve topluma fayda sağlayan gönüllü eylemler olarak tanımlanmaktadır (Andreasen, 1994; Türker, 2009; Werther ve Chandler, 2006). Çalışmaya veri temin etmek için daha önce yürütülmüş

olan benzer çalışmalar (Agle, Mitchell ve Sonnenfeld, 1999; Türker, 2009), KSS literatürü ve paydaş kuramı esas alınarak hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Üst düzey yöneticilerinin kurumsal itibar (Caruna, 1997; Caruna ve Chircop, 2000; Helm, 2005) ve kurumsal performans göstergeleri konusunda (Hooley, Greenley, Cadogan ve Fahey, 2005) algılarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ile ilgili olarak mevcut çalışmalar esas alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Dun&Bradstreet adlı Avustralyalı iş veritabanından en az 100 çalışanı olan ve yıllık cirosu 10 milyon doların üzerinde olan imalat işletmeleri olarak belirlenmiştir. Büyük ölçekli işletmelerin tercih edilmiş olması modelde öngörülen paydaşlarla irtibatının daha fazla olacağı varsayımına dayanmaktadır. Rastgele seçilen 2932 örgütün üst düzey yöneticisine elektronik posta yoluyla anket formları gönderilmiş 242 geri dönüşten 196 tanesi çalışmaya dahil edilmiştir. Geri dönüşler mutlak anlamda az olsa bile üst düzey yöneticilerin verdikleri cevaplar ve elde edilen sonuçlar bu konuda yapılan diğer araştırmalardan (Kang, Stein, Younjoung, ve Lee, 2012; de Abreu, de Castro, Soares, da Assis Silva ve da Silva Filho, 2012) elde edilen sonuçlarla tutarlı çıkmıştır. Ankete cevap verenlerin %50'si CEO ve %44'ü de üst düzey yöneticilerdir. Dolayısıyla katılımcılar işletmenin KSS ile ilgili strateji şekillendirmesinde belirleyici olduğu gibi paydaşlara dair tüm kilit bilgilere de sahiptir (Taghian, D'Souza ve Polonsky, 2015). Çalışmada paydaşların iç ve dış paydaşlar (de Chernatony & Harris, 2000; Aaltonen, 2011) olarak sınıflandırılması yaklaşımı kullanılmıştır. İç paydaşlar olarak yöneticiler, hissedarlar, işletme çalışanları ve işçi sendikaları, dış paydaşlar ise kamuoyu (yerel halk ve toplum) medya ve hükümeti içermektedir.

Çalışmada kullanılan model Şekil 16'daki gibidir;

Şekil 16. Paydaş Yaklaşımı Kapsamında KSS, İtibar ve Performans İlişkisi



Yapılan analiz sonucunda hükümet ve çalışanlara dönük KSS faaliyetleri önemli görülürken, toplum, medya ve sendikalara yönelik KSS faaliyetleri önemli kabul edilmemiştir. Ayrıca KSS ile kurumsal itibar arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine kurumsal itibarın pazar payını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Taghian, D'Souza ve Polonsky, 2015).

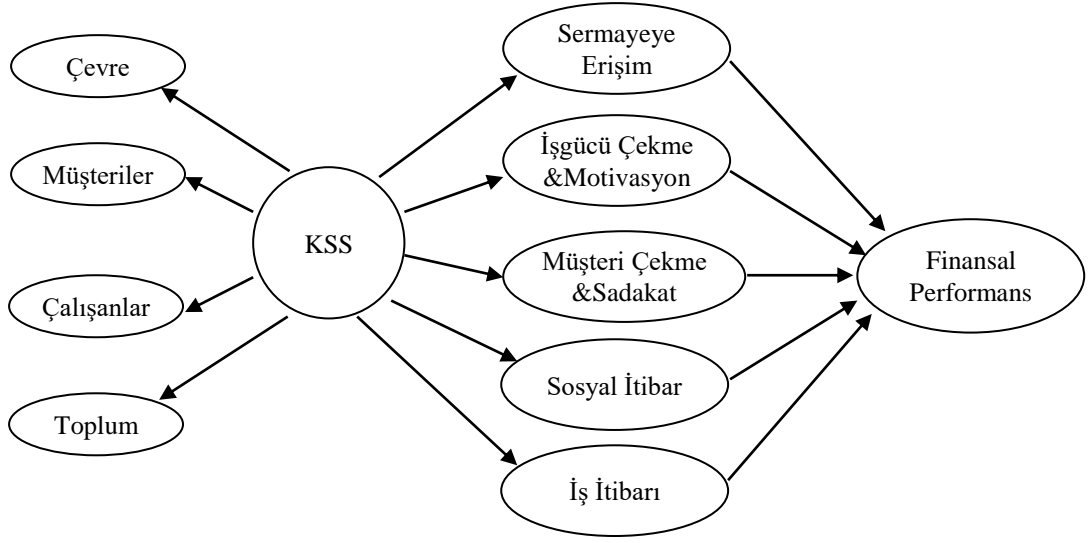
Dublin Teknoloji Enstitüsü bünyesinde, KSS ve finansal performans arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak tespit edilmesine yönelik bir doktora tez çalışması yürütülmüştür (Sweeney, 2009). "The Fact Finder Database of the Top 5000 Companies in Ireland" veritabanına kayıtlı 24'ü büyük ölçekli 26'sı KOBİ niteliğinde olmak üzere toplam 50 işletmenin üst düzey yöneticisine uygulanan pilot çalışma sonucunda sorular ve anket formu oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında posta ve elektronik posta yoluyla 1300 anket formu gönderilmiş bunlardan 290 adedi geri dönmüştür. Bunlardan 68 tanesi eksik veya hatalı olduğu için kullanılmamış 222 adet üzerinden çalışma yürütülmüştür. Bu sayı 1300 adet formun %17'sine tekabül etmektedir ve yapısal eşitlik modellemesi için önerilen örneklem büyüklüğü ile uyumlu kabul edilmiştir. Bu modelde 150 (Guadagnoli ve Velicer, 1998) ve 200 (Kelloway, 1998) ya da en azından 100-200 arası (Hoyle, 1995) birkaç korelasyon ilişkisi test edilmesi gerektiğinde ise en az 150 olmak üzere

150-300 arası (Hutcheson ve Sofronion, 1999) veya 100-150 arası (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006) katılımcı örneklem büyüklüğü açısından yeterli görülmektedir. Çalışmada beş farklı büyüklük ölçeğinde ve üç faaliyet grubunda toplanan, (Grup A: hukuk, danışmanlık ve pazarlama, Grup B: üretim ve atık yönetimi, inşaat ve ulaşım, Grup C: perakende) işletmelerden veri toplanmıştır. KSS ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda işletme tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin türü ve kapsamının firmanın faaliyet gösterdiği sektörle ilişkili olduğu bulunmuştur (Sweeney ve Coughlan, 2008). KSS ile finansal performans arasındaki ilişki belirlenirken faaliyet gösterilen sektör de bir kontrol unsuru olarak ele alınmaktadır (Tschopp, 2005).

Çalışmada yaş ve cinsiyetle KSS arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. İşletmenin paydaşları arasında yer alan fiziksel çevreye dönük en önemli KSS faaliyeti olarak atık azaltımı öne çıkmaktadır. Müşterilere dönük KSS faaliyetleri içerisinde ise müşteri şikayetlerine hızla cevap vermek ve gidermek önemli görülmüştür. İşletmelerin topluma yönelik en dikkat çekici KSS faaliyeti işletme çalışanlarının toplum yararına faaliyetlere gönüllü olarak katılması iken, çalışanlara yönelik faaliyetler içerisinde ise karar süreçlerinde çalışanların da görüşlerine başvurmak cevabı diğerlerinden daha fazla tercih edilmiştir. İşletmenin genel olarak yürüttüğü KSS faaliyetleri içerisinde çalışanlarla ilgili olanlar en önemli görülmüştür. Daha sonra sırasıyla müşteriler, fiziksel çevre ve topluma yönelik KSS faaliyetleri gelmektedir. KSS ile finansal performans arasında ise zayıf pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Sweeney, 2009).

Çalışmanın modeli içerisinde test edilen hipotezlerden birisi KSS ve sosyal itibar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığıdır. Elde edilen bulgular da bu hipotezi doğrulamış ve KSS ile sosyal itibar arasında güçlü pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. KSS ile iş itibarı arasındaki ilişki için ise yine hipotezi destekler sonuç elde edilmiş ancak KSS ile iş itibarı arasındaki ilişki pozitif yönlü ama daha zayıf bulunmuştur. Yapılan araştırmada kullanılan model Şekil 17'deki gibidir;

Şekil 17. Kurumsal İtibarın Ara Değişken Kabul Edildiği Modellemede KSS Finansal Performans İlişkisi



Modelde ara değişken olarak yer alan sosyal itibarla finansal performans arasında ise negatif yönlü ancak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Sweeney, 2009). Bu konuda daha önce yapılan çalışmalarda (Roberts ve Dowling, 2002; Brammer ve Millington, 2005) bu bulgunun aksine kurumsal itibarla finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak işletmenin iş itibarı ile finansal performans arasında beklendiği ve daha önce yapılan çalışmalarda da (Martin, 2009) görüldüğü gibi pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Sweeney, 2009).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ KURUMSAL İTİBARA ETKİLERİ KONUSUNDA İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Türkiye’de faaliyet gösteren, rekabet gücü yüksek ve 2016-2017 Eylül ayları itibarıyla en fazla ihracat yapan on sektör içerisinde yer alan, ilaveten hizmetler sektöründe bulunan, altı faaliyet grubunda toplanan işletmelerin, paydaşları arasında yer alan fiziksel ve doğal çevre, müşteriler, çalışanlar ve topluma dönük KSS faaliyetlerinin kurumsal itibara katkısının ölçülmesi çalışmanın ana konusu ve amacıdır. Bir diğer amaç işletmelerin öncelikli kabul ettikleri sosyal sorumluluk alanlarını belirlemektir. İşletme yöneticilerinin, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve tedarikçilerden oluşan paydaşlarından hangilerini ne ölçüde önemli gördüklerini belirlemek çalışmanın bir diğer amacı ve konusudur.

Çalışma, ülke genelinde, farklı sektör ve büyüklükteki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurum itibarına katkısını yöneticilerin algıları ile belirlenmesi ve bu konuda örnek teşkil edecek olması nedeniyle de önem taşımaktadır. Ayrıca ankete cevap verenlerin işletme kurucusu veya üst düzey yöneticileri olması nedeniyle, işletmelerinin KSS stratejisinin şekillendirmesinde belirleyici olmasının yanı sıra paydaşlarla ilgili tüm kilit bilgilere de sahip olmaları elde edilen sonuçlar açısından önemlidir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırma, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibarına katkısını belirlemek üzere, Türkiye genelinde rekabet gücü yüksek ve 2016-2017 Eylül ayları itibarıyla en fazla ihracat yapan on sektör içerisinde bulunan ve beş grupta toplanan ve hizmetler de dahil edilerek altı sektörde yer alan işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu sektörler, gıda ürünleri imalat ve satışı, tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı, madencilik ve taşocakçılığı, ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışı, mobilya imalat ve satışı, hizmetler (sağlık, eğitim, konaklama vb.) olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında anket uygulanacak sektörler TUİK'in 2015 yılı "Ekonomik Faaliyet Sınıflarındaki Yoğunlaşma Düzeyleri" ve Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin 2016-2017 Eylül ayları İtibarıyla "En Fazla İhracat Yapılan İlk 10 Sektör" verileri dikkate alınarak belirlenmiştir. Anket uygulanacak sektörler faaliyetlerin benzerlikleri İtibarıyla altı grupta toplanmış ve yoğunlaşma düzeyleri yüksek veya sınırda olanlardan tercih edilmiştir.

Yoğunlaşma Katsayısı (YK) ve Balassa endeksi bir sektörün belli bir bölgedeki yığılmasını ölçmede kullanılmaktadır. Balassa yöntemi ile elde edilen değerlerin pozitif (0'dan büyük) çıkması ilgili sektörün rekabet gücünün olduğunu göstermektedir (Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN), TR72 Bölgesinde Öne Çıkan Sektörler, 2015: 20). Türkiye'de sektörlerin 2008-2012 yılları arasındaki rekabet gücü Balassa endeksine (RCA) göre hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda sektörlerin rekabet gücü, yüksek, sınırda veya düşük olarak tespit edilmiştir. Tablo 5'te sektörlerin Türkiyedeki durumu mevcut haliyle gösterilmiştir (Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN), TR72 Bölgesinde Öne Çıkan Sektörler, 2015: 21).

Tablo 5. Türkiye’de Sektörler İtibarıyla Rekabet Gücü

Sektörler (ISIC REV3.2 Kodlu)	Türkiye-RCA
Tekstil ürünleri	Yüksek
Metal eşya sanayi (makine ve teçhizatı hariç)	Yüksek
Motorlu kara taşıtı ve römorklar	Sınırdadır
Mobilya ve başka yerde sınıflandırılmamış diğer ürünler	Sınırdadır
Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli makine ve cihazlar	Sınırdadır
Ağaç ve mantar ürünleri (mobilya hariç); hasır vb. örülerek yapılan maddeler	Sınırdadır
Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat	Sınırdadır
Basım ve yayım; plak, kaset vb.	Düşük
Büro, muhasebe ve bilgi işleme makineleri	Düşük
Plastik ve kauçuk ürünleri	Yüksek
Gıda ürünleri ve içecek	Yüksek
Giyim eşyası	Yüksek
Metallik olmayan diğer mineral ürünler	Yüksek
Dabaklanmış deri, bavul, el çantası, saracıye ve ayakkabı	Sınırdadır
Tıbbi aletler; hassas optik aletler ve saat	Düşük

Kaynak: Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN), TR72 Bölgesinde Öne Çıkan Sektörler, 2015: 21.

Tablo 5’te de görüldüğü gibi çalışma kapsamında yer alan hizmetler dışındaki sektörlerden gıda ürünleri imalat ve satışı, tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı (deri ürünleri sınırdadır), madencilik ve taş ocakçılığı, ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışının rekabet gücü yüksek iken, mobilya imalat ve satışının rekabet gücü sınırdadır olarak görülmektedir.

Tablo 6’da 2016-2017 yılları Eylül ayı itibarıyla en fazla ihracat yapılan ilk 10 sektör görülmektedir.

Tablo 6. En Fazla İhracat Yapılan İlk 10 Sektör (Bin\$)

Sektör	2016 (1 - 30 Eylül)	2017 (1 - 30 Eylül)	Değişim %
Otomotiv Endüstrisi	1.940.446	2.152.110	10,9
Hazırgiyim ve Konfeksiyon	1.318.761	1.294.611	-1,8
Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	1.095.817	1.280.260	16,8
Elektrik Elektronik ve Hizmet	803.563	868.672	8,1
Çelik	716.702	746.656	4,2
Tekstil ve Hammaddeleri	654.843	664.711	1,5
Demir ve Demir Dışı Metaller	483.422	522.426	8,1
Makine ve Aksamları	403.847	481.126	19,1
Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri	477.844	474.500	-0,7
Madencilik Ürünleri	322.012	379.271	17,8

Kaynak: TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi) <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>, (Erişim Tarihi: 04.10.2017)

Tablo 6’da da görüldüğü gibi çalışma kapsamına alınan ve hizmetler dışında kalan beş sektöre ait faaliyet kollarından sekiz tanesi 2016-2017 yılları Eylül ayı itibarıyla sektörlere göre en fazla ihracat yapılan ilk 10 sektör arasında yer almaktadır. Çalışmaya dahil edilen altı sektöre ait faaliyet konuları şu şekilde belirlenmiştir.

1-Gıda Ürünleri İmalat ve Satışı: Bitkisel ve hayvansal sıvı ve katı yağların, süt ürünlerinin, öğütülmüş tahıl ürünlerinin, nişasta ve nişastalı ürünlerin, hazır hayvan yemlerinin, ekmek, taze fırın ürünlerinin, dayanıklı pastane ürünlerinin, peksimet, bisküvi, dayanıklı kek, şeker, kakao, çikolata ve şekerleme, makarna, şehriye, kuskus ve benzer unlu mamullerin, baharat, soslar, sirke ve diğer çeşni maddelerinin, hazır, homojenize gıda maddeleri ile diyet yiyeceklerinin, içeceklerin imalatı ve satışı. Mezbahacılık, et ve et ürünlerinin imalatı, işlenmesi saklanması ve satışı, balık ve balık ürünlerinin işlenmesi, saklanması ve satışı, sebze ve meyvelerin işlenmesi saklanması ve satışı, kahve ve çayın işlenmesi ve satışı, vb.

2- Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri İmalat ve Satışı: Tekstil elyafının hazırlanması ve bükülmesi, dokuma, tekstil ürünlerinin bitirilmesi, örgü (triko) veya tığ işi (kroşe) kumaşları, giyim eşyası dışındaki tamamlanmış tekstil, halı ve kilim, halat, urgan, kinnap ve ağ, dokusuz kumaşlar ve kumaş ürünleri, diğer teknik ve endüstriyel tekstil. Deri giyim eşyası, iş giysisi, diğer dış giyim eşyaları, iç giyim eşyası, diğer giyim eşyaları ve giyisi aksesuarları, kürkten eşya, örme (triko) veya tığ işi (kroşe) çorap, örme (triko) veya tığ işi (kroşe) diğer giyim eşyası. Derinin tabakalanması ve işlenmesi, kürkün işlenmesi ve boyanması, bavul, el çantası ve benzerleri ile saraçlık ve koşum takımı (deri giyim eşyası hariç), ayakkabı, bot, terlik vb.

3- Madencilik ve Taş Ocakçılığı: Diğer madencilik ve taşocakçılığı, kömür, linyit, ham petrol ve doğalgaz çıkarımı. Metal cevheri madenciliği, diğer madencilik ve taşocakçılığı. Süsleme ve yapı taşlarının, kireç taşı, alçı taşı, tebeşir ve kayağan taşı (bileği taşı) ocakçılığı. Çakıl ve kum ocaklarının faaliyetleri; kil ve kaolin (arı kil) çıkarımı, turba çıkarımı ve briketlenmesi, tuz çıkarımı, müstakilen yapılan maden ve curuf temizleme, ayıklama işleri, madenciliği destekleyici hizmet faaliyetleri vb.

4-Mobilya İmalat ve Satışı: Başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar, sandalye, tabure, büro ve mağaza mobilyaları, mutfak mobilyaları, diğer mobilyaların, yatak, minder vb. imalatı ve satışı.

5-Ana Metal ve Metal Ürünleri, Makine, Otomotiv ve Diğer Ulaşım Araçları İmalat ve Satışı: Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç), metal yapı malzemeleri, tank, sarnıç, metal muhafaza ile kalorifer kazanı ve radyatör, buhar kazanı, çatal-bıçak takımı, el aletleri ve genel hırdavat malzemeleri, çelik varil ve benzeri muhafazalar, hafif metalden ambalaj malzemeleri, tel ürünleri, bağlantı malzemeleri, zincir ve yay ile vida çekme makinesi ürünlerinin, diğer fabrikasyon metal ürünlerinin imalatı. Metallerin dövülmesi, preslenmesi, baskılanması ve yuvarlanması; toz metalurjisi, metallerin kaplanması ve işlenmesi; genel makine mühendisliği.

6-Hizmetler Sektörü: Sağlık, eğitim, otel, restaurant, konaklama, temizlik, bakım-onarım, ulaşım, planlama ve imar, çevre koruma, turizm, spor, finans, sigortacılık, emlak müşavirliği, vb.

Anket uygulaması belirlenmiş olan altı sektördeki, çalışan sayısı on ve üzeri olan işletmelere yapılmıştır. Türkiye genelini kapsayan bir çalışma olması nedeniyle yüzyüze anket uygulaması yapmak mümkün olmamıştır. Bunun yerine, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, İllerin Ticaret ve Sanayi Odaları, Bilim, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (<http://www.lonca.gov.tr/>) ve firmaların bağlı bulunduğu meslek örgütlerinin web sayfalarından elde edilen mail adreslerine internet üzerinden (https://www.onlineanketler.com/?url=result_det&uid=828612) anket formları gönderilmiştir.

Yukarıda belirtilmiş olan kaynaklarda elektronik posta adreslerine ulaşılabilen ve söz konusu sektörlerde yer alan bütün işletmelere anket formu gönderilmiştir. İşletmelerin kurucusu, genel müdür veya bölge müdürü, insan kaynakları müdürü, muhasebe finansman müdürü veya diğer yöneticilik sıfatını taşıyanların anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Bu kapsamda 23.213 kişiye anket formu ulaştırılmış, bunlardan 586 adet geri dönüş olmuştur. Geri dönüş oranı yaklaşık %2,5'dir. Türkiye geneline uygulanan bir anket çalışması olması nedeniyle

81 ilin tamamına elektronik posta yoluyla formlar gönderilmiş, 73 ilden cevaplar alınabilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

“Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkileri: İşletme Yöneticilerinin Algıları Üzerine Bir Araştırma” olarak belirlenen konu ile ilgili olarak, Türkiye’de faaliyet gösteren ve en az on çalışanı olan, gıda ürünleri imalat ve satışı, tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı, madencilik ve taşocakçılığı, ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışı, mobilya imalat ve satışı, hizmetler (sağlık, eğitim, konaklama vb.) sektörlerinde yer alan işletmeler ihtimalsiz örneklem metodundan yapısal örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Belirlenen bu işletmelerin yöneticilerine kurumsal sosyal sorumluluk bileşenleri ile ilgili olarak görüşleri sorulmuş ve bunların kurum itibarına katkılarının olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin ölçeği Sweeney’in (2009) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Uygulama verileri, hazırlanmış olan anket formlarının belirlenmiş olan ana kitle içerisinde elektronik posta adresleri elde edilenlere mail gönderilmesi ve bu kitle içerisinde olumlu geri dönüşler yoluyla elde edilmiştir. Anket formunda yer alan sorular 5’li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş, sorunun içeriğine göre katılımcıların “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a, 1 ile 5 arası puan, “hiç”ten “büyük ölçüde”ye, “hiç”den “sürekliye” ve “çok olumsuz”dan “çok olumlu” ya şeklinde verilen şıklardan birisini işaretlemeleri istenmiştir. Anketlerin uygulanmasında işletmelerinde kurucu, genel müdür veya bölge müdürü, insan kaynakları, muhasebe-finans ve diğer yöneticilerine elektronik posta yoluyla gönderilen anket formlarının doldurulması istenilmiştir.

Bu çalışmada, aşağıda verilen hipotezler araştırılmıştır.

H₁- Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumsal itibar üzerinde etkilidir.

H₂-Fiziksel ve doğal çevre ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde etkilidir.

H3-İşletmelerin müşterilerine yönelik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde etkilidir.

H4-İşletmelerin çalışanlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde etkilidir.

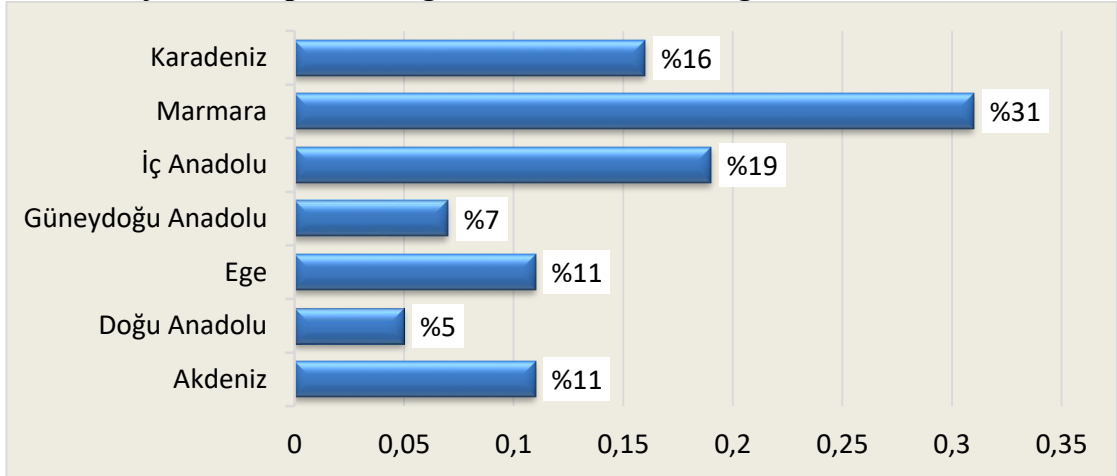
H5-İşletmelerin topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde etkilidir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

“Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkileri: İşletme Yöneticilerinin Algıları Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren altı sektörde yer alan işletmelerin kurucusu, üst veya orta kademe yöneticilerine yönelik yapılan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS V.23 istatistiksel analiz programında değerlendirilmiştir. Sıralamalı ölçütlerin kullanılmasından dolayı Kendall’s Tau Korelasyon analizi tercih edilmiştir. 586 kişinin cevap verdiği araştırmada sorulara verilen cevapların Cronbach's Alpha değerleri, KSS kapsamındaki sorular için 0.911, kurumsal itibar kapsamındaki sorular için 0,965 ve tüm sorular dahil edildiğinde ise 0.966 gibi oldukça yüksek ve kabul edilebilir oranlarda çıkmıştır. Korelasyon analizinde ise KSS bileşenlerinin kurumsal itibara katkısı konusunda pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler ($p=0,000\leq 0,05$) tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bilgiler ve bunlara dair yorumlar aşağıda verilmiştir.

Çalışma kapsamında kendilerine elektronik posta yoluyla anket formu gönderilen işletme kurucusu ve yöneticilerinden 561’işletmelerinin bulunduğu ille ilgili soruyu cevaplandırmıştır.

Grafik 1. Cevapların Bölgelere Göre Oransal Dağılımı



Grafik 1’de de görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin oransal dağılımında en yüksek pay yaklaşık %31 ile Marmara Bölgesi’ndeki işletmelere aittir. Türkiye’deki üretimin ve tüketimin büyük bir kısmının gerçekleştiği Marmara Bölgesi’nden yüksek oranda katılım olması çalışma neticesinde sağlıklı veriler ve bunlara dayalı analizlerin yapılması açısından da son derece önemlidir.

Marmara Bölgesi’ni %19 ile İç Anadolu Bölgesi takip ederken, üçüncü sırada %16 ile Karadeniz bölgesi yer almaktadır. Akdeniz ve Ege bölgelerinden cevap verenlerin toplam cevap verenlere oranı %11’er olarak gerçekleşmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan illerden cevap verenlerin oranı %7 iken Doğu Anadolu Bölgesi için bu oran %5’tir.

4.1. ÇALIŞMADA YER ALAN İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

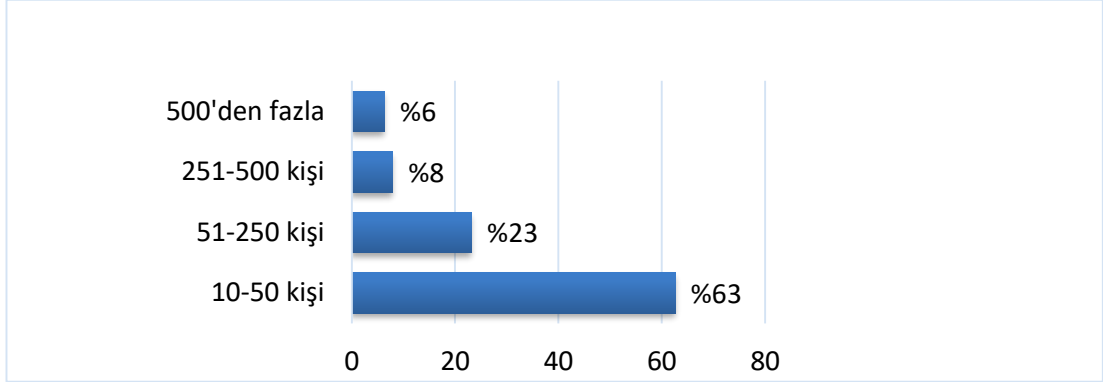
Çalışmada yer firmaların iş gören sayılarının ne olduğuna dair soruya verdikleri cevapların dağılımı Tablo 7’deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 7. Ankete Cevap Veren Firmaların İşgören Dağılımları

İşgören Sayısı	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
10-50	345	62	62
51-250	127	23	85
251-500	43	8	93
500’den fazla	38	7	100
TOPLAM	553	100	

“Şirketinizde kaç personel çalışmaktadır” sorusuna toplam 553 katılımcı cevap vermiştir. Bunlardan 345’i işletmelerinde 10-50 arası, 127’si 51-250 arası, 43 kişi ise 251-500 arası işgören çalıştırdıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerinde 500’den fazla işgören çalıştırdıklarını söyleyen yönetici ve firma kurucusu sayısı ise 38’dir.

Grafik 2. Ankete Cevap Veren Firmaların İşgören Dağılımları (%)



Grafik 2’de de görüldüğü gibi çalışmaya katılan işletmelerin yaklaşık %63’ünde 10-50 arası çalışan bulunmaktadır. Yaklaşık %23’ünde ise 51-250 işgören çalışmaktadır. Yani çalışmaya katılan işletmelerin yaklaşık %86’sı küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) konumundadır. Geriye kalan ve büyük işletme kapsamında değerlendirebileceğimiz yaklaşık %14’lük kısmın ise yaklaşık %8’inde 251-500 çalışan bulunurken 500 kişiden fazla çalışanı olan işletme oranı yaklaşık %6’dır.

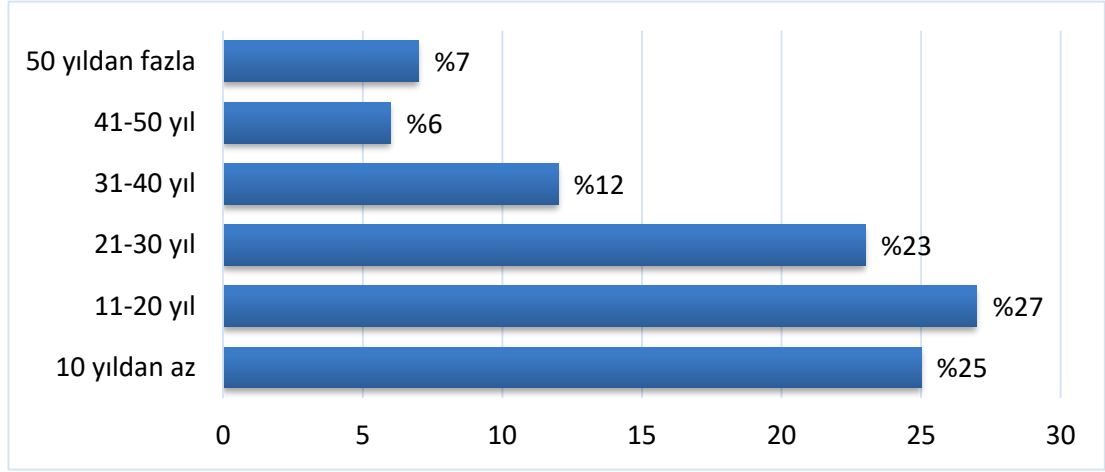
Çalışmaya dahil olan işletmelerin kaç yıldır faaliyet gösterdiklerine yönelik soruya verdikleri cevapların dağılımı Tablo 8’deki gibi oluşmuştur.

Tablo 8. Ankete Cevap Veren Firmaların Faaliyet Gösterme Süreleri

Faaliyet Süresi (Yıl)	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
10’dan az	138	25	25
11-20	151	27	52
21-30	128	23	75
31-40	68	12	87
41-50	34	6	93
50’den fazla	36	7	100
TOPLAM	555	100	

“Kuruluşunuz kaç yıldır faaliyet göstermektedir” sorusuna toplam 555 işletme kurucusu ve yöneticisi cevap vermiştir. Bunlardan 138’i firmalarının faaliyet gösterme süresinin 10 yıldan daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların 151’i işletmelerinin 11-20 yıl arasında faaliyet gösterdiğini belirtirken bu sürenin 21-30 yıl arası olduğunu beyan edenlerin sayısı 128’dir. Firmalarının 31-40 yıl arası bir süredir faaliyetlerinin sürdürdüğünü 68 kişi belirtirken, 41-50 yıl arası olduğunu söyleyen 34 kişidir. İşletmelerinin 50 yıldan daha uzun bir süredir faaliyetini sürdürdüğünü ifade eden kişi sayısı ise 36’dır.

Grafik 3. Ankete Cevap Veren Firmaların Faaliyet Gösterme Sürelerinin (Yıl) Oransal Dağılımları (%)



Grafik 3'te de görüldüğü gibi ankette “kuruluşunuz kaç yıldır faaliyet göstermektedir” sorusuna cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin yaklaşık %25'i işletmelerinin 10 yıldan daha az süredir faaliyet gösterdiğini ifade etmiştir. Yani katılımcı her dört firmadan birisi faaliyet süresi açısından henüz 10 yıllık sürenin üzerine çıkamamıştır. Faaliyet gösterme süresi 11-20 yıl arası olan firma oranı ise yaklaşık %27'dir. Katılımcı firmaların oransal olarak en fazla yığılma gösterdiği faaliyet sürdürme aralığı da 11-20 yıldır. İşletmelerinin 21-30 yıldır faaliyetlerini devam ettirdiğini ifade edenlerin oranı %23'tür. Bu yıl aralığı işletmelerin faaliyet gösterme sürelerinin oransal dağılımı açısından üçüncü sırada yer almaktadır. Görüldüğü gibi işletmelerin yaklaşık %75'i 30 yıl veya daha az süredir faaliyet göstermektedir. 31-40 yıl aralığında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin oranı yaklaşık %12 iken 41-50 yıldır faaliyetine devam eden işletmelerin oranı yaklaşık %6'dır. Faaliyetlerini 50 yılın üzerinde bir süredir devam ettirmekte olan işletmelerin oranı ise yaklaşık %7'dir. Kurumsallaşma ve faaliyetlerinde başarı açısından önemli bir gösterge olan faaliyet gösterilen sürenin yüksek olması istenilen bir durumdur.

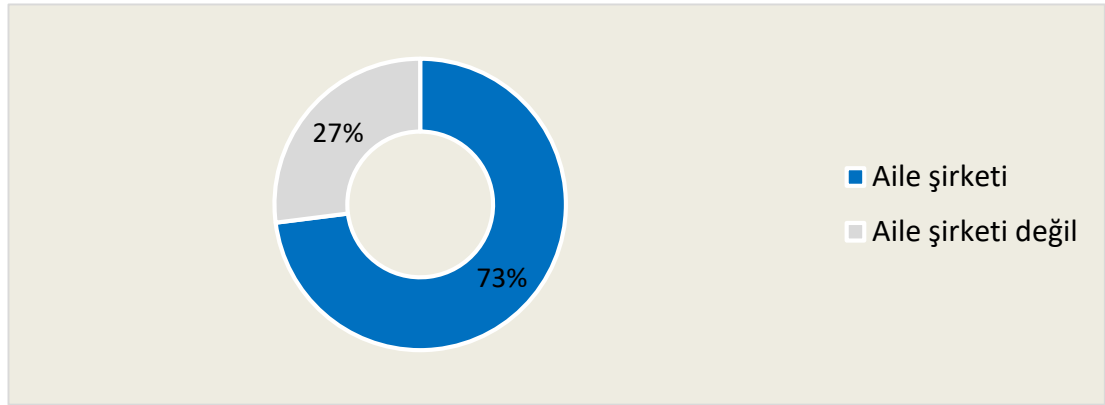
Çalışmaya katılarak ankete cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin firmalarının aile şirketi olup olmadığına yönelik soruya verdikleri cevapların dağılım Tablo 9'daki gibi oluşmuştur.

Tablo 9. Ankete Cevap Veren Firmaların Aile Şirketi Olup Olmama Durumu

Firma aile şirketi mi?	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	410	73	73
Hayır	152	27	100
TOPLAM	562	100	

“Firmanın aile şirketi midir” sorusuna toplam 562 işletme kurucusu ve yöneticisi cevap vermiştir. Bunlardan 410’u firmalarının aile şirketi olduğunu belirtirken 152’si ise aile şirketi olmadığını ifade etmişlerdir.

Grafik 4. Ankete Cevap Veren Firmaların Aile Şirketi Olup Olmama Durumlarının Oransal Dağılımları (%)



Grafik 4’te de görüldüğü gibi ankete cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinden yaklaşık %73’ü firmalarının aile şirketi olduğunu geriye kalan yaklaşık %27’si ise aile şirketi olmadığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla çalışma kapsamındaki işletmelerin büyük bir kısmı aile şirketi hüviyetindedir.

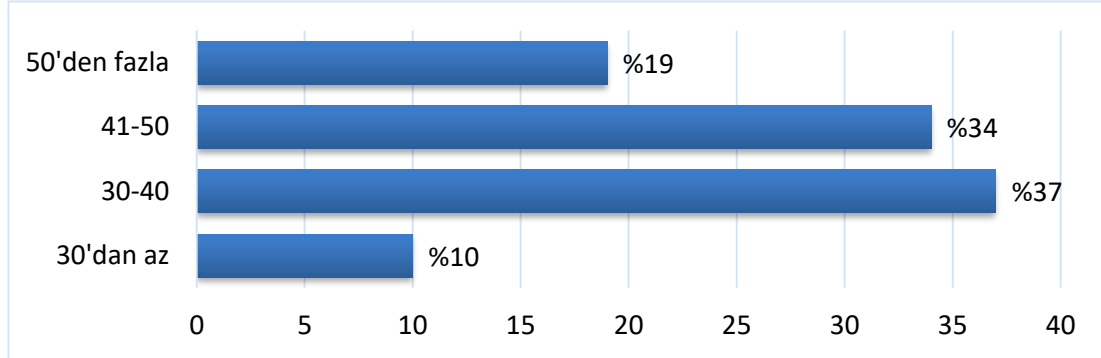
Çalışmaya katılarak ankette yöneltilen “kaç yaşındasınız” sorusuna cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin yaşlarının dağılım Tablo 10’daki gibi oluşmuştur.

Tablo 10. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
30’dan az	57	10	10
30-40	207	37	47
41-50	191	34	81
50’den fazla	106	19	100
TOPLAM	561	100	

Çalışmada yer alan “kaç yaşındasınız” sorusuna toplam 561 işletme kurucusu ve yöneticisi cevap vermiştir. Bunlardan 57’si 30 yaşından daha küçüktür. 207’si ise 30-40 yaş aralığında yer almaktadır. Geriye kalan 297 kişiden 191’i 41-50 yaş aralığında iken 106’sı ise 50 yaşından daha büyüktür.

Grafik 5. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Yaşlarının Oransal Dağılımları (%)



Çalışmaya dahil olan işletme kurucusu ve yöneticilerinin yaşlarının oransal dağılımı Grafik 5’te görülmektedir. Buna göre katılımcıların yaklaşık %10’u 30 yaşından daha küçüktür. Cevap verenler içerisinde yaklaşık %37 ile en büyük orana sahip yaş aralığı 30-40’dır. Yaklaşık %34’lük bir grup ise 41-50 yaş aralığında yer almaktadır. Geriye kalan yaklaşık %19’luk katılımcı ise 50 yaşının üstündedir. Görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin önemli bir kısmı (yaklaşık %81) 50 yaşının altındadır. Dolayısıyla çalışmada cevap verenlerin büyük bir kısmı genç ve dinamik bir girişimci ve yönetici grubunda yer almaktadır.

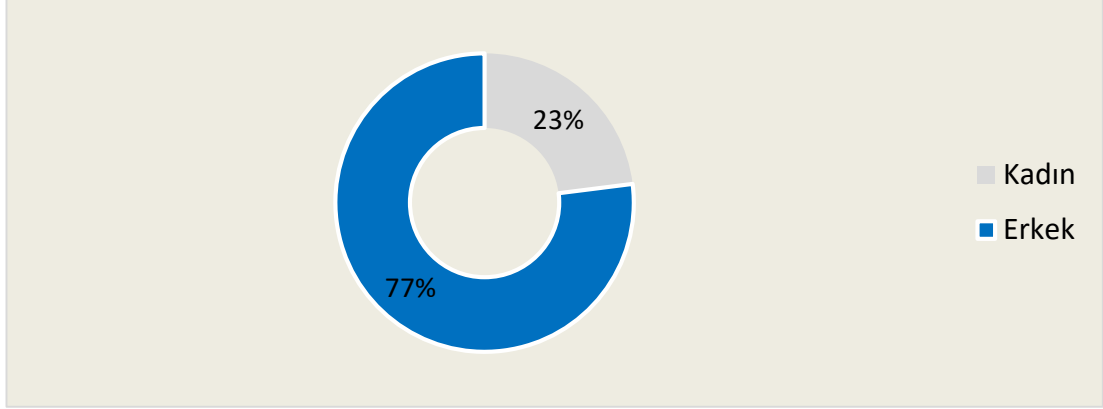
Çalışmaya katılarak “lütfen cinsiyetinizi belirtiniz” sorusuna cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin cinsiyetlerinin dağılımı Tablo 11’deki gibidir.

Tablo 11. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kadın	129	23	23
Erkek	429	77	100
TOPLAM	558	100	

Çalışma kapsamında yöneltilen ve katılımcıların demografik durumunu tespit etmeye yönelik olarak sorulan “lütfen cinsiyetinizi belirtiniz” sorusuna cevap veren toplam 558 kişiden 129’u kadın 429’u ise erkektir.

Grafik 6. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Oransal Dağılımları (%)



Online olarak gönderilen ankete katılarak çalışmaya dahil olan işletme kurucusu ve yöneticilerinin cinsiyetlerinin oransal dağılımı Grafik 6'daki gibidir. Görüldüğü gibi katılımcıların yaklaşık %23'ü kadın %77'si ise erkektir. İşletme kurucusu ve yöneticisi olarak erkeklerin oransal ağırlığı hissedilirken kadınların oranı da azımsanmayacak düzeydedir.

Çalışma kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerine yöneltilen “eğitim durumunuzu (son mezun olduğunuz eğitim düzeyini) belirtiniz sorusuna cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin eğitim düzeylerinin dağılımı Tablo 12'deki gibidir.

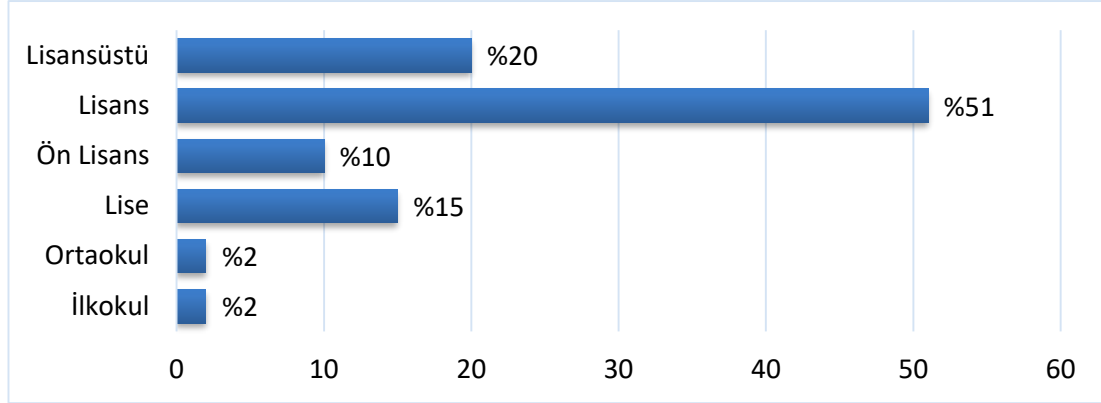
Tablo 12. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İlkokul	14	2	2
Ortaokul	9	2	4
Lise	83	15	19
Ön Lisans	56	10	29
Lisans	287	51	80
Lisansüstü	112	20	100
TOPLAM	561	100	

Çalışma kapsamında yöneltilen “eğitim durumunuzu (son mezun olduğunuz eğitim düzeyini) belirtiniz” sorusuna toplam 561 işletme kurucusu ve yöneticisi cevap vermiştir. Tablo 12'de de görüldüğü gibi katılımcılardan 14'ü ilkokul 9'u ise ortaokul mezunu olduğunu ifade etmişlerdir. Lise mezunu olduğunu belirten işletme kurucusu ve yöneticisi sayısı 83 iken ön lisans mezunlarının sayısı 56'dır. En az dört yıllık bir fakülte yani lisans mezunu olan katılımcı sayısı 287 kişi ile en yüksek değerde görülmektedir. İkinci en yüksek sayı olarak dikkat çeken lisansüstü (yüksek

lisans, doktora, tıpta uzmanlık veya sanatta yeterlik) derecesine sahip katılımcı sayısı ise 112 kişidir.

Grafik 7. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerinin Oransal Dağılımı (%)



Grafik 7’de ankete katılan işletme kurucusu ve yöneticilerinin eğitim durumlarının (son mezun oldukları eğitim düzeylerinin) oransal dağılımları görülmektedir. Görüldüğü gibi en düşük eğitim seviyeleri yaklaşık %2 ile ilkököl ve ortaokuldur. Bu eğitim seviyelerindeki katılımcı oranının toplamının yaklaşık %4 seviyelerinde olmasında zorunlu eğitim süresinin 12 yıl olmasının da etkisi söz konusudur. Lise mezunu konumunda bulunan katılımcı oranı ise yaklaşık %15’dir. Dolayısıyla üniversite düzeyinde eğitim almamış veya henüz bu eğitim seviyesini tamamlamamış olanların toplam oranı (ilkokul, ortaokul ve lise toplamı) yaklaşık %19’dur.

Çalışmaya dahil olan işletme kurucusu ve yöneticilerinden ön lisans mezunu (iki yıllık bir yükseköğretim programını bitirenler) olanların oranı yaklaşık %10 iken katılımcıların yarısından fazlasını temsil eden yaklaşık %51’lik bir kesim ise en az dört yıllık eğitim veren bir yükseköğretim kurumundan mezun olmuş durumdadır. Lisans düzeyindeki eğitimle yetinmeyip daha üst düzey bir eğitim (lisansüstü) almış olan ve buradan mezun olanların oranı ise yaklaşık %20’dir. Görüldüğü gibi katılımcıların önemli bir kısmı (yaklaşık %81) zorunlu eğitim seviyesinin de üzerinde (12 yıl), yani ön lisans, lisans ve lisansüstü derecesine sahiptir ki bu girişimci ve yöneticilerin önemli bir teorik bilgi birikimine sahip olduklarını göstermektedir.

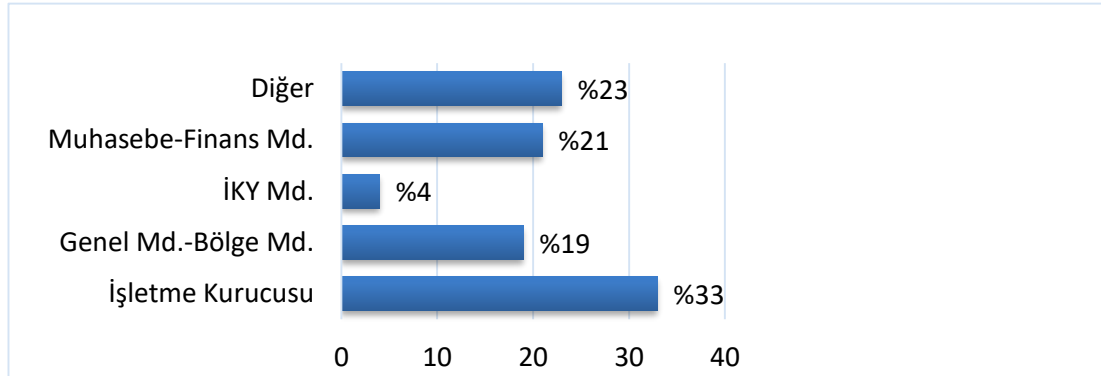
Tablo 13’te çalışma kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerine yöneltilen “çalıştığınız kurumdaki ünvanınız nedir” sorusuna verilen cevapların dağılımı görülmektedir.

Tablo 13. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Çalıştıkları Firmalardaki Ünvanlarının Dağılımı

Firmadaki Ünvanı	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İşletme Kurucusu	185	33	33
Genel Müdür-Bölge Müdürü	104	19	52
İKY Müdürü	22	4	56
Muhasebe-Finans Müdürü	120	21	77
Diğer	126	23	100
TOPLAM	557	100	

Anket kapsamında yöneltilen “çalıştığınız kurumdaki ünvanınız nedir” sorusuna cevap veren toplam 557 işletme kurucusu ve yöneticilerinin dağılımı Tablo 13’teki gibi oluşmuştur. Katılımcılardan 185’i işletmenin kurucusu konumunda bulunmaktadır. Çalıştıkları firmalarda genel müdür veya bölge müdürü ünvanına sahip cevap veren sayısı 104’tür. İşletmelerinde insan kaynakları yönetimi departmanında müdürlük ünvanıyla çalışan ve ankete cevap veren kişi sayısı 22 iken muhasebe-finans bölümünde müdürlük düzeyinde yöneticilik yapan katılımcı sayısı 120’dir. Geriye kalan 126 kişi ise firmalarında belirtilen ünvanların dışında diğer ünvanlarla görev yapmaktadırlar.

Grafik 8. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Firmalarındaki Ünvanlarının Oransal Dağılımı (%)



Grafik 8’de ankete katılanların firmalarında sahip oldukları ünvanların oransal dağılımı görülmektedir. Görüldüğü gibi işletme kurucuları en yüksek orana (yaklaşık %33) sahiptir. Buradan yaklaşık olarak her üç katılımcıdan birinin işletme kurucusu olduğunu da dikkate alarak işletme sahibi veya ortaklarının işletmenin yönetiminde aktif rol alma eğiliminde oldukları söylenebilir. Ankete cevap

verenlerin yaklaşık %19'u işletmede genel müdür veya bölge müdürü gibi üst düzey yönetim kademesinde yer almaktadırlar. En küçük orana sahip (yaklaşık %4) katılımcı grubu insan kaynakları yönetimi müdürleridir. Bu departmanın önemi ger geçen gün kabullenilmekte ve işletmelerde bu alanda profesyonel yöneticiler istihdam edilmektedir. Geriye kalan yaklaşık %44'lük katılımcı grubundan yaklaşık %21'i firmalarda muhasebe ve finans müdürü olarak görev yaparken yaklaşık %23'ü ise belirtilmiş olan ünvanlardan farklı ünvanlarla işletmelerde çalışmaktadırlar.

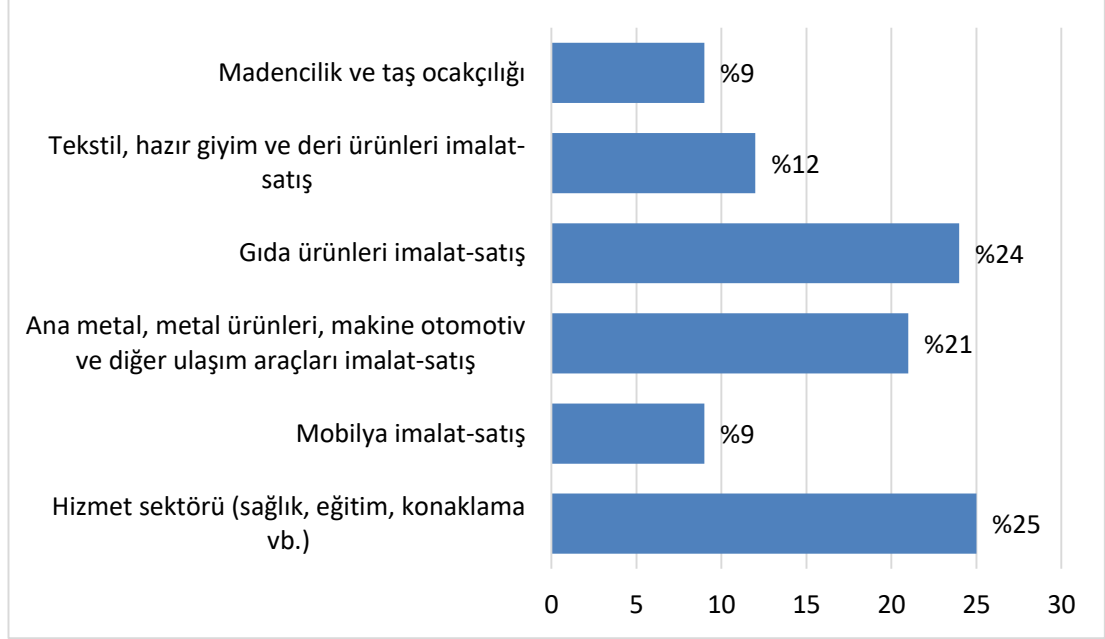
Tablo 14'de ankete katılan işletme kurucusu ve yöneticilerinin firmalarının çalışma kapsamına dahil edilen 6 sektör içerisindeki dağılımları görülmektedir.

Tablo 14. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Firmalarının Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımı

Faaliyet Gösterilen Sektör	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Gıda ürünleri imalat ve satışı	135	24	24
Tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı	65	12	36
Madencilik ve taş ocakçılığı	50	9	45
Ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışı	120	21	66
Mobilya imalat ve satışı	54	9	75
Hizmet sektörü (sağlık, eğitim, konaklama vb.)	138	25	100
TOPLAM	562	100	

Anket kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerine işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektör sorulmuştur. Toplam 562 işletme kurucusu ve yöneticilerinin cevaplarının dağılımı Tablo 14'deki gibi oluşmuştur. Buna göre hizmet sektörü (sağlık, eğitim, konaklama vb.) katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektörler itibarıyla 138 adet ile en yüksek değere sahiptir. Bunu 135 işletme ile gıda ürünleri imalat ve satışı izlemektedir. Katılımcı işletmelerin sektörel dağılımında üçüncü sırada 120 adet ile ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışı sektörü yer almaktadır. Bunu 65 işletme ile tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı sektörü takip ederken son iki sırada 54 katılımcı ile mobilya imalat ve satışı ve 50 katılımcı ile madencilik ve taş ocakçılığı sektörleri yer almaktadır.

Grafik 9. Ankete Cevap Veren İşletme Kurucusu ve Yöneticilerinin Firmalarının Faalyet Gösterdiği Sektörlerin Oransal Dağılımı(%)



Grafik 9’da ankete katılan işletme kurucusu ve yöneticilerinin firmalarının sektörel dağılımı görülmektedir. Görüldüğü gibi en yüksek oranda katılım (yaklaşık %25) sağlık, eğitim, konaklama gibi alanlarda faaliyet gösteren hizmet sektöründe yer alan işletmelerden olmuştur. Gıda ürünleri imalat ve satışını yapan işletmeler ikinci en yüksek (yaklaşık %24) katılım oranına sahiptir. Ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçlarının imalat ve satışını yapan işletmeler 6 sektör içerisinde yaklaşık %21’lik katılım oranı ile üçüncü sırada yer almaktadır. Tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışını yapan işletmeler yaklaşık %12, madencilik ve taş ocakçılığı faaliyetlerini yürüten işletmeler yaklaşık %9 ve mobilya imalat ve satışını yapan işletmeler de yine yaklaşık %9’luk bir paya sahiptir.

4.2. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNİN KSS FAALİYETLERİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin KSS kavramı ve bu kapsamda yürütülen faaliyetler konusundaki görüşleri Tablo 15’deki gibidir.

Tablo 15. Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin KSS Faaliyetleri Konusundaki Görüşleri

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ar.	St.
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Ø	±
Firmamızın birinci sorumluluğu kâr yapmaktır.	52	8,89	104	17,78	23	3,93	243	41,54	163	27,86	3,62	1,30
Firmamız müşterilerimizi memnun etmeye özen göstermektedir.	33	5,63	14	2,39	5	0,85	158	26,96	376	64,16	4,42	1,04
Firmamız çalışanlarımızı memnun etmeye özen göstermektedir.	37	6,31	24	4,10	53	9,04	248	42,32	224	38,23	4,02	1,10
Firmamız tedarikçilerimizle iyi ilişkiler geliştirmeye özen göstermektedir.	26	4,44	13	2,22	35	5,98	262	44,79	249	42,56	4,19	0,97
Firmamız rakiplerimizle iyi ilişkiler içinde olmaya özen göstermektedir.	28	4,79	63	10,79	93	15,92	285	48,80	115	19,69	3,68	1,06
Firmamız devlete karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye özen göstermektedir.	27	4,62	13	2,22	17	2,91	179	30,60	349	59,66	4,38	0,99
Firmamız sosyal sorumluluk sahibi bir firmadır.	31	5,30	33	5,64	86	14,70	224	38,29	211	36,07	3,94	1,10
Firmamız kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini düzenli olarak gerçekleştirmektedir.	39	6,68	59	10,10	150	25,68	196	33,56	140	23,97	3,58	1,15
KSS faaliyetlerimiz iş stratejilerimizle ilişkilidir.	33	5,69	75	12,93	156	26,90	229	39,48	87	15,00	3,45	1,07

Çalışma kapsamında “firmamızın birinci sorumluluğu kâr yapmaktır” şeklinde yöneltilen soruya 585 işletme kurucusu ve yöneticisinden yaklaşık %28’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Katılıyorum diyenlerse yaklaşık %42’dir.

Önemli bir çoğunluk işletmenin birinci sorumluluğunun kâr yapmak olduğunu düşünmektedir.

“Firmamız müşterilerimizi memnun etmeye özen göstermektedir” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” (%5,63), “katılmıyorum” (%2,39) ve “kararsızım” (%0,85) şeklinde cevap verenlerin toplam oranı yaklaşık olarak %9’dur. Buradan, işletmelerin müşterilerini memnun etmek konusunda büyük oranda (%91) özen gösterme gayreti içerisinde olduğu görülmektedir. Aynı hassasiyetin müşteriler kadar olmasa da çalışanlar için de (yaklaşık %81 oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir) söz konusu olduğu söylenebilir. Tedarikçilerle iyi ilişkiler geliştirme isteği ise yaklaşık %87 (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum toplamı) gibi yüksek bir orandadır. Firma kurucusu ve yöneticilerin rakiplerle olan ilişkilere özen düzeyleri müşteriler, çalışanlar ve tedarikçilerin gerisinde kalsa bile yine de yaklaşık %69 gibi yüksek bir oranda gerçekleşmiştir. İşletmelerin sorumluluklarını yerine getirmek konusunda yüksek hassasiyet gösterdiği paydaşlarından birisi de devlettir. Bu hassasiyeti gösterdiğini ifade edenlerin oranı yaklaşık %90’dır.

Katılımcıların yaklaşık %5’i “firmamız sosyal sorumluluk sahibidir” sorusuna kesinlikle katılmıyorum, %6’sı katılmıyorum, %15’i ise kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir. Katılıyorum diyenler yaklaşık %38 ve kesinlikle katılıyorum diyenler ise yaklaşık olarak %36’dır. Dolayısıyla işletme sahibi ve yöneticilerinin önemli bir kesimi firmalarının kurumsal sosyal sorumluluk sahibi olduğuna inanmaktadır. “Firmamız kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini düzenli olarak gerçekleştirmektedir” şeklinde yöneltilen soruya cevap veren 584 kişinin 39’u (yaklaşık %7) kesinlikle katılmıyorum, 59’u (yaklaşık %10) katılmıyorum, 150’si (yaklaşık %26) kararsızım, 196’sı (yaklaşık %34) katılıyorum ve geriye kalan 140 (yaklaşık %24) kişi ise kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevaplarının toplamı alınarak yapılan bir değerlendirmede, firmalarının sosyal sorumluluk sahibi olduğunu düşünenlerin (yaklaşık olarak %74) oranı ile firmalarının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini düzenli olarak yerine getirdiğini ifade edenlerin (yaklaşık %58) oranı arasında yaklaşık olarak %16’lık bir fark çıkmaktadır. Bu fark çok yüksek olmamakla birlikte

işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmede tam bir süreklilik göstermediği söylenebilir.

Toplam 580 katılımcı “Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz iş stratejilerimizle ilişkilidir” sorusuna cevap vermiştir. Bunlardan yaklaşık %6’sı kesinlikle katılmıyorum, %13’ü katılmıyorum ve %27’si kararsızım cevabını verirken, %39’u katılıyorum, %15’i ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirenler birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların yarıdan fazlası (yaklaşık %54) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin iş stratejileri ile ilişkili olduğunu düşünmektedir.

Grafik 10. Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin KSS Faaliyetleri Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı



Grafik 10’da da görüldüğü gibi firmaların sosyal sorumluluk uygulamaları ve faaliyetleri bakımından en fazla özen gösterdiği paydaş grubu müşterileridir. Bunu sırasıyla devlet ve tedarikçiler takip etmektedir.

4.3. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNİN FİRMALARININ ÖNCELİKLİ KSS ALANLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin firmalarının öncelikli (en önemli gördüklerine 5 puan vermek üzere 1’den 5’e kadar sıralamak suretiyle) KSS alanları hakkındaki görüşleri Tablo 16’daki gibi oluşmuştur.

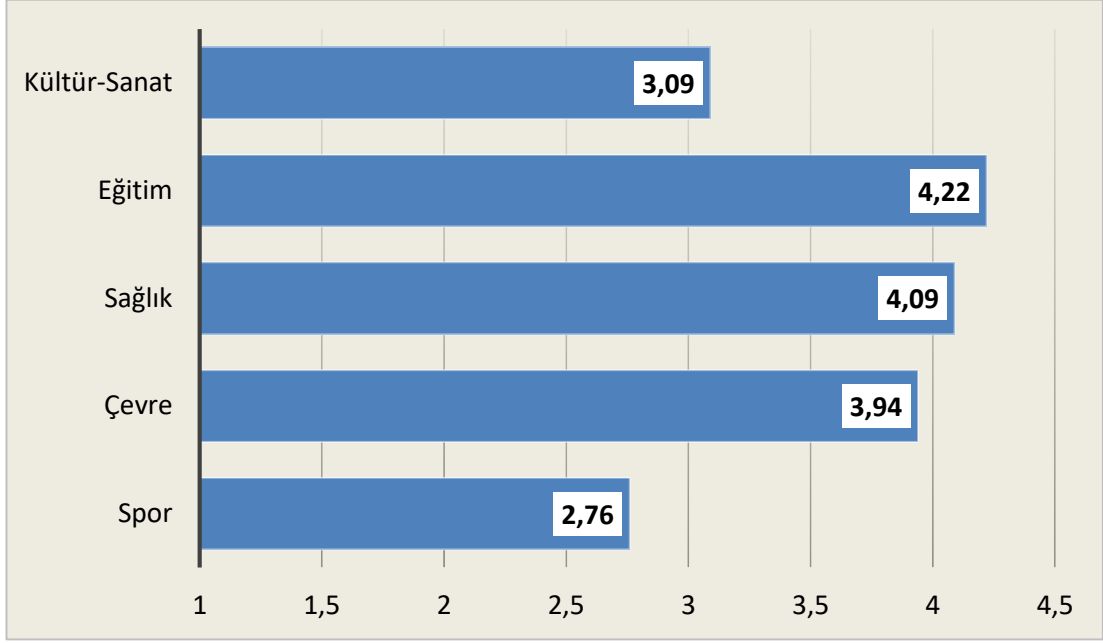
Tablo 16. Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Öncelikli KSS Alanları Konusundaki Görüşleri

	1		2		3		4		5		Ar. Ort.	St. Sapma
	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%	Ø	±
Spor	164	28,42	97	16,81	116	20,10	112	19,41	88	15,25	2,76	1,43
Çevre	31	5,35	56	9,67	83	14,34	158	27,29	251	43,35	3,94	1,20
Sağlık	34	5,87	35	6,04	74	12,78	140	24,18	296	51,12	4,09	1,19
Eğitim	30	5,17	35	6,03	56	9,66	114	19,66	345	59,48	4,22	1,16
Kültür-Sanat	105	18,20	108	18,72	116	20,10	124	21,49	124	21,49	3,09	1,41

Firma kurucusu ve yöneticilerine kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmede spor, çevre, sağlık, eğitim ve kültür-sanat alanlarından hangilerini öncelikli olarak tercih ettikleri sorulmuş ve 1-5 arası puanlar vermeleri istenmiştir. Verilen puanların aritmetik ortalamaları alındığında eğitimin 4,22 puanla ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bunu 4,09 puanla sağlık, 3,94 puanla çevre, 3,09 puanla kültür-sanat ve 2,76 puanla spor takip etmektedir.

Oransal değerlere bakıldığında %59 ile eğitim 5 puan üzerinden değerlendirilmiş ve bu anlamda diğer KSS uygulamalarından öne çıkmıştır. Yani katılımcılar eğitime dair KSS uygulamalarını diğer alanlardaki uygulamalara göre daha önemli görmektedirler. Katılımcılar tarafından en az öneme sahip KSS uygulaması olarak ise spor görülmektedir. Tablo 16’da da görüldüğü gibi spor yaklaşık %28 ile bir puanlık değerlendirmeler açısından en yüksek orana sahiptir. Yani katılımcılar diğer KSS uygulamalarına kıyasla sporla ilgili KSS uygulamalarının daha az önemli olduğunu düşünmektedirler.

Grafik 11. İşletmelerin Öncelikli KSS Alanları



Grafik 11’de görülen sonuçlara da yansıdığı gibi, bu soruda eğitim şıkkı için puan veren 580 firma kurucusu ve yöneticilerinden 345’i beş başlıkta verilen kurumsal sosyal sorumluluk alanından eğitime 5 puan vermişlerdir. Dolayısıyla eğitimi kurumsal sosyal sorumluluk alanı olarak en önemli sırada görmektedirler.

4.4. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE PAYDAŞLARIN ÖNCELİK SIRALAMASI

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin, paydaşlarının öncelik sıralaması (en önemli gördüklerine 5 puan vermek üzere 1’den 5’e kadar sıralamak suretiyle) konusundaki görüşleri Tablo 17’deki gibi oluşmuştur.

Tablo 17. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Paydaşlarının Öncelik Sıralaması

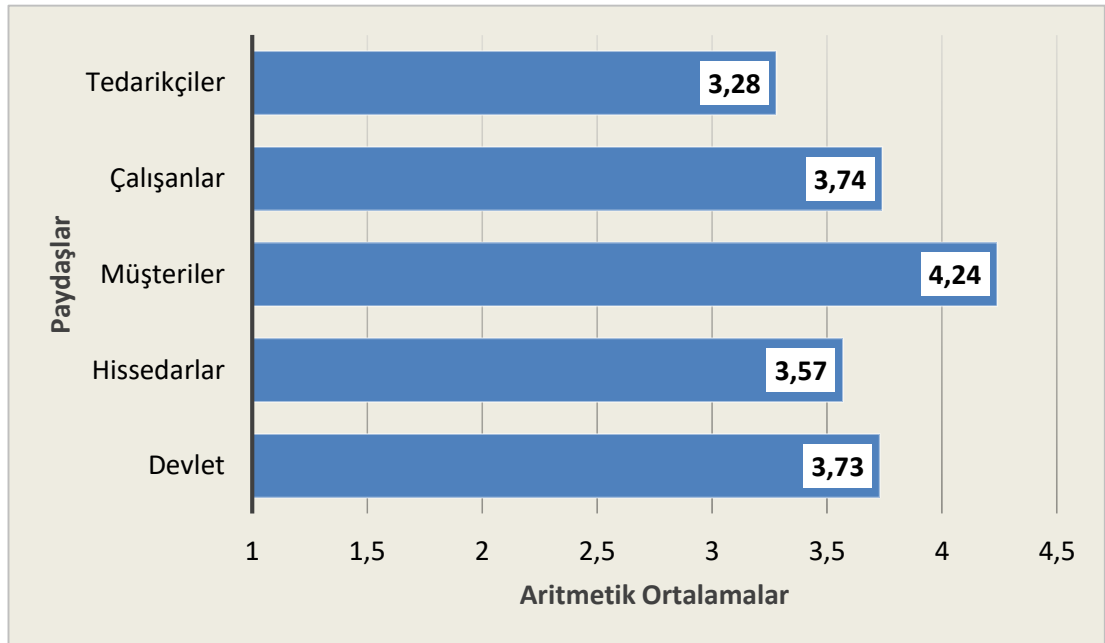
	1		2		3		4		5		Ar. Ort.	St. Sapma
	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%	Toplam	%		
Devlet	70	12,09	53	9,15	94	16,23	110	19,00	252	43,52	3,73	1,41
Hissedarlar	78	13,54	62	10,76	89	15,45	148	25,69	199	34,55	3,57	1,40
Müşteriler	20	3,44	22	3,79	63	10,84	169	29,09	307	52,84	4,24	1,02
Çalışanlar	44	7,60	66	11,40	85	14,68	183	31,61	201	34,72	3,74	1,25
Tedarikçiler	70	12,09	88	15,20	136	23,49	182	31,43	103	17,79	3,28	1,26

İşletmelerin kurucu ve yöneticilerine devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler olarak verilen paydaşlarından hangilerini daha önemli gördükleri

sorulmuş ve kendilerinden değerlendirme için 1-5 arası puanlar vermeleri istenilmiştir. Verilen puanların aritmetik ortalamaları alındığında müşterilerin 4,24 puanla ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Çalışanlar 3,74 puanla ikinci sırada yer alırken devlet çok küçük bir farkla (3,73) üçüncü sırada yer bulmuştur. Bunu 3,57 ortalama ile hissedarlar ve 3,28 ortalama ile tedarikçiler takip etmektedir.

Yüzelik değerlere bakıldığında da paydaş gruplarından müşterilere 5 puan verenlerin oranı bu soruya cevap verenlerin yarısından fazlası olacak şekilde yaklaşık %53 olarak görülmektedir. Hissedarların yaklaşık %14 oranında en az değerli paydaş grubu olarak görülmesi de dikkate değer bir sonuçtur.

Grafik 12. Paydaşların Öncelik Sıralaması



Grafik 12’de de görüldüğü gibi, bu soruda paydaşların önceliği konusunda 1-5 puan arasında değer vermesi istenen katılımcılardan 307’si (%52,84) müşteriler seçeneğine 5 puan vermiştir. Paydaş gruplarında yer alan devlet için 5 puan veren 252 kişi iken bu şekilde değerlendirmede bulunanlar çalışanlar için 201 kişi olarak gerçekleşmiştir. Ancak çalışanlar 3,74 aritmetik ortalama ile ikinci sırada yer alırken devlet 3,73 ortalama ile üçüncü en önemli paydaş olarak sıralanmıştır.

4.5. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE İŞLETMELERİNİ KSS FAALİYETLERİNİ GERÇEKLEŞTİRMEDE MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin KSS faaliyetlerini yürütmesinde işletmelerini motive eden faktörlerle ilgili cevaplarının dağılımı Tablo 18'deki gibidir.

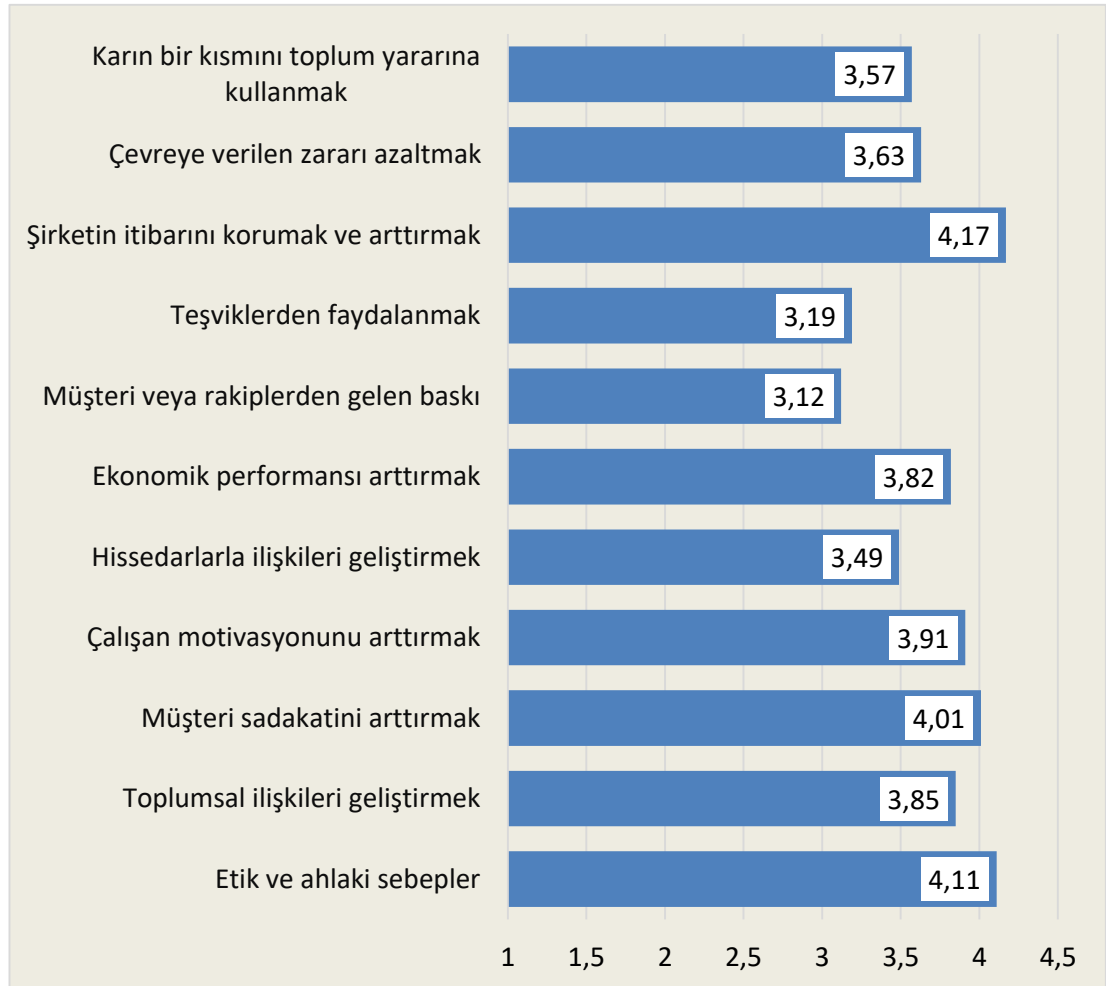
Tablo 18. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmelerini KSS Faaliyetlerini Gerçekleştirmede Motive Edici Faktörler

	Hiç		Çok az		Kısmen		Önemli ölçüde		Büyük ölçüde		Ar. Ort.	St. Sapma
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%		
Etik ve ahlaki sebepler	17	2,98	15	2,63	84	14,74	227	39,82	227	39,82	4,11	0,95
Toplumsal ilişkileri geliştirmek	18	3,15	31	5,42	116	20,28	259	45,28	148	25,87	3,85	0,97
Müşteri sadakatini arttırmak	21	3,68	34	5,96	80	14,04	217	38,07	218	38,25	4,01	1,05
Çalışan motivasyonunu arttırmak	28	4,91	36	6,32	93	16,32	217	38,07	196	34,39	3,91	1,09
Hissedarlarla/Yatırımcılarla ilişkileri geliştirmek	45	7,89	66	11,58	147	25,79	186	32,63	126	22,11	3,49	1,18
Ekonomik performansını arttırmak	26	4,56	52	9,12	101	17,72	213	37,37	178	31,23	3,82	1,11
Üçüncü kişilerden gelen baskı (müşteriler veya rakipler)	83	14,59	77	13,53	179	31,46	146	25,66	84	14,76	3,12	1,25
Devlet teşviklerinden faydalanmak (vergi teşvikleri)	110	19,26	68	11,91	130	22,77	132	23,12	131	22,94	3,19	1,42
Şirketin itibarını korumak ve arttırmak	15	2,63	26	4,56	68	11,93	198	34,74	263	46,14	4,17	0,99
Şirketin çevreye verdiği zararı azaltmak ve etkilerini ortadan kaldırmak	72	12,61	48	8,41	86	15,06	181	31,70	184	32,22	3,63	1,34
Toplumdan sağladığımız kârın bir kısmını toplum yararına bazı faaliyetlerde kullanmak	50	8,76	48	8,41	151	26,44	170	29,77	152	26,62	3,57	1,21

Firma kurucusu ve yöneticilerinden, işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmelerine neden olan ve bu anlamda en fazla motive eden, onbir başlık halinde verilen faktörleri değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan bu soruda verilen her bir seçenek için 1-5 arası puan vermeleri istenilmiştir. Verilen cevaplar neticesinde en öne çıkan motivasyon faktörü 4,17

aritmetik ortalama ile “şirketin itibarını korumak ve arttırmak” olmuştur. Bu sonuç, çalışmanın konusu (“Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkileri: İşletme Yöneticilerinin Algıları Üzerine Bir Araştırma”) ile örtüşmektedir. Yani işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirirken kurumsal itibarı korumak ve arttırmak arzusunu taşımaktadırlar. Yine Tablo 18’de görüldüğü gibi bu soruda şirketin itibarını korumak ve arttırmak seçeneğine cevap veren 570 kişinin 263’ünün (%46,14) büyük ölçüde ve 198’inin (%34,74) önemli ölçüde seçeneklerini işaretlemiş olmaları da ayrıca önemlidir. Bu iki şikkı tercih edenlerin toplamı yaklaşık %81’lik (461 kişi) bir orana tekabül etmektedir.

Grafik 13. İşletmeleri KSS Faaliyetlerini Yerine Getirmede Motive Eden Faktörler



Grafik 13’te de görüldüğü gibi işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmede motive eden faktörlerden ikincisi 4,11 aritmetik

ortalama ile “etik ve ahlaki” sebeplerdir. Bir diğer dikkat çekici motivatör ise 4 ortalama değer üzerinde (4,01) görülen “müşteri sadakatini arttırmak”tır. Yine dikkat çekici ve kayda değer bir bulgu da işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmede en az motive olduğu faktörün “müşteri veya rakiplerden gelen baskı”nın olmasıdır. Yani işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini en önemli paydaşları olarak gördükleri müşterilerinin baskılarının sonucu olarak ve rakiplerinin bu konudaki faaliyetlerine karşı bir hamle olarak değil bilakis kendi istekleriyle, “şirketin itibarını korumak ve arttırmak” başta olmak üzere Tablo 18’de de belirtilen nedenlerle yerine getirmektedirler.

4.6. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE İŞLETMELERİNİN KSS FAALİYETLERİNİ GERÇEKLEŞTİRMELERİNE ENGEL OLAN FAKTÖRLER

İşletme kurucusu ve yöneticilerine göre işletmelerinin KSS uygulamalarına girişmemesinin nedenleri Tablo 19’daki gibidir.

Tablo 19. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmelerin KSS Faaliyetlerini Gerçekleştirmelerine Engel Olan Faktörler

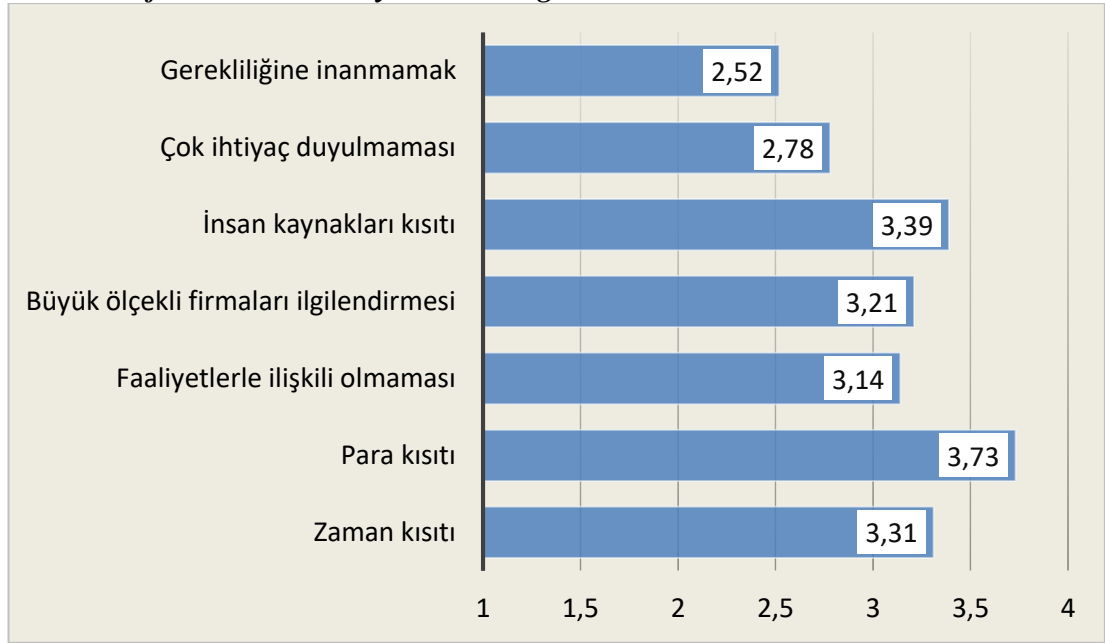
	Hiç		Çok az		Kısmen		Önemli ölçüde		Büyük ölçüde		Ar. Ort.	St. Sapma
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%		
Zaman kısıtı (eksikliği)	42	7,43	69	12,21	211	37,35	160	28,32	83	14,69	3,31	1,09
Para kısıtı (eksikliği)	28	4,95	44	7,77	150	26,50	174	30,74	170	30,04	3,73	1,12
Firma faaliyetleriyle ilişkili olmaması	65	11,52	72	12,77	211	37,41	149	26,42	67	11,88	3,14	1,14
KSS faaliyetlerinin büyük ölçekli firmaların konusu olması	68	12,08	76	13,50	174	30,91	158	28,06	87	15,45	3,21	1,21
İnsan kaynakları kısıtı (eksikliği)	46	8,14	59	10,44	183	32,39	185	32,74	92	16,28	3,39	1,12
Çok ihtiyaç duyulmaması	91	16,13	124	21,99	206	36,52	103	18,26	40	7,09	2,78	1,13
Gerekliliğine inanmamak	166	29,43	117	20,74	153	27,13	79	14,01	49	8,69	2,52	1,28

İşletmelerin kurucusu ve yöneticilerini kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmede nelerin kendilerine engel teşkil ettiği veya hangi nedenlerle bu tür faaliyetlere girişmedikleri sorulmuştur. Bununla ilgili olarak kendilerine yedi seçenek sunulmuştur.

Tablo 19’da ve Grafik 14’te de görüldüğü gibi firmaların kurucu ve yöneticileri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmede kendileri için

en önemli engel teşkil eden neden olarak (3,73 aritmetik ortalama) “para kısıtı (eksikliği”ni göstermişlerdir. İnsan kaynakları eksikliği 3,39 ortalama ile ikinci en önemli neden olarak görülürken 3,31 ortalama ile zaman eksikliği üçüncü sırada yer almaktadır. Bunu 3,21 ortalama ile “KSS faaliyetlerinin büyük ölçekli firmaların konusu olması” ve 3,14 ortalama ile de “firma faaliyetleriyle ilişkili olmaması” takip etmektedir.

Grafik 14. KSS Faaliyetlerine Engel Olan Nedenler



Grafik 14’te de görüldüğü gibi “gerekliliğine inanmamak” ve “çok ihtiyaç duyulmaması” seçenekleri sondan bir ve ikinci sırada yer almaktadır. Yani işletmeler para, zaman ve insan kaynakları eksikliklerini gidermeleri halinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerekliliğine inanmakta ve buna ihtiyaç duyduklarını düşünmektedirler.

4.7. İŞLETMELERİN BAZI PAYDAŞLARINA YÖNELİK OLARAK YÜRÜTTÜKLERİ KSS FAALİYETLERİNİN HANGİLERİNİ NE ÖLÇÜDE YERİNE GETİRDİKLERİNİN BELİRLENMESİ

Araştırma kapsamında işletmelerin çevre, müşteriler, çalışanlar ve topluma dönük olarak yürüttükleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinden hangilerini ne ölçüde yerine getirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

4.7.1. İşletmelerin Çevreye Yönelik KSS Faaliyetlerinin Hangisini Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri

İşletmelerin fiziksel ve doğal çevreye yönelik KSS faaliyetlerinin hangisi hangi ölçüde yerine getirdikleri hususundaki dağılım Tablo 20'deki gibidir.

Tablo 20. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmeleri Fiziksel Çevreye Yönelik KSS Faaliyetlerini Hangi Ölçüde Yerine Getirmektedir

	Hiç		Çok az		Kısmen		Önemli ölçüde		Büyük ölçüde		Ar. Ort.	St. Sapma
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Ø	±
Atık azaltımı	26	4,61	36	6,38	90	15,96	206	36,52	206	36,52	3,94	1,09
Geri dönüşüm	30	5,33	38	6,75	101	17,94	169	30,02	225	39,96	3,93	1,15
Enerji yalıtımı	38	6,75	53	9,41	133	23,62	191	33,93	148	26,29	3,64	1,16
Su tüketimini azaltma	19	3,37	54	9,57	125	22,16	206	36,52	160	28,37	3,77	1,07
Hava kirleticilerini azaltma	27	4,79	29	5,14	94	16,67	195	34,57	219	38,83	3,98	1,09
Paketlemeyi azaltma ve çevre dostu (geri dönüşebilir) paketler kullanma	49	8,69	68	12,06	120	21,28	172	30,50	155	27,48	3,56	1,25
Sürdürülebilir taşımacılık (çevre dostu, güvenli vb.)	47	8,30	58	10,25	147	25,97	170	30,04	144	25,44	3,54	1,21

Tablo 20'de de görüldüğü gibi ankete katılanların verdiği cevapların aritmetik ortalamaları alındığında işletmelerin çevreye dönük sosyal sorumluluk faaliyetlerinden “hava kirleticilerini azaltma”nın 5 puan üzerinden 3,98 ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bunu 3,94 ortalama ile “atık azaltımı” ve 3,93 ortalama ile “geri dönüşüm” takip etmektedir.

Grafik 15. İşletmelerin Fiziksel Çevreye Yönelik KSS Faaliyetleri ve Bunları Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri



Grafik 15’de de görüldüğü gibi sonuçlar arasında çok yüksek bir farklılık yoktur. Firmaların çevreye dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden en düşük ortalamaya sahip olan (3,54) “sürdürülebilir (çevre dostu, güvenli vb.) taşımacılık” ile en yüksek ortalamaya sahip (3,98) “hava kirleticilerini azaltma arasında yalnızca 0,44 puanlık bir fark söz konusudur. Çıkan sonuçlardan hareketle firmaların fiziksel çevrenin korunması ile ilgili sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tamamında ortalamanın (2,5) üzerinde uygulama istekliliğine sahip oldukları söylenebilir.

4.7.2. İşletmelerin Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetlerinin Hangisini Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri

Çalışma kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerine paydaş gruplarından müşterilerine yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hangisini ne ölçüde yerine getirdikleri sorulmuş ve “hiç” ile “büyük ölçüde” arasında değerlendirme yapmaları istenilmiştir.

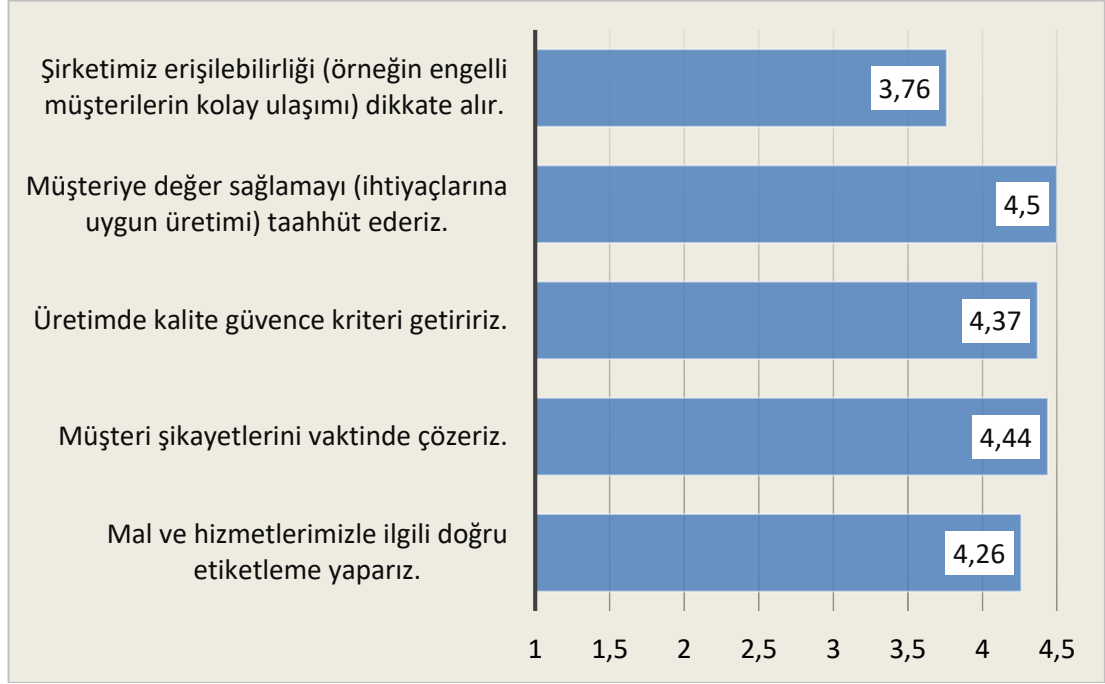
İşletme kurucusu ve yöneticilerine göre işletmelerinin müşterilerine yönelik olarak yerine getirdikleri KSS uygulamalarının dağılımı Tablo 21’deki gibidir.

Tablo 21. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmeleri Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetlerini Hangi Ölçüde Yerine Getirmektedir

	Hiç		Çok az		Kısmen		Önemli ölçüde		Büyük ölçüde		Ar. Ort.	St. Sapma
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Ø	±
Mal ve hizmetlerimizle ilgili doğru etiketleme yaparız.	18	3,20	18	3,20	42	7,46	209	37,12	276	49,02	4,26	0,96
Müşteri şikayetlerini vaktinde çözeriz.	5	0,89	10	1,77	35	6,21	196	34,75	318	56,38	4,44	0,76
Üretimde kalite güvence kriteri getiririz.	9	1,60	12	2,13	47	8,33	187	33,16	309	54,79	4,37	0,85
Müşteriye değer sağlamayı (ihtiyaçlarına uygun üretimi) taahhüt ederiz.	6	1,06	7	1,24	35	6,21	168	29,79	348	61,70	4,50	0,76
Şirketimiz erişilebilirliği (örneğin engelli müşterilerin kolay ulaşımı) dikkate alır.	35	6,22	49	8,70	120	21,31	169	30,02	190	33,75	3,76	1,19

Tablo 21’de de görüldüğü gibi firmaların müşterilerine yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri içerisinde “müşteriye değer sağlamayı (ihtiyaçlarına uygun üretimi) taahhüt ederiz” seçeneği 5 üzerinden 4,5 gibi yüksek bir ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. Müşteri memnuniyetinin işletmenin amaçlarına ulaşmasındaki öneminin anlaşılması olduğunu gösterir biçimde ikinci sırada 4,44 ortalama ile “müşteri şikayetlerini vaktinde çözeriz” tercihi bulunmaktadır. Müşterilerin en önemli beklentilerinden birisi olan kaliteli ürünler bulma isteğine uygun olacak bir biçimde üçüncü sırada 4,37 ortalama ile “üretimde kalite güvence kriteri getiririz” cevabı verilmiştir. “Mal ve hizmetlerimizle ilgili doğru etiketleme yaparız” 4,26 ve “şirketimiz erişilebilirliği (örneğin engelli müşterilerin kolay ulaşımı) dikkate alır 3,76 gibi yüksek bir ortalama ile diğerlerini takip etmektedir.

Grafik 16. İşletmelerin Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetleri ve Bunları Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri



Grafik 16’da da görüldüğü gibi işletme yöneticileri ve kurucuları firmalarının en önemli paydaş grubu olarak gördükleri müşterilerine dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini oldukça yüksek bir düzeyde yerine getirdiklerine inanmaktadırlar. Müşterilere dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti olarak verilen beş faaliyet konusundan dördünde ortalama 4’ün üzerinde iken yalnızca birisinde 4’ün altında (3,76) görülmektedir. Bu değerler işletmelerin müşterilerini önemseme düzeyini bir kez daha teyit etmektedir.

4.7.3. İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerinin Hangisini Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri

Çalışma kapsamında 8.soru başlığında işletme kurucusu ve yöneticilerine önemli bir paydaş grubu olan çalışanlarına dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hangisini ne ölçüde yerine getirdikleri sorulmuştur. Bu konuda verilen cevapların dağılımı Tablo 22’deki gibi oluşmuştur.

Tablo 22. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerini Hangi Ölçüde Yerine Getirmektedir

	Hiç		Çok az		Kısmen		Önemli ölçüde		Büyük ölçüde		Ar. Ort.	St. Sapma
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Ø	±
Firmanızın faaliyet gösterdiği sektörün ortalama maaşlarına göre sizin çalışanlarınızın maaşları daha yüksek midir?	45	8,05	84	15,03	227	40,61	148	26,48	55	9,84	3,15	1,05
Kuruluşunuz çalışanlarını (performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme aracılığıyla) beceri ve uzun vadeli kariyer geliştirme konusunda hangi ölçüde teşvik etmektedir?	36	6,45	65	11,65	165	29,57	215	38,53	77	13,80	3,42	1,07
Kuruluşunuz hangi ölçüde ayrımcılığın (cinsiyet, ırk vb.) önlenmesi için gerekli tedbirleri almaktadır?	44	7,89	36	6,45	87	15,59	195	34,95	196	35,13	3,83	1,20
Kuruluşunuz önemli meseleleri hangi sıklıkla çalışanlarına danışmaktadır?	19	3,41	73	13,11	154	27,65	218	39,14	93	16,70	3,53	1,03
Kuruluşunuz çalışanların sağlık durumlarına ve güvenliklerine hangi ölçüde önem vermektedir?	12	2,15	21	3,76	56	10,04	212	37,99	257	46,06	4,22	0,93
Firmanız çalışanlarına iş/yaşam dengesini hangi ölçüde sağlamaktadır?	22	3,95	36	6,46	134	24,06	246	44,17	119	21,36	3,73	1,00

Tablo 22’de de görüldüğü gibi firmaların çalışanlarına dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri içerisinde “kuruluşumuz çalışanlarımızın sağlık durumlarına ve güvenliklerine önem verir” seçeneği 5 tam puan üzerinden 4,22 aritmetik ortalamaya sahiptir. Buradan işletmelerin çalışanlarını iş kazası ve meslek hastalığı risklerine karşı korumaya çalıştığı sonucuna ulaşılabilir. Firmalar işgörenlerine yönelik ikinci önemli uygulama olarak “çalışanlar arasında cinsiyet, ırk vb. ayrımcılığın önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması”nı ifade etmektedirler. Bu faaliyet konusu ile ilgili olarak cevap veren 558 kişiden 196’sı “büyük ölçüde” (yaklaşık %35) ve 195’i de (yaklaşık %35) “önemli ölçüde” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu da kurucu ve yöneticilerin çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması konusundaki hassasiyetlerini göstermektedir.

“Kuruluşunuz önemli meseleleri hangi sıklıkla çalışanlarına danışmaktadır” sorusuna cevap veren 557 kişiden 218’i (yaklaşık %39) “önemli ölçüde”, 93’ü ise (yaklaşık %17) büyük ölçüde cevabını vermiştir. Dolayısıyla işletmelerin önemli bir oranda (yaklaşık %56) önemli meselelerde çalışanlarına danışarak karar verme yoluna gittikleri yani katılımlı yönetim anlayışını benimsedikleri söylenebilir. İşletmelerin çalışanlarını (performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme aracılığıyla) beceri ve uzun vadeli kariyer geliştirme konusunda teşvik etme hususunda da yaklaşık %52 oranında (“önemli ölçüde” ve “büyük ölçüde” seçenekleri toplamı) bir istekliliğe sahip olduğu görülmektedir.

Grafik 17. İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetleri ve Bunları Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri



Grafik 17’de de görüldüğü gibi firmaların çalışanlarına dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tamamı için aritmetik ortalama 5 tam puan üzerinden 3’ün üzerindedir. Bu kategoride en düşük ortalama 3,15 ile “firmamız faaliyet gösterdiği sektörün ortalama maaşlarına göre kendi çalışanlarımıza daha yüksek maaş vermektedir” seçeneğine aittir. Buradan hareketle firmaların kendi

çalışanlarının maaşlarını sektör ortalamalarının gerisinde gördüğünü söylemek mümkündür.

Firmaların çalışanlara dönük bir diğer önemli kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması ise onların iş/yaşam dengesini sağlamasıdır. İşletme kurucusu ve yöneticileri bu konudaki faaliyetlerinin yeterliliği konusunu 5 tam puan üzerinden 3,73 ortalama ile değerlendirmektedirler.

4.7.4. İşletmelerin Topluma Yönelik KSS Faaliyetlerinin Hangisini Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri

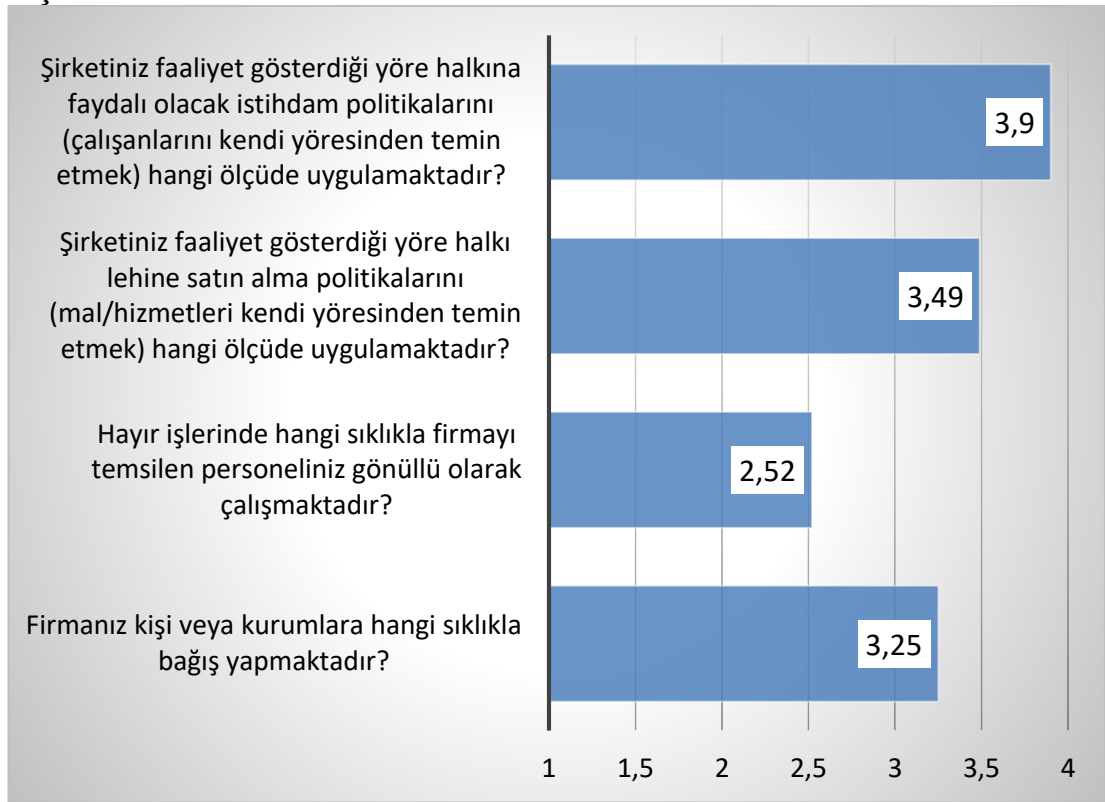
Firmaların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını tespit etmeye yönelik soruların dördüncüsü olan topluma dönük faaliyetlerden hangisini hangi ölçüde yerine getirdiği anket formunda 9.soru olarak yöneltilmiştir. Bu soruda katılımcılara dört faaliyet konusu sunulmuş ve bunları değerlendirmeleri istenilmiştir. Değerlendirmelerin sonucu Tablo 23'teki gibidir.

Tablo 23. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmeleri Topluma Yönelik KSS Faaliyetlerini Hangi Ölçüde Yerine Getirmektedir

	Hiç		Çok az		Kısmen		Önemli ölçüde		Büyük ölçüde		Ar. Ort.	St. Sapma
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Ø	±
Firmanız kişi veya kurumlara hangi sıklıkla bağış yapmaktadır?	33	5,88	77	13,73	232	41,35	153	27,27	66	11,76	3,25	1,03
Hayır işlerinde hangi sıklıkla firmayı temsilen personeliniz gönüllü olarak çalışmaktadır?	137	24,42	146	26,02	167	29,77	74	13,19	37	6,60	2,52	1,18
Şirketiniz faaliyet gösterdiği yöre halkı lehine satın alma politikalarını (mal/hizmetleri kendi yöresinden temin etmek) hangi ölçüde uygulamaktadır?	54	9,63	58	10,34	132	23,53	195	34,76	122	21,75	3,49	1,21
Şirketiniz faaliyet gösterdiği yöre halkına faydalı olacak istihdam politikalarını (çalışanlarını kendi yöresinden temin etmek) hangi ölçüde uygulamaktadır?	30	5,37	41	7,33	95	16,99	184	32,92	209	37,39	3,90	1,15

İşletmelerin topluma dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri içerisinde öne çıkan uygulama “şirketlerin faaliyet gösterdiği yöre halkına faydalı olacak istihdam politikaları (çalışanları kendi yöresinden temin etmek)”tir. Bu konuda firma kurucusu ve yöneticileri 5 tam puan üzerinden 3,90’lık aritmetik ortalamayla denk gelen cevap vermişlerdir. Bu cevap şıkkı için değerlendirmede bulunan 559 kişiden 393’ü (yaklaşık %70’i) “önemli ölçüde” ve “büyük ölçüde” seçeneklerini tercih etmişlerdir. İşletmelerin buldukları yöre halkı lehine istihdam politikalarına sahip olması takdire değerdir.

Grafik 18. İşletmelerin Topluma Yönelik KSS Faaliyetleri ve Bunları Ne Ölçüde Yerine Getirdikleri



Grafik 18’de de görüldüğü gibi firmaların topluma dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tamamı için aritmetik ortalama 5 tam puan üzerinden 2,5’in üzerindedir. İşletmenin mal veya hizmet ihtiyacını faaliyet gösterdiği yöreden temin etmesi topluma dönük sosyal sorumluluk uygulamaları içerisinde 3,49 ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. İşletmelerin bu paydaş grubu lehine yürütmekte oldukları sosyal sorumluluk uygulamaları içerisinde en az önemli görülen seçenekler 2,52 ortalama ile “hayır işlerinde firmayı temsilen personelin gönüllü olarak çalışması” ve 3,25 ortalama ile de “firmanın kişi veya kurumlara bağış yapması”dır. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmede en önemli

eksiklik nedenleri arasında ikinci sırada yer alan insan kaynakları kısıtı burada kendisini hissettirmektedir. Yani işletmelerin insan kaynakları yetersizlikleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları açısından da söz konusudur.

4.8. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNİN İŞLETMELERİNİN KURUMSAL İTİBARLARI KONUSUNDA PAYDAŞLARININ NE DÜŞÜNDÜĞÜ HUSUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

Çalışma kapsamında, işletme kurucusu ve yöneticilerine, işletmelerinin kurumsal itibarları konusunda paydaşlarının ne düşünüyor olabileceğine dair sorular yöneltilmiştir.

4.8.1. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Müşterilerinin İşletmenin Kurumsal İtibarı Hususundaki Görüşleri

İşletmenin önemli bir paydaş grubunu oluşturan müşterilerinin işletmenin kurumsal itibarı konusunda olası düşüncelerinin görünümü Tablo 24'teki gibidir.

Tablo 24. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Müşterilerinin İşletmenin Kurumsal İtibarı Konusundaki Düşünceleri

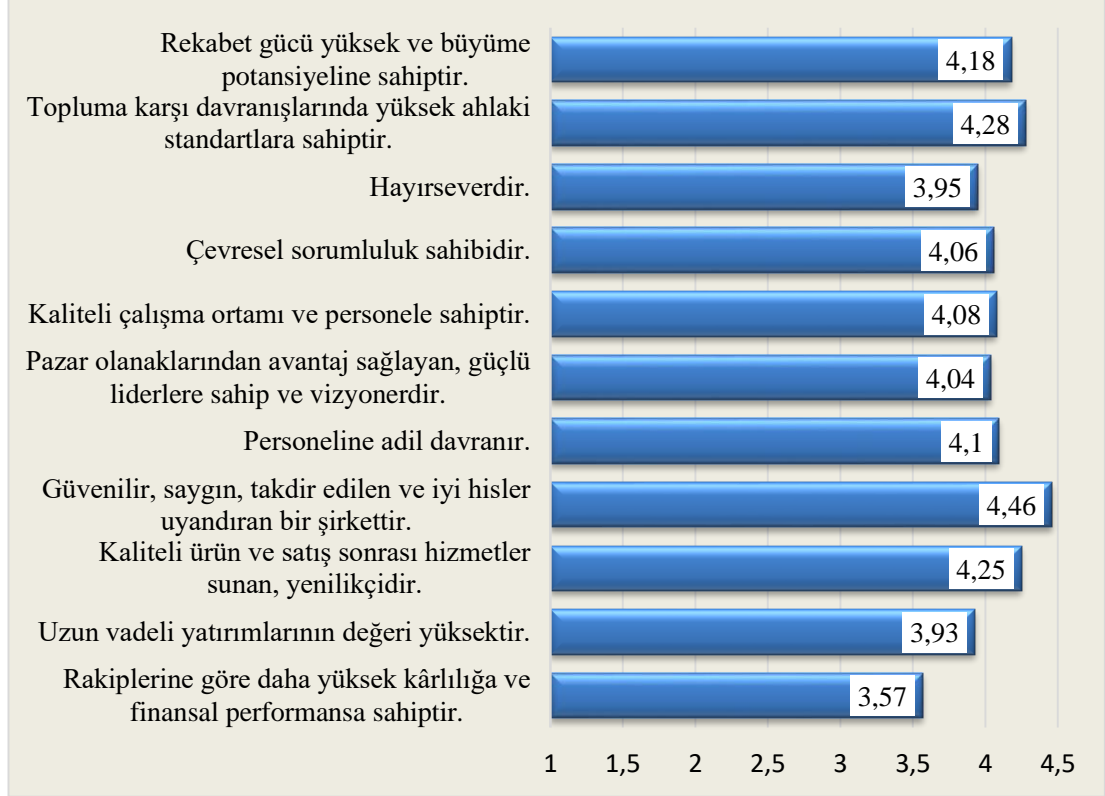
	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ar. Ort. Ø	St. Sapma ±
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%		
Rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir.	13	2,34	76	13,67	141	25,36	234	42,09	92	16,55	3,57	1,00
Uzun vadeli yatırımlarının değeri yüksektir.	7	1,26	37	6,64	88	15,80	279	50,09	146	26,21	3,93	0,89
Kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçidir.	8	1,44	12	2,16	42	7,55	263	47,30	231	41,55	4,25	0,80
Güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir.	4	0,72	13	2,34	15	2,70	215	38,67	309	55,58	4,46	0,73
Personeline adil davranır.	17	3,06	16	2,88	72	12,95	239	42,99	212	38,13	4,10	0,94
Pazar olanaklarından avantaj sağlayan, güçlü liderlere sahip ve vizyonerdir.	11	1,98	23	4,14	79	14,21	264	47,48	179	32,19	4,04	0,90
Kaliteli çalışma ortamı ve personele sahiptir.	7	1,26	16	2,88	78	14,05	276	49,73	178	32,07	4,08	0,83
Çevresel sorumluluk sahibidir.	13	2,34	15	2,70	78	14,03	270	48,56	180	32,37	4,06	0,88
Hayırseverdir.	17	3,06	29	5,22	103	18,53	224	40,29	183	32,91	3,95	1,00
Topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir.	11	1,98	12	2,16	44	7,93	232	41,80	256	46,13	4,28	0,85
Rekabet gücü yüksek ve büyüme potansiyeline sahiptir.	8	1,44	14	2,52	65	11,71	249	44,86	219	39,46	4,18	0,84

Tablo 24’te de görüldüğü gibi, işletme kurucusu ve yöneticilerine göre, önemli paydaşlarından olan müşterilerinin, işletmelerinin kurumsal itibarlarına dair düşünceleri arasında en öne çıkanı 4,46 ortalama ile “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir” seçeneği olmuştur. İşletme kurucusu ve yöneticileri, müşterilerinin yaklaşık %56’lık bir kısmının bu düşünceye kesinlikle katıldıklarına inanmaktadır. Katıldığını düşündüklerinin oranı ise yaklaşık %39’dur. İki cevabı bir arada değerlendirdiğimizde katılımcıların %95 gibi yüksek bir oranda olumlu düşünceye sahip oldukları görülmektedir.

Müşterilerinin işletmeleri için “topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir” fikrini taşıdıklarına kesinlikle katıldığını belirten işletme kurucusu ve yöneticilerini oranı yaklaşık olarak %46, katıldığını belirtenlerin oranı ise yaklaşık %42’dir. Dolayısıyla katılımcıların yaklaşık %88’i (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum diyenlerin toplamı) müşterilerinin kurucusu ve yöneticisi durumunda buldukları firmalarının topluma davranışlarında yüksek ahlaki standartla sahip olduğunu düşündüklerine inanmaktadırlar. Firma itibarının göstergeleri arasında yer aldığı kabul edilen “kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçi”likle ilgili olarak bu oran (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorumun toplamı) yaklaşık %89’dur.

İşletme kurucusu ve yöneticileri kendi firmalarının itibar göstergeleri arasında yer alan bütün ifadeler için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında, müşterilerinin en düşüğü yaklaşık %59 (“rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir”) olmak üzere %50’nin üzerinde olumlu görüşe sahip olduklarını düşünmektedirler.

Grafik 19. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Müşterilerinin İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri ile İlgili Düşüncelerinin Ortalama Değerleri



Grafik 19’da da görüldüğü gibi, işletme kurucusu ve yöneticileri kendi firmalarının itibar göstergeleri arasında yer alan bütün ifadeler için müşterilerinin 5 tam puan üzerinden 3’ün üzerinde değerlendirmede bulunacaklarını düşünmektedirler.

İşletme kurucusu ve yöneticileri, müşterilerinin 4,46 gibi yüksek bir ortalama ile işletmeleri ile ilgili olarak “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir” fikrine sahip olduğunu düşünmektedirler. Bunu 4,28 ortalama ile “topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir” ve 4,25 ortalama ile “kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçidir” düşüncesi takip etmektedir. En düşük ortalamaların görüldüğü düşünceler olarak ise 3,57 ile “rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir” ve 3,93 ortalama ile de “uzun vadeli yatırımlarının değeri yüksektir” öne çıkmaktadır.

Buradan hareketle işletme kurucusu ve yöneticilerinin, işletmeleri ile ilgili olarak, müşterilerinin, finansal konulardan daha fazla olmak üzere güvenilir ve saygın, toplumsal sorumluluk sahibi, etik değerlere bağlı ve toplam kalite anlayışını benimsemiş olmak gibi iyi hislere sahip olduklarını düşünmektedirler.

4.8.2. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Çalışanlarının İşletmenin Kurumsal İtibarı Hususundaki Görüşleri

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin, işletmelerinin kurumsal itibarları konusunda iç paydaşlarından olan çalışanlarının ne düşünüyor olabileceklerine dair öngörülerinin dağılımı Tablo 25’deki gibidir.

Tablo 25. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Çalışanlarının İşletmenin Kurumsal İtibarı Konusundaki Düşünceleri

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ar. Ort.	St. Sapma
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%		
Rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir.	20	3,63	48	8,71	128	23,23	235	42,65	120	21,78	3,70	1,02
Uzun vadeli yatırımlarının değeri yüksektir.	13	2,36	35	6,35	89	16,15	267	48,46	147	26,68	3,91	0,94
Kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçidir.	11	2,00	14	2,54	49	8,89	251	45,55	226	41,02	4,21	0,86
Güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir.	8	1,46	13	2,37	37	6,74	212	38,62	279	50,82	4,35	0,82
Personeline adil davranır.	26	4,73	31	5,64	86	15,64	228	41,45	179	32,55	3,91	1,06
Pazar olanaklarından avantaj sağlayan, güçlü liderlere sahip ve vizyonerdir.	11	2,00	27	4,92	81	14,75	242	44,08	188	34,24	4,04	0,93
Kaliteli çalışma ortamı ve personele sahiptir.	13	2,36	26	4,73	87	15,82	248	45,09	176	32,00	4,00	0,94
Çevresel sorumluluk sahibidir.	16	2,91	28	5,10	83	15,12	238	43,35	184	33,52	3,99	0,98
Hayırseverdir.	18	3,27	36	6,55	87	15,82	216	39,27	193	35,09	3,96	1,03
Topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir.	15	2,73	17	3,09	39	7,09	229	41,64	250	45,45	4,24	0,92
Rekabet gücü yüksek ve büyüme potansiyeline sahiptir.	13	2,37	19	3,46	57	10,38	250	45,54	210	38,25	4,14	0,91

İç paydaş ve iç müşterileri konumunda olan ve işletmeyi yakından tanıyor olmaktan kaynaklı bilgi sahibi olan çalışanların, işletmelerinin kurumsal itibarlarına dair düşüncelerinin ne olabileceği konusunda işletme kurucusu ve yöneticilerinin tahminleri Tablo 25’deki gibidir. Bu düşünceler arasında en öne çıkanı 4,35 ortalama ile “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir”

seçeneği olmuştur. İşletme kurucusu ve yöneticileri, çalışanlarının yaklaşık %51'lik kısmının bu düşünceye kesinlikle katıldıklarına inanmaktadır. Katıldığını düşündüklerinin oranı ise yaklaşık %39'dur. İki cevabı bir arada değerlendirdiğimizde katılımcıların %90'lık (bu seçeneğe cevap veren 549 kişiden 491'i) kısmının olumlu düşünceye (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum) sahip oldukları görülmektedir.

Çalışanlarının işletmeleri için “topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir” fikrini taşıdıklarına kesinlikle katıldığını belirten işletme kurucusu ve yöneticilerini oranı yaklaşık olarak %45 (bu seçeneğe cevap veren 550 kişiden 250'si), katıldığını belirtenlerin oranı ise yaklaşık %42'dir (bu seçeneğe cevap veren 550 kişiden 229'u). Yani katılımcıların yaklaşık %87'si (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum diyenlerin toplamı) çalışanlarının, kurucusu ve yöneticisi durumunda buldukları işletmelerinin topluma davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahip olduğunu düşündüklerine inanmaktadırlar. İşletme itibarının önemli göstergelerinden birisi olduğu düşünülen “kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçi”likle ilgili olarak bu oran (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorumun toplamı) yaklaşık %86'dır.

İşletme kurucusu ve yöneticileri kendi firmalarının itibar göstergeleri arasında yer alan bütün ifadeler için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında, çalışanlarının en düşüğü yaklaşık %65 (“rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir”) olmak üzere %50'nin üzerinde olumlu görüşe sahip olduklarını tahmin etmektedirler.

Grafik 20. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Çalışanlarının İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri ile İlgili Düşüncelerinin Ortalama Değerleri



Grafik 20’de de görüldüğü gibi, işletme kurucusu ve yöneticileri işletmelerinin itibar göstergeleri arasında yer alan bütün ifadeler için iç paydaşlarından çalışanlarının 5 tam puandan yapılan değerlendirmede 3,5’in üzerinde öngörüleceğini düşünmektedirler.

İşletme kurucusu ve yöneticileri, çalışanlarının 4,35 gibi tam puana (5) yakın bir ortalamayla işletmeleri ile ilgili olarak “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir” fikrine sahip olduklarını düşünmektedirler. Bunu 4,24 ortalama ile “topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir” ve 4,21 ortalama ile “kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçidir” düşüncesi takip etmektedir. En düşük ortalamaların ortaya çıktığı düşünceler olarak ise 3,7 ile “rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir” ve 3,91 ortalama ile de “uzun vadeli yatırımlarının değeri yüksektir” ve “personeline adil davranır” öne çıkmaktadır.

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin, işletmeleri ile ilgili olarak, çalışanlarının, finansal konulardan daha fazla olmak üzere (“rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir”, “uzun vadeli yatırımlarının değeri yüksektir” gibi)

güvenilir ve saygın, toplumsal sorumluluk sahibi, etik değerlere bağlı ve toplam kalite anlayışını benimsemiş olmak gibi iyi hislere sahip olduklarını düşünmektedirler. Hiyerarşinin üst kademelerinde ve karar verici konumda bulunan sahip ve yöneticilerin çalışanlarının işletmede “personelle adil davranma” konusunda itibar göstergeleri arasında sondan ikinci sırada (11 gösterge içerisinde) puanlama yapacaklarını tahmin etmeleri manidardır.

4.8.3. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Diğer Firmaların İşletmenin Kurumsal İtibarı Hususundaki Görüşleri

İşletme kurucusu ve yöneticilerine göre, işletmelerinin kurumsal itibarları konusunda diğer firmaların görüşlerinin dağılımı Tablo 26’deki gibidir.

Tablo 26. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Diğer Firmaların İşletmenin Kurumsal İtibarı Konusundaki Düşünceleri

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ar. Ort.	St. Sapma
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%		
Rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir.	14	2,55	42	7,65	145	26,41	241	43,90	107	19,49	3,70	0,95
Uzun vadeli yatırımlarının değeri yüksektir.	8	1,46	26	4,74	117	21,35	254	46,35	143	26,09	3,91	0,89
Kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçidir.	9	1,65	22	4,02	80	14,63	265	48,45	171	31,26	4,04	0,88
Güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir.	9	1,64	11	2,00	49	8,93	251	45,72	229	41,71	4,24	0,82
Personeline adil davranır.	10	1,82	15	2,74	105	19,16	257	46,90	161	29,38	3,99	0,87
Pazar olanaklarından avantaj sağlayan, güçlü liderlere sahip ve vizyonerdir.	7	1,28	20	3,65	84	15,33	272	49,64	165	30,11	4,04	0,85
Kaliteli çalışma ortamı ve personele sahiptir.	7	1,28	21	3,84	89	16,27	272	49,73	158	28,88	4,01	0,85
Çevresel sorumluluk sahibidir.	12	2,19	14	2,55	109	19,85	255	46,45	159	28,96	3,97	0,89
Hayırseverdir.	12	2,19	28	5,11	130	23,72	209	38,14	169	30,84	3,90	0,97
Topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir.	6	1,09	18	3,28	73	13,30	238	43,35	214	38,98	4,16	0,85
Rekabet gücü yüksek ve büyüme potansiyeline sahiptir.	12	2,19	15	2,74	75	13,69	261	47,63	185	33,76	4,08	0,88

Dış paydaş ve rakip konumunda olan diğer firmaların, işletmelerinin kurumsal itibarlarına dair düşüncelerinin neler olabileceği konusunda işletme kurucusu ve yöneticilerinin tahminleri Tablo 26'daki gibidir. Bu düşünceler arasında en öne çıkanı (müşteriler ve çalışanlarda olduğu gibi ve yakın ortalamalarla) 4,24 ortalama ile “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir” tercihi olmuştur. İşletme kurucusu ve yöneticileri, diğer firmaların yaklaşık %42'lik kısmının bu düşünceye kesinlikle katıldıklarına inanmaktadır. Katıldığını düşündüklerinin oranı ise yaklaşık %46'dır. İki cevabı bir arada değerlendirdiğimizde katılımcıların %88'lik (bu seçeneğe cevap veren 549 kişiden 480'i) kısmının olumlu düşünceye (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum) sahip oldukları görülmektedir. Kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum diyeceği tahmin edilen %22'lik kısım (69 kişi) işletme itibarı açısından olumlu bir gösterge durumundadır.

Diğer firmaların işletmeleri için “topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir” fikrini taşıdıklarına kesinlikle katıldığını belirten işletme kurucusu ve yöneticilerini oranı yaklaşık olarak %39 (bu seçeneğe cevap veren 549 kişiden 214'ü), katıldığını belirtenlerin oranı ise yaklaşık %43'dür (bu seçeneğe cevap veren 549 kişiden 238'i). Yani katılımcıların yaklaşık %82'si (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum diyenlerin toplamı) diğer firmaların, sahibi ve yöneticisi konumunda yer aldıkları işletmelerinin topluma davranışlarında yüksek ahlaki standartla sahip olduğunu düşündüklerini tahmin etmektedirler. Diğer firmalar özellikle de rakipler tarafından takdir edileceği düşünülen “rekabet gücü yüksek ve büyüme potansiyeline sahiptir” seçeneği için beklenen oran (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorumun toplamı) yaklaşık %82'dir. İşletme kurucusu ve yöneticilerinin toplam 11 itibar göstergesi arasında “rekabet gücü yüksek ve büyüme potansiyeline sahiptir” seçeneğini 3.sırada konumlandırmaları işletmelerinin rekabet gücüne ve büyüme potansiyeline duydukları inancı da göstermektedir.

İşletme kurucu ve yöneticileri firmalarının bütün itibar göstergeleri için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında, diğer firmaların en düşüğü yaklaşık %63 (“rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir”) olmak üzere %50'nin üzerinde olumlu görüşe sahip olduklarını düşünmektedirler.

Grafik 21. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, Diğer Firmaların İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri ile İlgili Düşüncelerinin Ortalama Değerleri



Grafik 21’de de görüldüğü gibi, işletme kurucusu ve yöneticileri işletmelerinin itibar göstergeleri arasında yer alan bütün ifadeler için dış paydaşlarından diğer firmaların, 5 tam puandan yapılan değerlendirmede 3,7 ve üzerinde öngöründe bulunacaklarını düşünmektedirler.

İşletme kurucusu ve yöneticileri, diğer firmaların 4,24 gibi yüksek bir ortalamayla işletmeleri ile ilgili olarak “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir” fikrine sahip olduklarını tahmin etmektedirler. Bunu 4,16 ortalama ile “topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standartlara sahiptir” ve 4,08 ortalama ile “rekabet gücü yüksek ve büyüme potansiyeline sahiptir” düşüncesi takip etmektedir. En düşük ortalamaların söz konusu olduğu düşünce olarak ise 3,7 ile “rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir” öne çıkmaktadır.

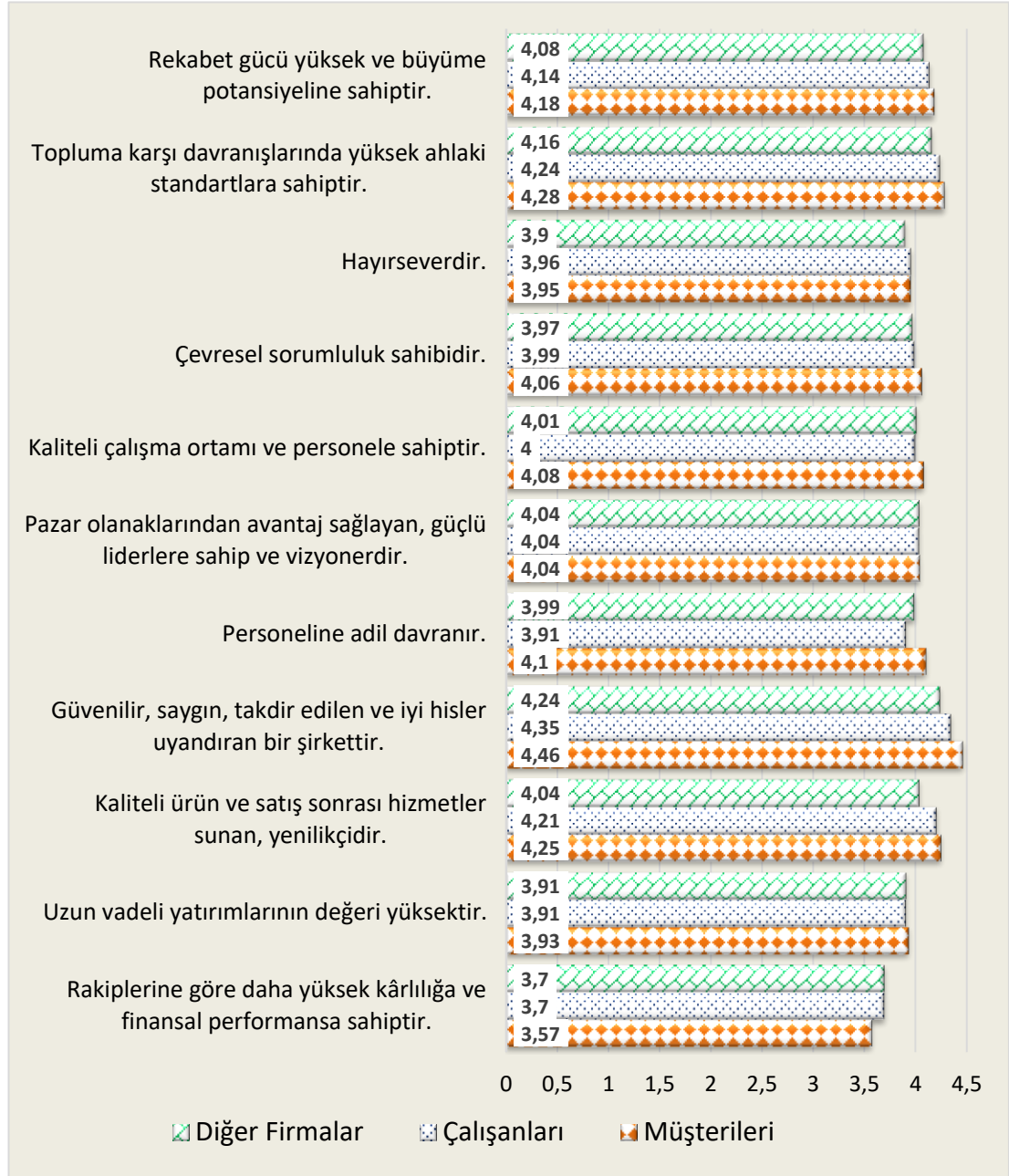
İşletme kurucusu ve yöneticilerin diğer firmalar ve özellikle de rakiplerinin işletmeleri ile ilgili olarak “rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahiptir” konusunda itibar göstergeleri arasında son (11 gösterge içerisinde) sırada

puanlama yapacaklarını tahmin etmeleri dikkate değerdir. Yani işletme kurucusu ve yöneticileri diğer firmaların kendileri ile ilgili olarak kârlılık ve finansal performans konusunda çok iyi düşüncelere sahip olmadıklarını tahmin etmektedirler.

4.8.4. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri İle İlgili Olarak Müşterileri, Çalışanları ve Diğer Firmaların Düşüncelerinin Ortalama Değeri Karşılaştırması

Grafik 22’de işletme kurucusu ve yöneticilerinin, çalışma kapsamında yöneltilen ve değerlendirmeleri istenilen 11 kurumsal itibar göstergesi hakkında, müşterileri, çalışanları ve diğer firmaların vereceğini düşündükleri cevapların ortalama değerleri (5 tam puan üzerinden) bir arada ve karşılaştırmalı olarak yer almaktadır. Görüldüğü gibi bütün değerler ortalamanın (2,5) üzerindedir. Yani yönetici ve kurucular, müşterileri, çalışanları ve diğer firmaların (tedarikçileri, rakipleri vb.) firmalarının itibarı konusunda olumlu düşüncelere sahip olduklarını tahmin etmektedirler. Ayrıca 11 kriterden 6’sında diğer firmalar, çalışanlar ve müşteriler tarafından verileceği beklenen cevapların ortalama değerlerinin tamamının 4 ve üzerinde olması dikkat çekicidir.

Grafik 22. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, İşletmenin Kurumsal İtibar Göstergeleri ile İlgili Olarak Müşterileri, Çalışanları ve Diğer Firmaların Düşüncelerinin Ortalama Değerleri Karşılaştırması



İtibar göstergelerinden birisi işletmenin “rekabet gücü yüksek ve büyüme potansiyeline sahip” olmasıdır. Bu konuda diğer firmaların 5 tam puan üzerinden verecekleri tahmin edilen ortalama puan 4,08, işletme çalışanlarının verecekleri beklenen puan 4,14 ve işletme müşterilerinin verecekleri umulan puan ise 4,18’dir. Görüldüğü gibi ortalama değerler birbirine oldukça yakındır. Bu konuda en iyimser düşünceye sahip olacağı tahmin edilen paydaşlar müşteriler iken en kötümser paydaş

grubu olarak diğer işletmeler öne çıkmaktadır. En kötümser görülen grubun vereceği tahmin edilen puanın 4,08 olduğu dikkate alınacak olursa işletme kurucusu ve yöneticileri rekabet gücü ve büyüme potansiyeli açısından işletmelerini oldukça iyi durumda görmektedirler.

Çalışma kapsamında belirlenen, işletmelerin itibar göstergelerinden birisi de “topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standarda sahip olması”dır. Bu alanla ilgili olarak diğer firmaların vereceği umulan ortalama puan 4,16’dır. İşletme çalışanlarının vereceği tahmin edilen puan 4,24 iken bu konuda en iyimser düşünceye sahip olacağı beklenen kesim 4,28 ortalama ile müşterilerdir. İşletme kurucusu ve yöneticileri işletmelerinin topluma karşı davranışlarında yüksek ahlaki standarda sahip olduğuna büyük ölçüde inanmakta ve paydaşlarının (diğer firmalar, çalışanlar, müşteriler) bu konuda 5 tam puan üzerinden yapılan değerlendirmede 4’ün üzerinde puan vereceklerini tahmin etmektedirler.

İşletmelerin itibar göstergelerinden bir diğeri de, toplum refahına katkı sağlamak, yaşam kalitesini yükseltmek ve çevreyi korumak üzere kaynak yardımıyla bulunmak, geliştirilen sosyal sorumluluk kampanyalarına destek vermek ve bu kapsamda isteğe bağlı iş uygulamalarında bulunmak şeklinde ifade edilebilecek hayırseverlik faaliyetleridir. İşletme kurucusu ve yöneticileri bu faaliyet konusuyla ilgili olarak diğer firmaların 5 tam puan üzerinden 3,9 ile en düşük değerlendirmeyi yapacaklarını tahmin etmektedirler. Bu konuda çalışanlarının 3,96 ve müşterilerinin 3,95 ile neredeyse aynı fikre sahip olduklarını düşünmektedirler.

İşletme itibarına etki ettiği düşünülen alanlarından birisi de gittikçe daha önemli hale gelen ve toplumun da bilinçlenme seviyesinin arttığı fiziksel çevrenin korunmasıdır. İşletmeler bir yandan ürettikleri ürünlerle tüketicilerin gereksinme ve isteklerini gidererek fayda sağlarken diğer taraftan havayı, toprağı ve suyu kirletebilmekte, gürültü kirliliğı oluşturmak suretiyle çevreye dolayısıyla topluma zarar verebilmektedirler. Bu konuda gösterilecek hassasiyet önemli bir sosyal sorumluluk alanı olarak kabul edilmektedir. İşletme kurucusu ve yöneticileri işletmelerinin “çevresel sorumluluk sahibi” olması konusunda diğer firmaların 5 tam puan üzerinden 3,97, çalışanlarının 3,99 ve müşterilerinin ise 4,06 puan vereceklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla işletmelerinin fiziksel çevreye karşı duyarlılık sahibi

olması hususunda önemli ölçüde iyimser bir düşünceye sahiptirler ve müşterileri, çalışanları ve diğer firmaların da bu konuda olumlu kanaate sahip olduklarına inanmaktadırlar.

İşletme itibarına etkisi olan faktörlerden bir diğeri de firmanın “kaliteli çalışma ortamı ve personele sahip” olmasıdır. İşletme kurucusu ve yöneticileri bu alanla ilgili olarak müşterileri, çalışanları ve diğer firmalardan oluşan paydaş grubunun tamamının 5 tam puan üzerinden 4 ve daha üstü gibi oldukça yüksek bir puanlamada bulunacaklarını tahmin etmektedirler. İşletmenin kaliteli çalışma ortamı ve çalışanlara sahip olması ile ilgili olarak diğer firmaların 4,01’lik bir değerlendirmede bulunacaklarını düşünmektedirler. Dikkat çekici bir şekilde çalışanların bu konuda, diğer paydaşlardan (müşteriler ve diğer firmalar) küçük bir oranda da olsa 4 puan ile en kötümser değerlendirmeyi yapacaklarını beklemektedirler. Yani işletme kurucusu ve yöneticilerinin tahminlerine göre, firmalarının çalışanları kendi çalışma ortamları ve nitelikleri hususunda müşteriler ve diğer firmalara göre daha olumsuz düşüncelere sahiptirler. İşletme kurucusu ve yöneticilerince, çalışma ortamının ve personelin kalitesi hususunda 4,08 ortalama puan ile müşterilerin en olumlu değerlendirmede bulunacakları beklenilmektedir.

Araştırmada, işletmelerin “pazar olanaklarından avantaj sağlayan vizyoner ve güçlü liderlere sahip olunması” firma itibarına etki ettiği kabul edilen faktörlerden birisi olarak kabul edilmiştir. İşletme kurucusu ve yöneticileri bu konuda müşterileri, çalışanları ve diğer firmalardan oluşan paydaş grubunun üçünün de 5 tam puan üzerinden 4,04 gibi oldukça yüksek bir puanlamada bulunacaklarını tahmin etmektedirler. Belirtilen üç paydaş grubunun da eşdeğer puanlamada bulunacaklarının beklenilmesi dikkate değerdir. Bir anlamda kendilerinin (işletme kurucusu ve yöneticileri) değerlendirilmesi olarak da kabul edilebilecek bu alanda istikrarlı bir beklenti söz konusudur.

Özellikle iç paydaşları konumunda olan çalışanlarının değerlendirmelerinin önem arzettiği firma itibarı göstergelerinden birisi de işletmenin “personeline adil davranması”dır. İşletme kurucusu ve yöneticileri bu konuda, 5 tam puan üzerinden diğer firmaların 3,99, çalışanların 3,91 ve müşterilerinin 4,1’lik ortalama puanlamada bulunacaklarını tahmin etmektedirler. Genel bir değerlendirme ile çok iyimser bir

beklenti olduğu görülmektedir. Ancak işletmenin personeline adil davranması hususunda firma çalışanlarının 3,91'lik bir değerlendirmede bulunacaklarını ummak oldukça iyi bir gösterge olsa da müşteriler ve diğer firmalardan daha düşük bir puanlama yapacaklarının bekleniyor olması kayda değer bir durumdur.

Araştırma kapsamında işletmenin itibar göstergelerinden olduğu kabul edilen diğer bir alan, firmanın, “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirket” olmasıdır. Diğer bütün itibar göstergeleri ile kıyaslandığında 5 tam puan üzerinden en yüksek değerlerin görüldüğü kriter budur. Kurucu ve yöneticiler, işletmelerinin, “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirket” olduğu hususunda, diğer firmaların 4,24'lük, çalışanlarının 4,35'lik ve müşterilerinin de 4,46'lık bir puanlama yapacaklarını tahmin etmektedirler. İşletme kurucuları ve yöneticilerinin bu konuda kendi işletmelerine inancı oldukça yüksektir. Buna ilaveten onbir başlıkta toplanan bütün itibar göstergeleri ile ilgili olarak, diğer firmalar, çalışanlar ve müşterilerden oluşan paydaşların değerlendirmeleri dikkate alındığında 4,46 ile en yüksek puan müşterilerin işletme ile ilgili “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirket” şeklinde yapacakları beklenen değerlendirmedir. İşletme kurucusu ve yöneticilerinin böyle bir algıya sahip olmaları işletme itibarı açısından son derece önemlidir.

Firma itibar göstergeleri arasında özellikle müşterilerinin değerlendirmesinin daha fazla önem arzettiği alanlardan birisi de işletmenin “kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçi” olmasıdır. İşletme kurucusu ve yöneticileri, bu göstergeyle ilgili olarak diğer firmalar, çalışanlar ve müşterilerin 5 tam puan üzerinden 4'ten daha yüksek puanlama yapacaklarını beklemektedirler. Müşterilerin 4,25 gibi oldukça yüksek bir puanlamada bulunacaklarını tahmin etmeleri bu konuda işletmelerine olan güvenlerini yansıtmaktadır. İşletmelerinin “kaliteli ürün ve satış sonrası hizmetler sunan, yenilikçi” olduğuna çalışanlarının 4,21 ve diğer firmaların da 4,04 puanlık bir değerlendirme yapacaklarını tahmin etmektedirler. Bu beklentiler işletmenin toplam kalite anlayışını benimsiyor olduğunun da bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Diğer firmalar, çalışanlar ve müşterilerden oluşan paydaş grubunun neredeyse fikir birliği içerisinde olduğu tahmin edilen işletme itibar göstergelerinden birisi de

işletmenin “uzun vadeli yatırımlarının değerinin yüksekliği”dir. İşletme kurucusu ve yöneticileri, bu alanla ilgili olarak 5 tam puan üzerinden yapılan değerlendirmede, diğer firmaların ve çalışanların 3,91 ve müşterilerin de 3,93 puanlık bir ortalama puanlamada bulunacaklarını tahmin etmektedirler. Buradan, çalışma kapsamındaki işletmelerin uzun vadeli yatırımlara yönelmek eğiliminde olduğu ve bunun da diğer firmalar, çalışanlar ve müşteriler tarafından bilindiği ve olumlu değerlendirildiği sonucuna ulaşılabilir.

Çalışma kapsamında, işletme kurucusu ve yöneticilerine yöneltilen ve diğer firmalar, çalışanları ve müşterilerinin işletmeleri hakkındaki düşünceleri konusundaki algılarını belirlemeye yönelik sorulardan birisi de işletmelerinin “rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahip” olduğuna dair söz konusu paydaşlarının kanaatleridir. Araştırmada dikkate alınmış 11 itibar göstergesi içerisinde en düşük ortalama puanlamanın yapıldığı kriter olarak dikkat çeken “rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahip” olması işletmenin öncelikli amacının yüksek kârlılık olmadığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu konuyla ilgili olarak işletme kurucusu ve yöneticileri, diğer firmaların ve çalışanların 3,7’lik ve müşterilerin de 3,57’lik bir ortalama puanlamada bulunacaklarını tahmin etmektedirler. Garifik 22’ye bakıldığında en düşük değer (3,57) olarak dikkat çeken, müşterilerin, işletmenin “rakiplerine göre daha yüksek kârlılığa ve finansal performansa sahip” olduğunu düşüneceklerinin bekleniyor olması işletmenin öncelikli hedefinin rakiplerine göre daha yüksek kârlılık olmadığını da göstermektedir. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde rakiplerine kıyasla makul bir kârlılık hedefinin olduğu da söylenilebilir.

4.9. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE KSS FAALİYETLERİNİN FİRMA İTİBARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

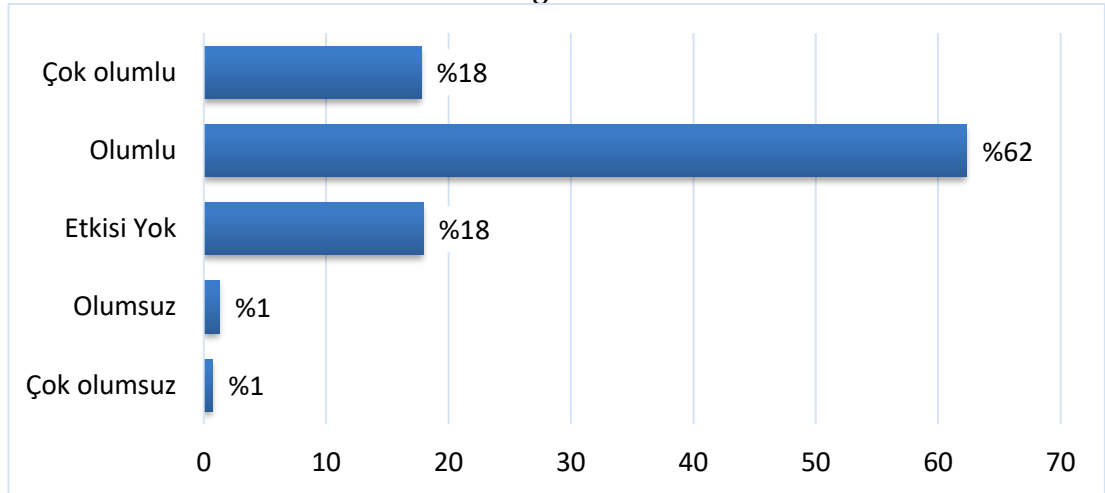
Çalışma kapsamında, işletme kurucusu ve yöneticilerine, firmalarının yaptığı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin firmalarının itibarı üzerinde nasıl bir etki yarattığı sorulmuştur. Verilen cevapların dağılımı Tablo 27’deki gibidir.

Tablo 27. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, KSS Faaliyetlerinin Firma İtibarı Üzerindeki Etkisi

	Çok olumsuz		Olumsuz		Etkisi yok		Olumlu		Çok olumlu		Ar. Ort. Ø	St. Sapma ±
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%		
KSS faaliyetleriniz firma itibarınızı nasıl etkiledi?	4	0,72	7	1,27	99	17,93	344	62,32	98	17,75	3,95	0,69

Bu soruya toplam 552 katılımcı cevap vermiştir. Bunlardan 98'i kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin firma itibarı üzerinde çok olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Olumlu etkilerinin olduğunu söyleyenlerin sayısı ise 344'tür. KSS faaliyetlerinin firma itibarı üzerinde herhangi bir etki yaratmadığını söyleyenler ise 99 kişidir. Olumsuz etkileri olduğunu düşünen 7 kişi iken çok olumsuz etkiler yarattığını söyleyen 4 kişidir. Çok olumsuzdan (1 puan), çok olumluya (5 puan) kadar verilen 5 seçenek üzerinden yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan ortalama puan 3,95'dir. Dolayısıyla ortalamanın (2,5) oldukça üzerinde iyimser bir değerlendirme söz konusudur.

Grafik 23. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, KSS Faaliyetlerinin Firma İtibarı Üzerindeki Etkilerinin Dağılımı



Grafik 23'te de görüldüğü gibi; İşletmelerin kurucusu ve yöneticileri işletmelerinin yürütmüş oldukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin firma itibarı üzerinde genel olarak çok olumlu veya olumlu etki yarattığını ifade etmişlerdir. Bu faaliyetlerin kurumsal itibara çok olumlu etkilerinin olduğunu düşünenlerin oranı yaklaşık %18 iken olumlu etkilerinin olduğunu düşünenlerin oranı ise yaklaşık %62'dir. Yani yaklaşık %80'lik bir katılımcı grubu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden kurumsal itibar çıktısı olarak katkı sağladıklarını

ifade etmektedirler. İşletmenin fiziksel çevre, müşteriler, çalışanlar ve topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden olumlu bir etki elde etmediğini düşünenlerin oranı yaklaşık %18’ iken bu faaliyetlerin olumsuz ve çok olumsuz etkilerini gördüklerini ifade edenlerin toplamı yaklaşık %2’dir. Genel bir değerlendirme ile araştırmaya katılanların yaklaşık %80’i kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinin kurum itibarına katkısı olduğunu düşünürken geriye kalan %20’lik kesim bu konuda olumlu görüş bildirmemişlerdir.

4.10. FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE İŞLETMELERİNİN KSS FAALİYETLERİNDEN NE ÖLÇÜDE FAYDA SAĞLADIĞI

İşletme kurucusu ve yöneticilerine işletmelerinin yürütmüş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin firmalarına 9 başlıkta belirtilen faydalardan hangisini ne ölçüde sağladığını belirtmeleri istenilmiştir. Sonuçlar Tablo 28’de görüldüğü gibidir.

Tablo 28. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, İşletmeleri KSS Faaliyetlerinden Ne Ölçüde Fayda Elde Etmiştir?

	Hiç		Az		Orta		Çok		Büyük Ölçüde		Ar. Ort.	St. Sapma
	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Top.	%	Ø	±
Toplumsal ilişkilerde gelişme	38	6,88	49	8,88	144	26,09	233	42,21	88	15,94	3,51	1,08
Marka imajında artış	43	7,79	51	9,24	120	21,74	213	38,59	125	22,64	3,59	1,16
Potansiyel işgücünün cezbedilmesi (çekilmesi)	44	7,99	61	11,07	161	29,22	210	38,11	75	13,61	3,38	1,10
Çalışan motivasyonunda artış	44	7,97	55	9,96	145	26,27	218	39,49	90	16,30	3,46	1,12
Çalışanların elde tutulması	53	9,60	63	11,41	149	26,99	195	35,33	92	16,67	3,38	1,17
Satışların artması	74	13,43	75	13,61	154	27,95	159	28,86	89	16,15	3,21	1,25
Müşteri sadakatinde artış	58	10,51	61	11,05	150	27,17	169	30,62	114	20,65	3,40	1,23
Maliyetlerde azalış	141	25,50	110	19,89	156	28,21	101	18,26	45	8,14	2,64	1,26
Sermayeye erişimde kolaylaşma (bankalar veya yatırımcılar)	123	22,40	74	13,48	154	28,05	130	23,68	68	12,39	2,90	1,33

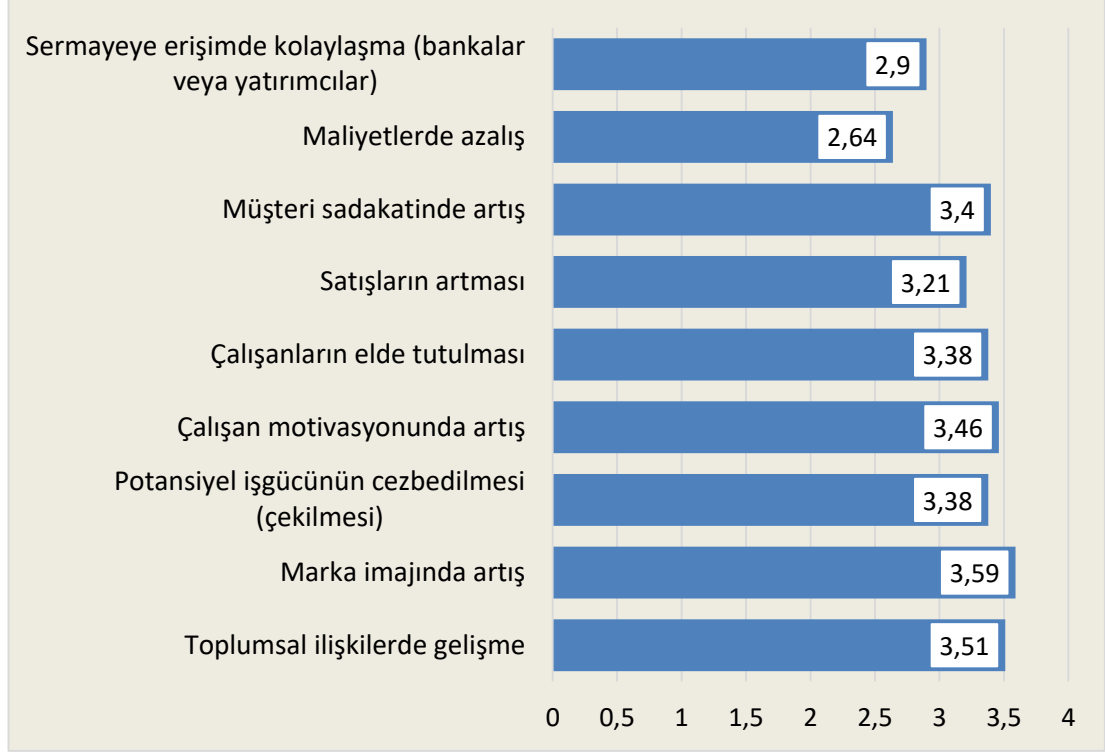
Verilen cevaplar arasında en öne çıkan “marka imajında artış” seçeneğidir. Bu seçenikle ilgili değerlendirmede bulunan 552 kişinin yaklaşık %23’ü (125 kişi) işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri neticesinde “marka imajında” büyük ölçüde artış olduğunu düşünürken çok artış olduğunu düşünenlerin oranı yaklaşık

%39'dur (213kişi). KSS faaliyetlerinin “marka imajında artış”a orta düzeyde katkısı olduğunu savunanlar 120 kişi (yaklaşık %22) iken az katkısı olduğunu ifade eden 51 kişi (yaklaşık %9) ve hiç katkısı olmadığını düşünenler ise 43 kişidir (yaklaşık %8).

KSS faaliyetlerinden işletmelerinin sağladığı fayda açısından, işletme kurucusu ve yöneticilerinin verdiği cevaplara göre yapılan değerlendirmede ikinci sırada “toplumsal ilişkilerde gelişme” yer almaktadır. İşletmelerinin fiziksel çevre, müşteriler, çalışanlar ve topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri neticesinde “toplumsal ilişkilerde” büyük ölçüde gelişme olduğuna inananların oranı yaklaşık olarak %16 (88 kişi) iken çok gelişme olduğuna inananların oranı ise yaklaşık %42'dir (233 kişi). Bu seçeneğe cevap veren 552 kişiden 144'ü (yaklaşık %26) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin “toplumsal ilişkilerde gelişme”ye orta düzeyde katkı sağladığı görüşünde iken az katkısı olduğunu düşünenler 49 kişi (yaklaşık %9) ve hiç katkısı olmadığını düşünenler ise 38 kişidir (yaklaşık %7). Buradan hareketle çalışmaya katılanların yarısından fazlası (321 kişi/yaklaşık %58) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerine “toplumsal ilişkilerde gelişme” yönünde fayda (çok ve büyük ölçüde) sağladığını düşünmektedirler.

İşletme kurucusu ve yöneticilerine göre firmanın yürütmüş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sonucunda en az fayda sağlanan alanlar olarak “malîyetlerde azalış” ve “sermayeye erişimde kolaylaşma” dikkat çekmektedir. Çalışmaya katılan ve “malîyetlerde azalış” seçeneği üzerinde değerlendirmede bulunan 553 kişiden yalnızca 45'i (yaklaşık %8) büyük ölçüde ve 101'i de (yaklaşık %18) çok cevabını vermişlerdir. Geriye kalan 407 kişi ise (yaklaşık %74) yürütmüş oldukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin “malîyetlerde azalış” olarak orta, az veya hiç katkı sağlamadığını düşünmektedirler. Benzer bir durum da “sermayeye erişimde kolaylaşma” için söz konusudur. Bu konuda orta, az veya hiç fayda elde edemediğini ifade eden kişi sayısı 351 (bu seçeneğe cevap veren kişi sayısı 549). Yani katılımcıların yaklaşık %64'ü yürütülen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden işletmelerinin “sermayeye erişimde kolaylaşma” biçiminde bir fayda elde edemediğini (hiç, az ve orta cevapları toplamı) %36'sı ise fayda elde ettiğini (çok ve büyük ölçüde cevapları toplamı) ifade etmişlerdir.

Grafik 24. Firma Kurucusu ve Yöneticilerine Göre, İşletmelerinin KSS Faaliyetlerinden Sağladığı Faydaların Görünümü



İşletme kurucusu ve yöneticilerinin, firmanın yürütmüş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sonucunda elde ettiklerini düşündükleri faydaların görünümü Grafik 24'deki gibidir. İşletme kurucusu ve yöneticilerine göre bu faaliyetlerden en az fayda sağlanan alan olarak “maliyetlerde azalış” göze çarpmaktadır. Çalışmaya katılan ve “maliyetlerde azalış” biçimindeki fayda üzerinde değerlendirmede bulunan kişilerin “hiç”den (1 puan), “büyük ölçüde”ye (5 puan) kadar yapmış olduğu tercihler değerlendirildiğinde bu seçenek için ortalama puan 2,64'tür. Yani işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin maliyetleri üzerinde fazlaca olumlu bir etki yaratmadığı, diğer bir bakış açısıyla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bir kısmının fazladan harcama yapmayı gerektirdiğinden maliyetlerin artmasına da neden olduğu düşünülmektedir.

İşletme kurucusu ve yöneticilerine göre işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden en az faydayı elde ettiği ya da fayda elde etmeyi beklemediği alanlardan bir diğeri de bankalardan veya yatırımcılardan sağlanacak “sermayeye erişimde kolaylaşma”dır. Bu konuda elde edilecek fayda için ortalamanın (2,5 puan) üzerinde olsa bile diğerleriyle kıyaslandığında düşük kalan

(2,9) bir değerlendirme yapılmıştır. Dolayısıyla işletme yürütmüş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri neticesinde öngörülen 9 fayda içerisinde 8. sırada yer alacak biçimde “sermayeye erişimde kolaylaşma” sağlamıştır.

İşletmenin fiziksel çevre, müşteriler, çalışanlar ve topluma dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sonucunda işletme kurucusu ve yöneticilerince en fazla faydayı sağladığı düşünülen alan olarak 5 tam puan üzerinden 3,59 puan ile “marka imajında artış” öne çıkmaktadır. Çalışmanın konusunu da destekler biçimde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri neticesinde işletmenin marka imajında artış beklentisi söz konusudur. En fazla fayda sağlandığına inanılan ikinci alan olarak ise 3,51 puan ile “toplumsal ilişkilerde gelişme” yer almaktadır. İşletme kurucusu ve yöneticileri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin toplumla olan ilişkilerini kuvvetlendirdiğini düşünmektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin fayda sağladığı alanlardan “çalışan motivasyonunda artış” 3,46 puan, “müşteri sadakatinde artış” 3,4 puan, “çalışanların elde tutulması” ve “potansiyel işgücünün cezbedilmesi (çekilmesi)” 3,38 puan ve “satışların artması” da 3,21 puan üzerinden değerlendirilmiştir. Görüldüğü gibi öngörülen bütün fayda alanlarında işletme kurucusu ve yöneticilerine göre ortalamanın üzerinde (2,5 puan) bir gerçekleşme değerlendirmesi söz konusudur.

4.11. KSS UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN KURUMSAL İTİBARINA ETKİSİNE DAİR FİRMA KURUCUSU VE YÖNETİCİLERİNİN ALGILISANA İLİŞKİN ANALİZ SONUÇLARI

Çalışma kapsamında, işletmelerin paydaşları arasında yer alan çevre, müşteriler, çalışanlar ve topluma yönelik KSS faaliyetlerinin işletmenin kurumsal itibarına etkileri, işletme kurucusu ve yöneticilerinin vermiş olduğu cevaplardan elde edilen bulgulara dayanılarak yapılan analizler neticesinde belirlenmiştir.

4.11.1. Çevreye Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar

Çalışmanın konusunu oluşturan ve KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibara katkısını belirlemeye dönük olarak yapılan korelasyon analizi

sonucunda işletmelerin çevreye yönelik KSS uygulamaları ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar Tablo 29'daki gibidir.

Tablo 29. Çevreye Yönelik KSS Uygulamaları ile İşletmelerin Kurumsal İtibar İlişkisi

		Kurumsal İtibar
KSS Kapsamında Fiziksel ve Doğal Çevreye Yönelik Uygulamalar	r (korelasyon katsayısı)	0,452
	p (anlamlılık düzeyi)	0,000
	N (örneklem hacmi)	586

Araştırmaya katılan işletme kurucusu ve yöneticilerinin ilgili sorulara verdikleri cevaplardan hareketle işletmelerin, KSS uygulamaları arasında yer alan çevreye yönelik faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibara etkisini belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,452$; $p=0,000 \leq 0,05$). Buna göre çevreye yönelik sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde etkisi vardır. Yani H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle KSS kapsamında yürütülen atık azaltımı, geri dönüşüm, enerji yalıtımı, su tüketimini azaltma, hava kirleticileri azaltma, paketlemeyi azaltma ve çevre dostu (geri dönüşebilir) paketler kullanma ve sürdürülebilir taşımacılık (çevre dostu, güvenli vb.) gibi çevresel faaliyetler işletmelerin kurumsal itibarının artmasına katkı sağlamaktadır. Buradan da işletme kurucusu ve yöneticileri nezdinde çevre konusundaki bilincin artma eğiliminde olduğunu ifade etmek mümkündür.

4.11.2. Müşterilere Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar

KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibara katkısını belirlemeye dönük çalışmamız kapsamında elde edilen bulgulardan hareketle yapılan korelasyon analizi sonucunda işletmelerin müşterilerine yönelik KSS uygulamaları ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar Tablo 30'daki gibidir.

Tablo 30. Müşterilere Yönelik KSS Uygulamaları ile İşletmelerin Kurumsal İtibar İlişkisi

		Kurumsal İtibar
KSS Kapsamında Müşterilere Yönelik Uygulamalar	r (korelasyon katsayısı)	0,510
	p (anlamlılık düzeyi)	0,000
	N (örneklem hacmi)	586

Çalışma kapsamında kendilerine gönderilen ankete cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin işletmelerinin müşterilerine yönelik KSS uygulamaları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplardan hareketle, işletmelerin KSS uygulamaları arasında yer alan müşterilere dönük faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibarına etkisini belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,510$; $p=0,000 \leq 0,05$). Buradan hareketle müşterilere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde etkisi vardır. Yani H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulgulardan hareketle müşterilere yönelik olarak KSS kapsamında yürütülen mal ve hizmetlerle ilgili doğru etiketleme yapılması, müşteri şikayetlerinin vaktinde çözülmesi, üretimde kalite güvence kriterlerinin getirilmesi, müşteriye değer sağlamanın (ihtiyaçlarına uygun üretim) taahhüt edilmesi, şirketin erişilebilirliğinin (örneğin engelli müşterilerin kolay ulaşımı) dikkate alınması gibi uygulamaların işletmelerin kurumsal itibarının artmasına katkı sağladığı söylenebilir.

4.11.3. Çalışanlara Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar

Çalışmanın konusuyla bağlantılı olarak KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarına katkısını belirlemeye dönük olarak yapılan, işletmelerin çalışanlarına yönelik KSS uygulamaları ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 31'deki gibidir.

Tablo 31. Çalışanlara Yönelik KSS Uygulamaları ile İşletmelerin Kurumsal İtibar İlişkisi

		Kurumsal İtibar
KSS Kapsamında Çalışanlara Yönelik Uygulamalar	r (korelasyon katsayısı)	0,603
	p (anlamlılık düzeyi)	0,000
	N (örneklem hacmi)	586

Araştırma kapsamında kendilerine gönderilen anket sorularına cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin firmalarının çalışanlarına yönelik KSS uygulamaları ile ilgili sorulara verdikleri cevapların analizi neticesinde, işletmelerin KSS uygulamaları arasında yer alan çalışanlarına yönelik faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibarına etkisini belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,603$; $p=0,000 \leq 0,05$). Dolayısıyla işletmenin işgörenlerine yönelik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde etkisi vardır. Yani **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçtan yola çıkarak firmaların çalışanlarına yönelik olarak KSS kapsamında yürüttüğü, faaliyet gösterdiği sektörün ortalama maaşlarına göre kendi çalışanlarının maaşlarının daha yüksek olması, çalışanlarını (performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme aracılığıyla) beceri ve uzun vadeli kariyer geliştirme konusunda teşvik etmesi, ayrımcılığın (cinsiyet, ırk vb.) önlenmesi konusunda gerekli tedbirleri alması, önemli meseleleri çalışanlarına danışma sıklığı, çalışanların sağlık durumlarına ve güvenliklerine önem verme derecesi, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlaması gibi uygulamaların işletmelerin kurumsal itibarının artmasına katkı sağladığı söylenebilir.

4.11.4. Topluma Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar

Çalışmanın konusunu oluşturan ve KSS faaliyetlerinin işletmelerin kurumsal itibarına katkısını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, işletmelerin topluma yönelik KSS uygulamaları ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar Tablo 32'deki gibidir.

Tablo 32. Topluma Yönelik KSS Uygulamaları ile İşletmelerin Kurumsal İtibar İlişkisi

		Kurumsal İtibar
KSS Kapsamında Topluma Yönelik Uygulamalar	r (korelasyon katsayısı)	0,513
	p (anlamlılık düzeyi)	0,000
	N (örneklem hacmi)	586

Çalışma kapsamında kendilerine elektronik posta yoluyla yönlendirilen anket sorularına cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin firmalarının topluma

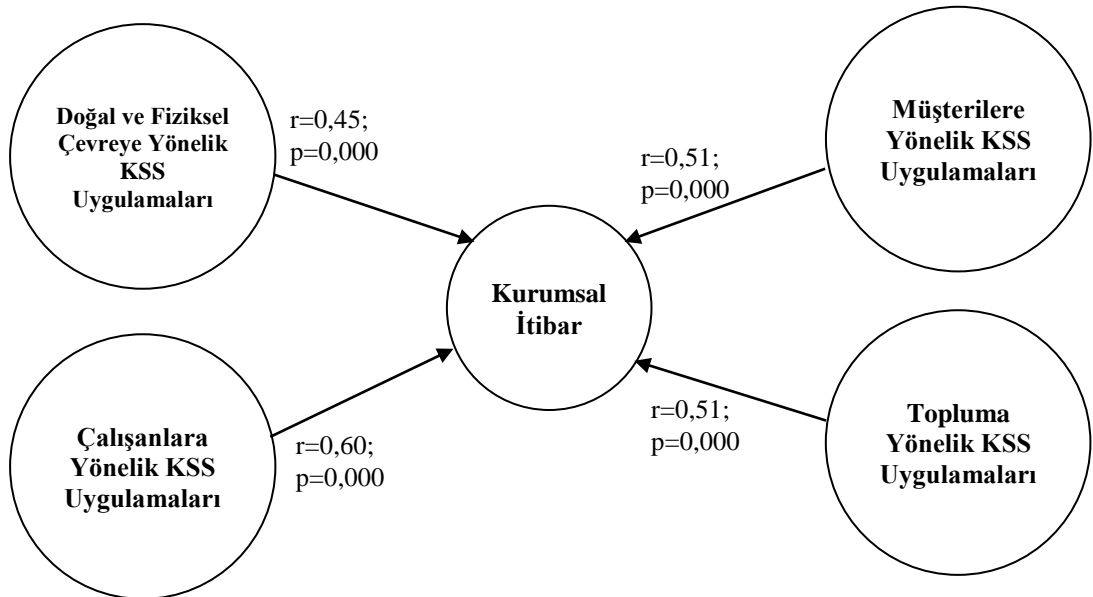
dönük KSS uygulamaları ile ilgili sorulara verdikleri cevapların analizi neticesinde, firmalarının topluma yönelik KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarına etkisini belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r= 0,513$; $p=0,000 \leq 0,05$). Buradan hareketle topluma dönük kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarı üzerinde etkisi vardır sonucuna ulaşılmaktadır. Yani H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçtan yola çıkarak işletmelerin topluma yönelik olarak KSS kapsamında yürüttüğü, kişi ve kurumlara bağışlar yapmak, hayır işlerinde firmayı temsilen personelin gönüllü olarak çalışması, şirketin faaliyet gösterdiği yöre halkı lehine satın alma politikaları (mal/hizmetleri kendi yöresinden temin etmek) uygulaması, şirketin faaliyet gösterdiği yöre halkına faydalı olacak istihdam politikalarını (çalışanlarını kendi yöresinden temin etmek) benimsemesi gibi uygulamaların işletmelerin kurumsal itibarının artmasına katkı sağladığı söylenebilir.

4.11.5. İşletmelerin Çevre, Müşteriler, Çalışanlar ve Topluma Yönelik KSS Uygulamalarının İşletmelerin Kurumsal İtibarına Etkisine Dair Firma Kurucusu ve Yöneticilerinin Algılarına İlişkin Sonuçların Kıyaslanması

Çalışmanın ana amacı ve konusu olarak da belirtilen, işletmelerin KSS uygulamalarının kurumsal itibara katkısının olup olmadığına dair bulgu ve sonuçlar Şekil 18’de karşılaştırma ve analiz yapmaya imkan verecek şekilde sunulmuştur.

Şekil 18. İşletmelerin KSS Uygulamaları ile Kurumsal İtibar İlişkisi



Şekil 18’de görüldüğü gibi işletme kurucusu ve yöneticilerine göre işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile işletmelerin kurumsal itibarları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yani kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal itibar üzerinde etkili olduğunu iddia eden **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Firmaların en önemli paydaşları arasında yer alan müşteriler, çalışanlar, fiziksel ve doğal çevre ve topluma dönük KSS kapsamındaki uygulamalarının işletmenin kurumsal itibarı üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Bu konuda en yüksek etkiye sahip uygulamalar çalışanlara yönelik olanlardır. Çalışanlara yönelik olarak uygulanan, rakiplere kıyasla daha iyi seviyede maaş verilmesi, beceri ve uzun vadeli kariyer geliştirmede teşvik sağlanması, ayrımcılığın önlenmesi konusunda tedbirler alınması, yönetime katılmaya imkan sağlanması, sağlık ve güvenliklerine önem verilmesi ve iş-yaşam dengesinin sağlanması iç müşteriler olarak kabul edilen çalışanlar ve diğer kamuoyu nezdinde büyük ölçüde kabul görmekte ve işletmenin ismi ve faaliyetleri ile ilgili olarak sahip olunan bilişsel ve duygusal süreçlerle ilgili algılamaların toplamı olarak ifade edilebilecek kurumsal itibarı olumlu yönde etkilemektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre bu etki çalışanlar başta olmak üzere sırasıyla toplum, müşteriler ve doğal ve fiziksel çevre gibi diğer paydaşlar açısından da söz konusudur.

4.11.6. İşletmenin Müşterilerine Ve Çalışanlarına Yönelik KSS Uygulamalarının Müşteriler Ve Çalışanlar Nezdinde İşletmenin Kurumsal İtibarı İle İlgili Olarak Nasıl Bir Etki Oluşturduğuna Dair Firma Kurucusu Ve Yöneticilerinin Algısına İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan işletme kurucusu ve yöneticilerine göre, işletmenin en önemli paydaşlarından birisi olan müşterilere yönelik KSS uygulamaları (mal ve hizmetlere doğru etiketleme yapmak, şikayetleri vaktinde çözmek, üretimde kalite güvence kriteri getirmek, ihtiyaçlara uygun üretim, erişilebilirliği sağlamak) ile müşterilerin işletmenin kurumsal itibarı konusundaki düşünceleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki pozitif yönlü ve orta ($r=0,53$; $p=0,000$) düzeydedir.

Firmaların bir diğer önemli paydaşı da iç müşteriler olarak da ifade edilen çalışanlarıdır. İşletmeler çalışanlarına yönelik olarak da çeşitli KSS uygulamalarında

(sektördeki ortalama maaşlara göre daha yüksek maaş vermek, beceri ve uzun vadeli kariyer geliştirme konusunda teşvik etmek, ayrımcılık yapmamak, önemli meselelerde danışmak, sağlık ve güvenliklerine önem vermek, iş/yaşam dengesini sağlamak) bulunmaktadır. Bu uygulamaların işletme kurucusu ve yöneticilerinin tahminlerinden hareketle, işletmenin çalışanları nezdinde kurumsal itibarı olumlu etkilediği konusunda olumlu ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki orta düzeyde ($r=0,61$; $p=0,000$) ve pozitif yönlüdür. Dolayısıyla işletme kurucusu ve yöneticileri işletmelerin KSS uygulamalarının özellikle çalışanlar ve müşteriler düzeyinde işletmenin kurumsal itibarının olumlu etkilenmesi şeklinde bir karşılık bulacağını düşünmektedirler.

Çalışmanın bu bölümünde itibar değişkeni ile KSS değişkeni arasındaki ilişki regresyon analizi ile modellenmiştir. İlk regresyon analizi modelinde bağımlı değişken “işletme kurucusu ve yöneticilerinin tahminine göre çalışanların işletme hakkındaki itibar düşünceleri” değişkeni, bağımsız değişken olarak ise “işletmenin çalışanlarına yönelik KSS faaliyetleri değişkeni” alınmıştır. Analize dair bulgular Tablo 33’teki gibidir.

Tablo 33. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerinin Çalışanlar Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Analiz Sonuçları

ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p.
1	Regresyon	56484,333	1	56484,333	765,586	,000
	Hata	43087,075	584	73,779		
	Toplam	99571,408	585			

Tablo 33’deki ANOVA tablosuna baktığımızda modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000$).

Model katsayılarının yer aldığı Tablo 34’e baktığımızda ise bağımlı ve bağımsız değişkenlerinde anlamlı oldukları görülmektedir ($p=0,000$).

Tablo 34. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Çalışanlarına Yönelik KSS Faaliyetlerinin Çalışanlar Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Model Katsayıları

Model		Katsayı	Std. Hata	t	p
1	(Sabit)	10,713	1,175	9,115	,000
	ÇALIŞAN	1,489	,054	27,669	,000

Buna göre regresyon modeli aşağıda verildiği gibi tahmin edilmiştir:

$$Y = 10,713 + 1,489X$$

Benzer şekilde ikinci regresyon analizi modelinde bağımlı değişken Müşteri İtibarı değişkeni, bağımsız değişken olarak Müşterilerin KSS değişkeni alınmıştır. İkinci regresyon analizi modelinde bağımlı değişken “işletme kurucusu ve yöneticilerinin tahminine göre müşterilerin işletme hakkındaki itibar düşünceleri” değişkeni, bağımsız değişken olarak ise “işletmenin müşterilerine yönelik KSS faaliyetleri değişkeni” alınmıştır. Analize dair bulgular Tablo 35’deki gibidir.

Tablo 35. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetlerinin Müşteriler Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Analiz Sonuçları

ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p.
2	Regresyon	44568,095	1	44568,095	711,786	,000
	Hata	36566,861	584	62,614		
	Toplam	81134,956	585			

Tablo 35’deki ANOVA tablosuna baktığımızda ikinci modelin de anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,000). Model katsayılarının yer aldığı Tablo 36’ya baktığımızda ise bağımlı ve bağımsız değişkenlerinde anlamlı oldukları görülmektedir (p=0,000).

Tablo 36. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin Müşterilerine Yönelik KSS Faaliyetlerinin Müşteriler Nezdinde Kurumsal İtibar Olarak Nasıl Bir Etki Yaratacağına Dair Model Katsayıları

Model		Katsayı	Std. Hata	t	p
2	(Sabit)	8,374	1,324	6,326	,000
	MÜŞTERİ	1,668	,063	26,679	,000

Buna göre regresyon modeli aşağıda verildiği gibi tahmin edilmiştir:

$$Y = 8,374 + 1,668X$$

İşletme kurucusu ve yöneticilerine göre, genel olarak işletmenin müşterilerine yönelik KSS uygulamalarının müşteriler nezdindeki kurumsal itibar ve çalışanlarına yönelik KSS uygulamalarının çalışanlar nezdindeki kurumsal itibar üzerinde doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir.

4.12. KURUMSAL İTİBARIN FARKLI DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN GÖRÜNÜMÜ

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının müşteriler, çalışanlar ve diğer firmalar nezdinde kurumsal itibar bakımından nasıl bir karşılık bulabileceğine ilişkin beklentileri ile bunun farklı değişkenler (bölge, sektör ve faaliyet yılı) bakımından bir fark yaratıp yaratmadığı “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” ile incelenmiştir.

4.12.1. İşletmelerin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Oluşumuna Katkısı Bakımından Coğrafi Bölgeler Açısından Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Sonuçlar

İşletmelerin KSS uygulamalarının kurumsal itibar oluşumuna katkısı bakımından coğrafi bölgeler açısından bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 37’deki gibidir.

Tablo 37. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Olarak Bulacağı Beklenen Karşılığın Bölgeler İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	12416,797	6	2069,466	2,453	,024
Gruplar İçi	467428,725	554	843,734		
Toplam	479845,522	560			

İşletme kurucusu ve yöneticilerinin verdikleri cevaplardan hareketle işletmelerin KSS uygulamalarının kurumsal itibar oluşumu bakımından coğrafi bölgeler İtibarıyla farklılık gösterip göstermediği “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” ile incelenmiştir. Buna göre Tablo 37’de de görüldüğü gibi bölgeler arası itibar değişkeni bakımından $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde fark bulunmuştur ($p=0,024$). Yani yedi coğrafi bölgeden (Akdeniz, Doğu Anadolu, Ege, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu, Marmara, Karadeniz) alınan cevaplardan hareketle KSS uygulamalarının

işletmelerin kurumsal itibarına katkısı bakımından oluşturacağı sonuçlarda farklılık söz konusudur. Bu farklılık Tablo 38’de görüldüğü gibidir.

Tablo 38. Coğrafi Bölge Değişkenine Göre Paydaşların İşletmenin İtibarı Konusundaki Görüşlerinin Puanlamasında Anlamlı Bir Farkın Olup-Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

(I) Bölge	(J) Bölge	Standart Hata	p.
Akdeniz	Doğu Anadolu	6,71425	1,000
	Ege	5,25960	,280
	Güney Doğu Anadolu	6,00294	,994
	İç Anadolu	4,65232	,157
	Marmara	4,31892	,019*
	Karadeniz	4,80661	,313
	Doğu Anadolu	6,71425	1,000

*. Ortalama fark 0,05 önem seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 38’de de görüldüğü gibi Akdeniz Bölgesi ile Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmelerin kurucu ve yöneticilerinin, müşterileri, çalışanları ve diğer firmaların kendi firmalarının itibar göstergelerine vereceklerini düşündükleri puanlamada $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde fark bulunmuştur.

4.12.2. İşletmelerin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Oluşumuna Katkısı Bakımından Sektörler Açısından Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Sonuçlar

İşletmelerin KSS uygulamalarının kurumsal itibar oluşumuna katkısı bakımından sektörler İtibarıyla bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 39’daki gibidir.

Tablo 39. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Olarak Bulacağı Beklenen Karşılığın Sektörler İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	5576,864	5	1115,373	1,222	,297
Gruplar İçi	507490,652	556	912,753		
Toplam	513067,516	561			

Çalışma kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerinin verdikleri cevaplardan yola çıkılarak firmaların KSS uygulamalarının kurumsal itibar oluşumu bakımından sektörel bazda farklılık gösterip göstermediği “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” ile incelenmiştir. Buna göre Tablo 39’da da görüldüğü gibi

sektörler arası itibar değişkeni bakımından $\alpha=0,05$ önem seviyesinde fark bulunamamıştır ($p=0,297$). Yani altı sektörde faaliyet gösteren işletme kurucusu ve yöneticilerinden (gıda ürünleri imalat ve satışı, tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat ve satışı, madencilik ve taş ocakçılığı, ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat ve satışı, mobilya imalat ve satışı, hizmetler sektörü (sağlık, eğitim, konaklama vb.)) alınan cevaplara istinaden KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarına katkısı bakımından oluşturacağı sonuçlarda farklılık söz konusu değildir.

4.12.3. İşletmelerin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Oluşumuna Katkısı Bakımından İşletmelerin Faaliyet Süreleri Açısından Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Sonuçlar

İşletmelerin KSS uygulamalarının kurumsal itibar oluşumuna katkısı bakımından işletmelerin faaliyet süreleri bakımından bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 40'daki gibidir.

Tablo 40. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İşletmenin KSS Uygulamalarının Kurumsal İtibar Olarak Bulacağı Beklenen Karşılığın Faaliyet Yılları İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	8965,973	5	1793,195	2,292	,044
Gruplar İçi	429547,966	549	782,419		
Toplam	438513,939	554			

Araştırmada işletme kurucusu ve yöneticilerinin verdikleri cevaplara istinaden işletmelerinin KSS uygulamalarının kurumsal itibar oluşumu bakımından işletmenin faaliyet gösterdiği süre açısından farklılık gösterip göstermediği “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” ile incelenmiştir. Buna göre Tablo 40'da da görüldüğü gibi faaliyet yılları arası itibar değişkeni bakımından $\alpha=0,05$ önem seviyesinde fark bulunmuştur ($p=0,044$). Yani altı gruba ayrılan faaliyet süreleri İtibarıyla (10 yıldan aza, 11-20 yıl, 21-30 yıl, 31-40 yıl, 41-50 yıl, 50 yıldan fazla) KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarına katkısı bakımından oluşturacağı sonuçlarda farklılık söz konusudur. Bu farklılığa dair dağılımlar ise Tablo 41'deki gibidir.

Tablo 41. Faaliyet Yılı Değişkenine Göre Paydaşların İşletmenin İtibarı Konusundaki Görüşlerinin Puanlamasında Anlamlı Bir Farkın Olup-Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

(I) Faaliyet_Yılı	(J) Faaliyet_Yılı	Standart Hata	p.
10 yıldan az	11-20 Yıl	3,26178	,732
	21-30 Yıl	3,77630	,919
	31-40 Yıl	4,65667	1,000
	41-50 Yıl	3,77826	,009*
	50 yıldan fazla	3,53112	,008*

*. Ortalama fark 0.05 önem seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 41’de de görüldüğü gibi faaliyet yılı 10 yıldan az olan işletmelerle 41-50 yıl ve 50 yıldan daha fazla süredir faaliyette olan işletmelerin kurucu ve yöneticilerinin, müşterileri, çalışanları ve diğer firmaların kendi firmalarının itibar göstergelerine vereceklerini düşündükleri puanlamada $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde fark bulunmuştur.

4.13. İŞLETME KURUCU VE YÖNETİCİLERİNE GÖRE İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERDİKLERİ SEKTÖRLER İTİBARI İLE KSS FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİNDE ENGEL TEŞKİL EDEN FAKTÖRLER

İşletme kurucusu ve yöneticilerine işletmelerinin KSS uygulamalarına yönelmelerinde hangi faktörlerin ne ölçüde engel teşkil ettiği sorulmuştur.

4.13.1. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Zaman Kısıtının Ne Ölçüde Önemli Olduğu

KSS uygulamalarına engel teşkil eden faktörlerden birisi olarak öngörülen zaman kısıtının (eksikliğinin) önem düzeyinin sektörler İtibarıyla dağılımı Tablo 42’deki gibidir.

Tablo 42. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Zaman Kısıtlılığının (Eksikliğinin) İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı

Sektör	Değerler	Hiç	Çok Az	Kısmen	Önemli Ölçüde	Büyük Ölçüde	Toplam
Ana Metal ve Metal Ürünleri, Makine, Otomotiv ve Diğer Ulaşım Araçları İmalat-Satış	Sayı	9	10	40	41	18	118
	Sektör içindeki payı (%)	7,6	8,5	33,9	34,7	15,3	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,6	1,8	7,3	7,5	3,3	21,5
Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	7	5	22	20	11	65
	Sektör içindeki payı (%)	10,8	7,7	33,8	30,8	16,9	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,3	0,9	4,0	3,6	2,0	11,8
Gıda Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	10	24	47	35	13	129
	Sektör içindeki payı (%)	7,8	18,6	36,4	27,1	10,1	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,8	4,4	8,6	6,4	2,4	23,5
Hizmet Sektörü (Sağlık, Eğitim, Konaklama, vb.)	Sayı	9	13	47	42	24	135
	Sektör içindeki payı (%)	6,7	9,6	34,8	31,1	17,8	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,6	2,4	8,6	7,7	4,4	24,6
Mobilya İmalat-Satış	Sayı	4	7	23	11	7	52
	Sektör içindeki payı (%)	7,7	13,5	44,2	21,2	13,5	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	0,7	1,3	4,2	2,0	1,3	9,5
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Sayı	2	8	23	9	8	50
	Sektör içindeki payı (%)	4,0	16,0	46,0	18,0	16,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	0,4	1,5	4,2	1,6	1,5	9,1
Toplam	Sayı	41	67	202	158	81	549
	Genel toplam içindeki payı (%)	7,5	12,2	36,8	28,8	14,8	100,0

Çalışma kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerine yöneltilen, işletmelerinin KSS uygulamalarını gerçekleştirmelerinde hangi faktörlerin ne ölçüde engel oluşturduğuna ilişkin soruya zaman kısıtı (eksikliği) cevabını verenlerin sektörler İtibarıyla dağılımı Tablo 42'deki gibi gerçekleşmiştir. Buna göre zaman eksikliğinin hiç engel teşkil etmediğini söyleyenlerin toplamı 41 kişidir. Bu sayı 549 kişilik toplam cevapların yaklaşık %7,5'ini oluşturmaktadır. Zaman eksikliğinin çok az engel teşkil ettiğini söyleyen 67 (yaklaşık %12,2) kısmen engel oluşturduğunu ifade eden 202 (yaklaşık %36,8) önemli ölçüde engel yarattığını düşünen 158 (yaklaşık %28,8) ve büyük ölçüde engel teşkil ettiğine inanan ise 81 (yaklaşık %14,8) kişidir.

Zaman kısıtlılığının KSS uygulamalarını gerçekleştirmedeki engel teşkil etme ağırlığı ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat-satış sektörü içerisinde yaklaşık %7,6 hiç, %8,5 çok az, %33,9 kısmen, %34,7 önemli ölçüde ve %15,3 büyük ölçüde önemli görülmüştür. Tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat-satış sektörü için bu oranlar hiç yaklaşık %10,8, çok az %7,7, kısmen 33,8, önemli ölçüde %30,8 ve büyük ölçüde %16,9 olarak gerçekleşmiştir. Gıda ürünleri imalat-satış sektöründe zaman kısıtı KSS uygulamalarının gerçekleştirilmesinde yaklaşık %7,8 oranında hiç önemli değildir. Bu sektörde zaman eksikliği yaklaşık %18,6 çok az, %36,4 kısmen, %27,1 önemli ölçüde etkili iken %10,1 büyük ölçüde etkilidir. Hizmet sektöründe (sağlık, eğitim, konaklama, vb) faaliyet gösteren işletmelerin kurucu ve yöneticilerinden 9'u (yaklaşık %6,7) işletmelerinin KSS uygulamalarında zaman eksikliğinin hiç önemli olmadığını düşünürken, 13'ü (yaklaşık %9,6) çok az, 47'si (yaklaşık %34,8) kısmen, 42'si (yaklaşık %31,1) ve 24'ü de (yaklaşık %17,8'i) büyük ölçüde etkili olduğunu düşünmektedirler. Ankete katılan ve mobilya imalat-satış sektöründe yer alan toplam 52 işletmenin kurucu ve yöneticilerinden 4'ü (yaklaşık %7,7'si) işletmelerinin KSS uygulamaları konusunda zaman kısıtlılığının hiç önemli olmadığını, 7'si (yaklaşık %13,5'i) çok az, 23'ü (yaklaşık %44,2'si kısmen, 11'i (yaklaşık %21,2'si önemli ölçüde ve geriye kalan 7'si de (yaklaşık %13,5'i) büyük ölçüde önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada anket uygulanan bir diğer sektör de madencilik ve taş ocakçılığıdır. Bu sektörde faaliyet gösteren toplam 50 işletmenin kurucusu ve yöneticisi işletmelerinin KSS uygulamalarında zaman eksikliğinin engel teşkil etme düzeyine dair anket sorusuna cevap vermiştir. Bunlardan 2'si (%4) hiç, 8'i (%16) çok az, 23'ü (%46) kısmen, 9'u (%18) önemli ölçüde ve 8'i (%16) de büyük ölçüde cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 43. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Zaman Kısıtının (Eksikliğinin) İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	8,552	5	1,710	1,426	,213
Gruplar İçi	651,186	543	1,199		
Toplam	659,738	548			

Zaman kısıtını (eksikliğini) KSS uygulamaları açısından engel olarak görme noktasında sektörler arasında ciddi bir farklılık söz konusu değildir. Nitekim yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçları da bunu işaret etmektedir. Tablo 43'te

de görüldüğü gibi sektörler arası zaman kısıtı (eksikliği) değişkeni bakımından $\alpha=0,05$ önem seviyesinde fark bulunamamıştır ($p=0,213$).

4.13.2. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Para Kısıtının Ne Ölçüde Önemli Olduğu

İşletme kurucusu ve yöneticilerine çalışma kapsamında yöneltilen, işletmelerin KSS uygulamalarına engel teşkil eden faktörlerden biri olarak para kısıtının (yetersizliğinin) ne ölçüde önemli olduğu sorusuna verdikleri cevapların sektörler itibarıyla dağılımı Tablo 44'deki gibidir.

Tablo 44. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Para Kısıtlılığının (Eksikliğinin) İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı

Sektör	Değerler	Hiç	Çok Az	Kısmen	Önemli Ölçüde	Büyük Ölçüde	Toplam
Ana Metal ve Metal Ürünleri, Makine, Otomotiv ve Diğer Ulaşım Araçları İmalat-Satış	Sayı	8	9	29	34	39	119
	Sektör içindeki payı (%)	6,7	7,6	24,4	28,6	32,8	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,5	1,6	5,3	6,2	7,1	21,6
Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	3	4	22	23	13	65
	Sektör içindeki payı (%)	4,6	6,2	33,8	35,4	20,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	0,5	0,7	4,0	4,2	2,4	11,8
Gıda Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	7	12	39	40	31	129
	Sektör içindeki payı (%)	5,4	9,3	30,2	31,0	24,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,3	2,2	7,1	7,3	5,6	23,5
Hizmet Sektörü (Sağlık, Eğitim, Konaklama, vb.)	Sayı	6	6	30	42	51	135
	Sektör içindeki payı (%)	4,4	4,4	22,2	31,1	37,8	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,1	1,1	5,5	7,6	9,3	24,5
Mobilya İmalat-Satış	Sayı	2	4	15	16	15	52
	Sektör içindeki payı (%)	3,8	7,7	28,8	30,8	28,8	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	0,4	0,7	2,7	2,9	2,7	9,5
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Sayı	1	6	10	17	16	50
	Sektör içindeki payı (%)	2,0	12,0	20,0	34,0	32,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	0,2	1,1	1,8	3,1	2,9	9,1
Toplam	Sayı	27	41	145	172	165	550
	Genel toplam içindeki payı (%)	4,9	7,5	26,4	31,3	30,0	100,0

Tablo 44’de de görüldüğü gibi işletme kurucusu ve yöneticilerinin KSS uygulamalarını engelleme noktasında para kısıtının (eksikliğini) büyük ölçüde önemli olduğuna en yüksek oranda inanan sektör yaklaşık %37,8 ile hizmet sektörüdür (sağlık, eğitim, konaklama, vb.). Hiç önemli olmadığını en fazla ifade eden ise yaklaşık %6,7 ile ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat-satış sektörüdür.

Tablo 45. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre Para Kısıtının (Eksikliğini) İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	9,589	5	1,918	1,557	,171
Gruplar İçi	670,231	544	1,232		
Toplam	679,820	549			

Para kısıtını (eksikliğini) işletmelerin KSS uygulamalarını engelleyen faktör olarak görmek açısından sektörler arasında ciddi bir farklılık söz konusu değildir. Sonuçları Tablo 45’te de görülen “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçları da bunu işaret etmektedir. Sektörler arası para kısıtı (eksikliği) değişkeni bakımından $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde fark söz konusu değildir ($p=0,171$).

4.13.3. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Bu Uygulamaların Firma Faaliyetleriyle İlişkili Olmamasının Ne Ölçüde Önemli Olduğu

İşletmelerin kurucu ve yöneticilerine çalışma kapsamında işletmelerin KSS uygulamalarına engel teşkil eden faktörlerden biri olarak bu uygulamaların firma faaliyetleriyle ilişkili olmamasının ne ölçüde önemli olduğu sorusu yöneltmiştir. Verilen cevapların sektörel dağılımı Tablo 46’daki gibi olmuştur.

Tablo 46. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Firma Faaliyetleriyle İlişkili Olmamasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı

Sektör	Değerler	Hiç	Çok Az	Kısmen	Önemli Ölçüde	Büyük Ölçüde	Toplam
Ana Metal ve Metal Ürünleri, Makine, Otomotiv ve Diğer Ulaşım Araçları İmalat-Satış	Sayı	15	17	42	31	14	119
	Sektör içindeki payı (%)	12,6	14,3	35,3	26,1	11,8	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	2,7	3,1	7,7	5,7	2,6	21,7
Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	9	6	21	18	10	64
	Sektör içindeki payı (%)	14,1	9,4	32,8	28,1	15,6	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,6	1,1	3,8	3,3	1,8	11,7
Gıda Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	14	18	52	28	17	129
	Sektör içindeki payı (%)	10,9	14,0	40,3	21,7	13,2	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	2,6	3,3	9,5	5,1	3,1	23,5
Hizmet Sektörü (Sağlık, Eğitim, Konaklama, vb.)	Sayı	13	17	48	44	12	134
	Sektör içindeki payı (%)	9,7	12,7	35,8	32,8	9,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	2,4	3,1	8,8	8,0	2,2	24,5
Mobilya İmalat-Satış	Sayı	7	7	17	12	9	52
	Sektör içindeki payı (%)	13,5	13,5	32,7	23,1	17,3	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,3	1,3	3,1	2,2	1,6	9,5
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Sayı	5	5	23	12	5	50
	Sektör içindeki payı (%)	10,0	10,0	46,0	24,0	10,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	0,9	0,9	4,2	2,2	0,9	9,1
Toplam	Sayı	63	70	203	145	67	548
	Genel toplam içindeki payı (%)	11,5	12,8	37,0	26,5	12,2	100,0

KSS uygulamalarının firma faaliyetleriyle ilişkili olmamasının işletmelerinin KSS uygulamalarına girişmemesine neden olma düzeyinin belirlenmesine dair soruya altı sektörde faaliyet gösteren toplam 548 işletmenin kurucu ve yöneticileri cevap vermiştir. Bütün sektörler itibarıyla bakıldığında genellikle kısmen ve önemli ölçüde seçenekleri üzerinde bir yığılma olduğu görülmektedir.

Yaklaşık %17,3'lük bir oranla (altı sektör içerisinde büyük ölçüde seçeneği için en yüksek oran) mobilya imalat-satış sektöründe yer alan işletmelerin kurucusu ve yöneticileri KSS uygulamalarının firma faaliyetleriyle ilişkili olmaması nedeniyle KSS

uygulamalarına yönelmediklerini ifade etmişlerdir. Tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat-satışı ise hiç cevabını yaklaşık %14'1 ile en yüksek oranda veren sektördür.

Tablo 47. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Firmanın Faaliyetleriyle İlişkili Olmamasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	,888	5	,178	,133	,985
Gruplar İçi	721,541	542	1,331		
Toplam	722,429	547			

KSS uygulamalarının firmaların faaliyetleriyle ilişkili olmamasını KSS uygulamalarını engelleyen faktör olarak görmek açısından sektörler arasında bir farklılık söz konusu değildir. Sonuçları Tablo 47’de de görülen “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)”de bunu işaret etmektedir. Sektörler arası firma faaliyetleriyle ilişkili olmaması değişkeni bakımından $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde fark söz konusu değildir ($p=0,985$).

4.13.4. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Bu Uygulamaların Büyük Ölçekli Firmaların Konusu Olduğunu Düşünmenin Ne Ölçüde Önemli Olduğu

Çalışma kapsamında işletmelerin kurucu ve yöneticilerine işletmelerin KSS uygulamalarına engel teşkil eden faktörlerden biri olarak KSS faaliyetlerinin büyük ölçekli firmaların konusu olduğunu düşünüyor olmalarının KSS uygulamalarını gerçekleştirmelerinde ne ölçüde önemli olduğu sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevapların sektörler İtibarıyla dağılımı Tablo 48’deki gibi olmuştur.

Tablo 48. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Büyük Ölçekli Firmaların Konusu Olmasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı

Sektör	Değerler	Hiç	Çok Az	Kısmen	Önemli Ölçüde	Büyük Ölçüde	Toplam
Ana Metal ve Metal Ürünleri, Makine, Otomotiv ve Diğer Ulaşım Araçları İmalat-Satış	Sayı	17	20	38	29	15	119
	Sektör içindeki payı (%)	14,3	16,8	31,9	24,4	12,6	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	3,1	3,7	6,9	5,3	2,7	21,8
Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	6	10	17	18	13	64
	Sektör içindeki payı (%)	9,4	15,6	26,6	28,1	20,3	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,1	1,8	3,1	3,3	2,4	11,7
Gıda Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	14	19	33	37	25	128
	Sektör içindeki payı (%)	10,9	14,8	25,8	28,9	19,5	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	2,6	3,5	6,0	6,8	4,6	23,4
Hizmet Sektörü (Sağlık, Eğitim, Konaklama, vb.)	Sayı	18	13	42	43	18	134
	Sektör içindeki payı (%)	13,4	9,7	31,3	32,1	13,4	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	3,3	2,4	7,7	7,9	3,3	24,5
Mobilya İmalat-Satış	Sayı	7	3	20	13	9	52
	Sektör içindeki payı (%)	13,5	5,8	38,5	25,0	17,3	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,3	0,5	3,7	2,4	1,6	9,5
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Sayı	3	7	23	11	6	50
	Sektör içindeki payı (%)	6,0	14,0	46,0	22,0	12,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	0,5	1,3	4,2	2,0	1,1	9,1
Toplam	Sayı	65	72	173	151	86	547
	Genel toplam içindeki payı (%)	11,9	13,2	31,6	27,6	15,7	100,0

KSS uygulamalarının büyük ölçekli işletmelerin faaliyet alanına giriyor olması dolayısıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu tür faaliyetlere yönelmesinin gereğine inanmıyor olmanın işletmelerinin KSS uygulamalarına yönelmemesine neden olma düzeyinin belirlenmesine ilişkin soruya altı sektörde faaliyet gösteren toplam 547 işletmenin kurucusu ve yöneticileri cevap vermiştir. Tablo 48’de de görülen bu altı sektör için de kısmen ve önemli ölçüde seçeneklerinde üzerinde bir yığılma söz konusudur.

Tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat-satışı sektöründe yer alan işletmelerin kurucu ve yöneticileri en yüksek oranda (yaklaşık %20,3) KSS uygulamalarına girişmede bu faktörün büyük ölçüde önemli olduğuna inanmaktadırlar. Ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat-satış sektöründe yer alan işletmelerin kurucusu ve yöneticileri ise KSS uygulamalarının yalnızca büyük ölçekli işletmelerin faaliyet konusu olduğu dolayısıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu tür faaliyetlere girişmelerinin gerekli olmaması nedeniyle KSS uygulamalarına girişmemesi gerektiğine en yüksek oranda (yaklaşık %14,3) inanmamaktadırlar.

Tablo 49. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Yalnızca Büyük Ölçekli İşletmelerin Faaliyet Konusu Olarak Görülmesinin İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	5,992	5	1,198	,816	,538
Gruplar İçi	794,242	541	1,468		
Toplam	800,234	546			

KSS uygulamalarının firmaların büyüklüğüyle ilişkili olması özellikle de yalnızca büyük ölçekli işletmelerin faaliyet alanına girmesini KSS uygulamalarını engelleyen faktör olarak görmek açısından sektörler arasında bir farklılık söz konusu değildir. Sonuçları Tablo 49’da da görülen “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçları da bunu doğrulamaktadır. Sektörler arası yalnızca büyük ölçekli işletmelerin faaliyet konusu olması değişkeni bakımından $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde fark söz konusu değildir (p=0,538).

4.13.5. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak İnsan Kaynakları Kısıtının (Eksikliğinin) Ne Ölçüde Önemli Olduğu

Çalışma kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerine yöneltilen, işletmelerinin KSS uygulamalarını gerçekleştirmelerinde hangi faktörlerin ne ölçüde engel oluşturduğuna ilişkin seçeneklerden insan kaynakları kısıtı (eksikliği) cevabını verenlerin sektörler İtibarıyla dağılımı Tablo 50’deki gibi oluşmuştur.

Tablo 50. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İnsan Kaynakları Kısıtlılığının (Eksikliğinin) İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı

Sektör	Değerler	Hiç	Çok Az	Kısmen	Önemli Ölçüde	Büyük Ölçüde	Toplam
Ana Metal ve Metal Ürünleri, Makine, Otomotiv ve Diğer Ulaşım Araçları İmalat-Satış	Sayı	8	13	37	39	22	119
	Sektör içindeki payı (%)	6,7	10,9	31,1	32,8	18,5	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,5	2,4	6,7	7,1	4,0	21,7
Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	4	5	21	22	12	64
	Sektör içindeki payı (%)	6,3	7,8	32,8	34,4	18,8	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	0,7	0,9	3,8	4,0	2,2	11,7
Gıda Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	9	17	37	45	22	130
	Sektör içindeki payı (%)	6,9	13,1	28,5	34,6	16,9	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,6	3,1	6,7	8,2	4,0	23,7
Hizmet Sektörü (Sağlık, Eğitim, Konaklama, vb.)	Sayı	13	13	46	42	20	134
	Sektör içindeki payı (%)	9,7	9,7	34,3	31,3	14,9	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	2,4	2,4	8,4	7,7	3,6	24,4
Mobilya İmalat-Satış	Sayı	6	3	14	19	10	52
	Sektör içindeki payı (%)	11,5	5,8	26,9	36,5	19,2	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,1	0,5	2,6	3,5	1,8	9,5
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Sayı	3	5	21	16	5	50
	Sektör içindeki payı (%)	6,0	10,0	42,0	32,0	10,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	0,5	0,9	3,8	2,9	0,9	9,1
Toplam	Sayı	43	56	176	183	91	549
	Genel toplam içindeki payı (%)	7,8	10,2	32,1	33,3	16,6	100,0

İnsan kaynakları kısıtlılığı (eksikliği) nedeniyle işletmelerinin KSS uygulamalarına girişmeme düzeyinin belirlenmesine ilişkin seçeneğe altı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kurucusu ve yöneticilerinden toplam 549 kişi cevap vermiştir. Tablo 50’de de görülen bu altı sektör için de kısmen ve önemli ölçüde tercihleri üzerinde büyük bir yığılma söz konusudur.

Mobilya imalat-satış sektöründe yer alan işletmelerin kurucu ve yöneticilerinden yaklaşık %19,2’si işletmelerinin KSS uygulamalarına yönelmelerinde insan kaynakları

kısıtlılığının (eksikliğinin) büyük ölçüde engel teşkil ettiğine inanırken yaklaşık %11,5'i ise hiç engel oluşturmadığını düşünmektedirler.

Tablo 51. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre İnsan Kaynakları Kısıtının (Eksikliğinin) İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	2,745	5	,549	,437	,823
Gruplar İçi	681,674	543	1,255		
Toplam	684,419	548			

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının kısıtlı olmasının (eksikliğinin) onların KSS uygulamalarını olumsuz yönde etkileyen faktör olarak görmek açısından sektörler arasında ciddi bir farklılık söz konusu değildir. Konu ile ilgili olarak Tablo 51’de de görülen “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonuçları da bunu işaret etmektedir. Sektörler arası insan kaynakları kısıtı (eksikliği) değişkeni bakımından $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde fark söz konusu değildir ($p=0,823$).

4.13.6. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Bu Uygulamalara İhtiyaç Duyulmuyor Olmasını Düşünmenin Ne Ölçüde Önemli Olduğu

Türkiye genelinde altı söktörde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde elektronik posta yoluyla gerçekleştirilen çalışma kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerine yöneltilen, işletmelerinin KSS uygulamalarını gerçekleştirmelerinde hangi faktörlerin ne ölçüde engel oluşturduğuna ilişkin soruya ait seçeneklerden çok ihtiyaç duyulmaması cevabına ait değerlendirmelerin sektörler İtibarıyla dağılımı Tablo 52’deki gibi oluşmuştur.

Tablo 52. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarına Çok İhtiyaç Duyulmuyor Olmasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı

Sektör	Değerler	Hiç	Çok Az	Kısmen	Önemli Ölçüde	Büyük Ölçüde	Toplam
Ana Metal ve Metal Ürünleri, Makine, Otomotiv ve Diğer Ulaşım Araçları İmalat-Satış	Sayı	22	26	43	23	5	119
	Sektör içindeki payı (%)	18,5	21,8	36,1	19,3	4,2	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	4,0	4,7	7,8	4,2	0,9	21,7
Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	10	8	27	12	7	64
	Sektör içindeki payı (%)	15,6	12,5	42,2	18,8	10,9	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,8	1,5	4,9	2,2	1,3	11,7
Gıda Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	19	30	48	27	6	130
	Sektör içindeki payı (%)	14,6	23,1	36,9	20,8	4,6	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	3,5	5,5	8,8	4,9	1,1	23,7
Hizmet Sektörü (Sağlık, Eğitim, Konaklama, vb.)	Sayı	21	29	51	23	9	133
	Sektör içindeki payı (%)	15,8	21,8	38,3	17,3	6,8	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	3,8	5,3	9,3	4,2	1,6	24,3
Mobilya İmalat-Satış	Sayı	8	16	13	6	9	52
	Sektör içindeki payı (%)	15,4	30,8	25,0	11,5	17,3	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,5	2,9	2,4	1,1	1,6	9,5
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Sayı	9	11	17	11	2	50
	Sektör içindeki payı (%)	18,0	22,0	34,0	22,0	4,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	1,6	2,0	3,1	2,0	0,4	9,1
Toplam	Sayı	89	120	199	102	38	548
	Genel toplam içindeki payı (%)	16,2	21,9	36,3	18,6	6,9	100,0

KSS uygulamalarına çok ihtiyaç duymuyor olmasından dolayı işletmelerinin KSS uygulamalarına girişmeme düzeyinin belirlenmesine yönelik soruya altı sektörde faaliyet gösteren toplam 548 işletmenin kurucusu ve yöneticileri cevap vermiştir. Tablo 52’de de görüldüğü gibi genel toplama bakıldığında iki uç noktada yer alan hiç ve büyük ölçüde tercihlerinde hiç seçeneği yaklaşık %16,2’lik bir orana sahip iken büyük ölçüde seçeneği yaklaşık %6,9’luk oranda işaretlenmiştir. Mobilya imalat-satış sektörü dışında kalan diğer beş sektörde dağılım bu yönde olmuştur. Yani işletme kurucusu ve yöneticileri işletmeleri açısından KSS uygulamalarına

girişmeye çok ihtiyaç duyulmamasını büyük ölçüde kabullenmemektedirler. Zira bu seçenekle ilgili olarak önemli ölçüde ve büyük ölçüde seçeneklerini işaretleyenlerin genel toplam içindeki payı yaklaşık %25,5 civarındadır.

Tablo 53. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarına Çok İhtiyaç Duyulmamasının İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	3,676	5	,735	,569	,724
Gruplar İçi	700,046	542	1,292		
Toplam	703,723	547			

KSS uygulamalarına çok ihtiyaç duyulmuyor olması nedeniyle KSS uygulamalarına engel teşkil eden faktör olarak görmek açısından sektörler arasında bir farklılık söz konusu değildir. Sonuçları Tablo 53'te de görülen "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" değerleri de bunu işaret etmektedir. Sektörler arası çok ihtiyaç duyulmaması değişkeni bakımından $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde fark söz konusu değildir ($p=0,724$).

4.13.7. İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Eden Faktörlerden Biri Olarak Bu Uygulamaların Gerekliliğine İnanmıyor Olmanın Ne Ölçüde Önemli Olduğu

Türkiye'de yedi coğrafi bölgede altı söktörde faaliyet gösteren işletmelere elektronik posta yoluyla anket göndermek suretiyle gerçekleştirilen çalışma kapsamında işletme kurucusu ve yöneticilerine yöneltilen, işletmelerinin KSS uygulamalarını gerçekleştirmelerinde hangi faktörlerin ne ölçüde engel teşkil ettiğine dair soruya ait seçeneklerden "gerekliliğine inanmamak" cevabına ait cevapların sektörel dağılımı Tablo 54'teki gibi oluşmuştur.

Tablo 54. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Gerekliliğine İnanmamaların İşletmelerinin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Düzeyinin Sektörler İtibarıyla Dağılımı

Sektör	Değerler	Hiç	Çok Az	Kısmen	Önemli Ölçüde	Büyük Ölçüde	Toplam
Ana Metal ve Metal Ürünleri, Makine, Otomotiv ve Diğer Ulaşım Araçları İmalat-Satış	Sayı	33	25	35	21	5	119
	Sektör içindeki payı (%)	27,7	21,0	29,4	17,6	4,2	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	6,0	4,6	6,4	3,8	0,9	21,7
Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	14	11	18	11	10	64
	Sektör içindeki payı (%)	21,9	17,2	28,1	17,2	15,6	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	2,6	2,0	3,3	2,0	1,8	11,7
Gıda Ürünleri İmalat-Satış	Sayı	33	28	44	15	10	130
	Sektör içindeki payı (%)	25,4	21,5	33,8	11,5	7,7	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	6,0	5,1	8,0	2,7	1,8	23,7
Hizmet Sektörü (Sağlık, Eğitim, Konaklama, vb.)	Sayı	42	28	33	20	11	134
	Sektör içindeki payı (%)	31,3	20,9	24,6	14,9	8,2	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	7,7	5,1	6,0	3,6	2,0	24,4
Mobilya İmalat-Satış	Sayı	19	10	11	6	6	52
	Sektör içindeki payı (%)	36,5	19,2	21,2	11,5	11,5	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	3,5	1,8	2,0	1,1	1,1	9,5
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Sayı	20	13	6	5	6	50
	Sektör içindeki payı (%)	40,0	26,0	12,0	10,0	12,0	100,0
	Genel toplam içindeki payı (%)	3,6	2,4	1,1	0,9	1,1	9,1
Toplam	Sayı	161	115	147	78	48	549
	Genel toplam içindeki payı (%)	29,3	20,9	26,8	14,2	8,7	100,0

KSS uygulamalarının gerekliliğine inanmamaktan dolayı firmalarının KSS uygulamalarına yönelmeme düzeyinin belirlenmesine ilişkin soruya altı sektörde faaliyet gösteren toplam 549 işletmenin kurucuları ve yöneticileri cevap vermiştir. Tablo 54'te de görüldüğü gibi genel toplama bakıldığında “hiç” yaklaşık %29,3 ile en fazla tercih edilen seçenek olmuştur. Bu KSS uygulamalarına engel teşkil eden diğer altı faktör için söz konusu değildir. Yani işletmeler açısından KSS uygulamalarının gerekliliğine inanılmaktadır. Eğer işletmeler KSS uygulamalarına girişmiyorlarsa bunun ana nedeni gerekliliğine inanmamak değil zaman eksikliği,

para eksikliği, firma faaliyetleriyle ilişkili olmaması, KSS faaliyetlerinin büyük ölçekli firmaların konusu olması, insan kaynakları eksikliği ve kısmen de çok ihtiyaç duyulmuyor olmasıdır.

Sektörler İtibarıyla bakıldığında KSS faaliyetlerinin gerekliliğine inanmaktan dolayı bu faaliyetlere girişmiyor olmak seçeneğinde “hiç” cevabını yaklaşık %40 ile en fazla tercih edilen madencilik ve taş ocakçılığı olmuştur. “Büyük ölçüde” cevabını yaklaşık %15,6 ile en yüksek oranda tercih eden sektör ise tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri imalat-satışdır. Bu oran ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları imalat-satış sektöründe yaklaşık %4,2’de kalmıştır.

Tablo 55. İşletme Kurucusu ve Yöneticilerine Göre KSS Uygulamalarının Gerekliliğine İnanmamanın İşletmelerin KSS Uygulamalarına Engel Teşkil Etme Olasılığının Sektörler İtibarıyla Fark Durumu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p.
Gruplar Arası	11,833	5	2,367	1,442	,207
Gruplar İçi	891,176	543	1,641		
Toplam	903,009	548			

KSS uygulamalarının gerekliliğine inanmamak nedeniyle KSS uygulamalarına engel teşkil eden faktör olarak görmek açısından sektörler arasında bir farklılık söz konusu değildir. Sonuçları Tablo 55’te de görülen “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” değerleri de bunu göstermektedir. Sektörler arası gerekliliğine inanmamak değişkeni bakımından $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde fark söz konusu değildir ($p=0,207$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmenin başarısında etkili olan iç ve dış çevresini oluşturan, paydaşlar olarak da ifade edilen kişi(ler) ve kurumlar bulunmaktadır. Bu paydaşlar arasında öne çıkanlar, işletmeye yatırım yapanlar (hissedarlar), sosyal ve fiziki çevre, tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler, araçlar ve devlettir. Paydaşları ile işletmeler arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimde her iki tarafın da karşılıklı olarak birbirinden beklentileri bulunmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi paydaşlarının isteklerini karşılama düzeyi ile de yakından ilişkilidir.

En önemli dış paydaşlardan birisi olan tüketicilerin işletmeden beklentileri, ürünün belirli bir zaman dilimi içerisinde iyi çalışma özelliğine (güvenilir) sahip olması, hizmet süresi boyunca bozulmadan kullanılması, belli bir süre içerisinde bozulursa, tamir veya değişiminin işletme tarafından üstlenilmesi, satılan malın özelliklerini ve kullanımındaki riskleri (üretim güvenliği) belirtme güvencesidir. Mal veya hizmetin reklamı yapılırken yalan ve yanıltıcı bilgi vermemek de işletmelerin tüketicilere karşı sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Sanayileşme ve tüketim çılgınlığının sonucu olarak, hava, su ve toprağın kirlenmesi, bazı doğal kaynakların yok olma noktasına gelmesi, tehlikeli sıvı ve gazların salınımı, doğal gıda maddelerinin kirlenmesi, asit yağmuru, endüstriyel atıkların yok edilmesi sırasında oluşan riskler çevre konusundaki başlıca sorunlardır. Son dönemde artan çevre bilinci ve bu konudaki yasal düzenlemelerle birlikte işletmelerden bu tür riskleri ortaya çıkarmamak veya en aza indirmek konusunda gerekli hassasiyeti göstermeleri beklenilmektedir.

Toplum şirketlerin etik olmayan davranışlarda bulunabileceği ihtimalinden hareketle devlet üzerinde baskı oluşturmaya çalışır ve bu konuda düzenlemeler yapmasını ister. Devlet'te bu kapsamda işletmelerden etik olmayan davranışlardan uzak kalmanın yanında vergilerini düzenli ve eksiksiz ödemesi beklentisine sahiptir.

İşletmenin tedarikçi ve araçlarına karşı en önemli sorumlulukları olarak satın alma ve satışta, vade, ödeme koşulları, iskonto, primler, nakliye maliyetleri, kâr marjı, haksız rekabet oluşturacak (farklı araçlara değişik fiyat ve ödeme koşulları sağlanması vb.) uygulamalardan uzak durma, patent ve diğer haklara uyma öne çıkmaktadır.

Toplum kurumsal bireyler olarak kabul ettiği işletmelerden, eğitim, sanat, spor, kültür, sağlık gibi konularda gönüllülük esasına bağlı olarak ve doğrudan bir karşılık beklemezsizin katkı sağlarnasını istemektedir.

İşletmelerin örgüt içi paydaşları işletmeye yatırım yapmış olan hissedarlar ve çalışanlardır. İşletmelerin hissedarlarına karşı en önemli sorumluluğu maliyetleri azaltmak ve kârı arttırmaktır. İşletme ve çalışanlarının birbirine karşı hak ve yükümlülükleri bulunmaktadır. Çalışanların işletmeye karşı en önemli sorumluluğu örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde gayretli ve sadakatli olmak iken, işletmelerin sorumluluğu ise çalışanlara adil ücret ve çalışma koşulları sağlamaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) işletmenin, toplumun beklentilerini zorunluluktan ziyade gönüllülüğe dayalı olarak dikkate alması ve faaliyetlerinde sahip ve ortakları dışında sosyal çevre, ekolojik çevre, tüketiciler, çalışanlar, devlet gibi paydaşları da hesaba katması, ekonomik değerlerin ötesinde insani değerlere önem vermesidir.

İşletmelerin KSS uygulamalarına girişmek gibi bir yükümlülüğünün bulunmadığı yalnızca kârlılığını artırma önceliğinin olması gerektiğini savunan görüşler bulunmaktadır. Ancak bu düşüncenin aksine KSS faaliyetlerine yönelen şirketlerin marka ve piyasa değerlerinin arttığını gösteren araştırmalar da mevcuttur.

İşletmelerin bütün faaliyetlerinde olduğu gibi KSS uygulamalarında da sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu faaliyetler her şeyden önce yasalara uygun olmalıdır. Maliyetler, etkinlik ve rasyonellik diğer sınırlayıcılardır. Bunların yanı sıra tüm işletmelerin birlikte hareket etmesini gerektiren, derin, karmaşık ve işletmenin tek başına çözmesinin mümkün olmayacağı, gücünü aşacak büyüklükteki sosyal sorunların çözümüne yönelmesi işletmenin yararına olmayacaktır.

İşletmelerin aşırı kâr ve büyüme arzusuyla toplum tarafından çok da hoş karşılanmayan uygulamalara girişmeleri ve bununla ilgili sosyal protestoların başlamasının sonucu olarak, 20.yüzyılın başlarında bazı işletme yöneticileri kaynakların sadece kâr elde etmek amacıyla değil toplum yararına sosyal amaçlar için de kullanılması gerektiğini kabullenmişlerdir. Bu fikirden hareketle, inanç sistemlerinde de yer alan, varlıklı bireylerin fakirlere destek olması esasını benimseyen yardımseverlik ve işletmenin genelde tüm toplumu ve özelde de faaliyetlerine ihtiyaç duyanları gözetmesi

ve onların çıkarlarına göre hareket etmesi gereken bir vekil olarak kabul eden vekillik prensibi sosyal sorumluluk prensipleri olarak benimsenmiştir.

İşletme sosyal sorumluluğunun genel kabul görmemesiyle birlikte sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmek isteyen işletmelere rehberlik edecek olan, henüz hukuki bağlayıcılığı olmayan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi çeşitli araçlar ve referans metinleri geliştirilmeye başlanmıştır.

Kurumsal itibar, paydaşlarının işletmeyle etkileşim ve iletişimlerine bağlı olarak, rakipleri ile de karşılaştırmak suretiyle zaman içerisinde oluşturdukları, işletme hakkındaki duygularını yansıtan ve organizasyonun genel durumunu açıklayan algılarının toplamıdır. Bir işletmenin itibarı faaliyetleri sonucunda paydaşları tarafından, alınan ürün kalitesi, finansal performans, medya görünürlüğü ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi işaretlere göre belirlenmektedir. Kurumsal itibarı etkileyen faktörler, duygusal çekim (beğenilmek, güven, hayranlık), ürün ve hizmetler (güçlü bir marka, yenilikçi, kalite, değer), vizyon ve liderlik (ilham verici vizyon, güçlü liderlik, belirgin değerler), çalışma ortamı (iyi yönetilen organizasyon, işyeri cazibesi, çalışanların yetenekleri), sosyal ve çevresel sorumluluk (vatandaşlık, çevresel sorumluluk, etik) ve finansal performans (güçlü geçmiş sonuçlar, düşük risk, fırsatları farkedene, büyüme beklentileri) olmak üzere altı ana ve yirmi alt başlıktan oluşmaktadır.

Kurumsal itibarın işletmelere uzun vadede önemli rekabet avantajı sağlayabilecek maddi olmayan bir duran varlık olduğu konusunda genel bir mutabakat söz konusudur. İşletmelere sağlayacağı faydalar konusunda yapılan çalışmalar, kurumsal itibarın işletmelerin stratejik kaynakları arasında bulunduğunu ve örgütsel performansın artırılmasına katkısı olduğunu göstermektedir. İyi itibarın sermayeyi, müşterileri mıknatıs gibi çektiği ve sadece kârlılığı arttırmakla kalmayıp, yüksek potansiyel vaat eden bir gelecek olarak işletmeye geri döndüğü ifade edilmektedir. Paydaşların algılarında yer eden iyi bir itibar, markaya yönelik saldırılarla veya krizlerle başa çıkmak zorunda kalındığında organizasyonlara fayda sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra iyi bir kurumsal itibarın endüstrilere göre farklılık göstermekle birlikte, işletmelere rekabet gücünü arttırmak, nitelikli çalışanların çekilmesi ve kalıcılığının sağlanması, tedarikçiler karşısında prestij ve gücün maksimizasyonu,

işletmenin ürünlerinin daha yüksek fiyatlardan da talep görmesi ve basında işletmeye dair farkındalık düzeyinin artması gibi faydalar sağlaması söz konusudur.

Kurumsal itibar yönetimi, içerisinde kurumsal kimlik ve kurumsal imajı barındıran ve paydaşlar nezdinde organizasyonla ilgili olumlu algı yaratmayı amaçlayan bir iletişim sürecidir. Örgütler başarılı bir kurumsal itibar yönetimi stratejisi oluşturabilmek için, paydaşlarının kendilerini algılama biçimlerini tespit etme, paydaşlarının çıkarlarını onlar açısından değerlendirme ve hangi faktörlerin öncelikli olduğunu belirleme kabiliyetine sahip olmalıdır. İşletmelerin faaliyetleri sonucu paydaşları nezdinde iyi bir kurumsal itibar oluşturabilmesi açısından toplumsal refaha da katkı sağlayacak kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelmeleri son derece önemlidir.

Çalışmamıza benzerlik gösteren bir araştırmada KSS ile kurumsal itibar ve marka değeri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Bir başka çalışmada, KSS ile kurumsal itibar arasında, özellikle kriz dönemlerinde pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Başka bir araştırma neticesinde KSS faaliyetlerinin örgütün iş performansını ve kurumsal itibarını olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Paydaşlara yönelik bir çalışmada, hükümet ve çalışanlarla ilgili KSS faaliyetleri önemli görülürken, toplum, medya ve sendikalara dönük KSS faaliyetleri önemli görülmemiştir. Ayrıca KSS ile kurumsal itibar arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine kurumsal itibarın pazar payını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. KSS ve finansal performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmada, işletmenin KSS faaliyetleri içerisinde fiziksel çevreyle ilgili olarak atık azaltımı, müşterilerle ilgili olarak ise müşteri şikayetlerine hızla cevap vermek ve gidermek en önemli görülmüştür. İşletmelerin toplumla ilgili en dikkat çekici KSS faaliyeti işletme çalışanlarının toplum yararına faaliyetlere gönüllü olarak katılması iken, çalışanlarla ilgili faaliyetler içerisinde ise karar süreçlerinde çalışanların da görüşlerine başvurmak cevabı diğerlerinden daha fazla tercih edilmiştir. İşletmenin genel olarak yürüttüğü KSS faaliyetleri içerisinde çalışanlarla ilgili olanlar en önemli görülmüştür. İşletmenin iş itibarı ile finansal performansı arasında benzer çalışmalarda da görülen pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmamız, Türkiye’de faaliyet gösteren, gıda ürünleri, tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri, ana metal ve metal ürünleri, makine, otomotiv ve diğer ulaşım araçları ve mobilya imalat-satışı, madencilik ve taşocakçılığı ve hizmetler (sağlık, eğitim, konaklama vb.) sektörlerindeki işletmeleri kapsamaktadır. Söz konusu sektörlerde yer alan işletmelerin kurucu ve yöneticilerinden kendilerine elektronik posta yoluyla gönderilen anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Bu kapsamda 23.213 kişiye anket formu ulaştırılmış, bunlardan 586 adet geri dönüş olmuştur. Elde edilen veriler SPSS V.23 istatistiksel analiz programında değerlendirilmiş, sıralamalı ölçütler kullanıldığından Kendall’s Tau Korelasyon analizi tercih edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular şöyledir:

Geri dönüşlerin oransal dağılımına bakıldığında en yüksek katılım Marmara Bölgesi’nden en az katılım ise Doğu Anadolu Bölgesi’nden olmuştur. Nüfus yoğunluğu ve işletme sayısı ve büyüklükleri de dikkate alındığında Marmara Bölgesi’nden katılımın yüksek Doğu Anadolu Bölgesi’nden ise düşük olması beklenen bir sonuçtur.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalıştırdığı işgören sayısı bakımından dağılımlarında 10-50 kişi çalıştıranlar en büyük 500’den fazla işgören çalıştıranlar ise en az paya sahiptir. Bu sonuç Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli işletme kapsamında olduğunu göstermektedir.

Faaliyet gösterme süreleri bakımından ise 11-20 yıl en yüksek, 41 yıldan daha fazla süredir faaliyette olanlar ise en düşük orandadır. Dolayısıyla Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmının ikinci nesile geçişte yok olduğunu çok az bir kısmının faaliyetlerinin uzun süreli olduğunu söylemek mümkündür. Ankete katılarak cevap veren işletme kurucusu ve yöneticilerinin yaklaşık %73’ü firmaların aile şirketi olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan hareketle kurumsallaşma konusunda sıkıntı yaşayan işletmelerin kişilere bağımlı kaldığı, buna bağlı olarak da işletme ömrünün kısaldığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışmaya en yüksek katılım 30-40 yaşa aralığında bulunan işletme kurucusu ve yöneticilerinden olmuştur. Katılımcıların yaklaşık %23’ü kadın %77’si ise erkektir. Eğitim seviyeleri itibarıyla dağılımda en yüksek oranda lisans ve lisansüstü mezunları en düşük oranda ise ilkökul ve ortaokul mezunları yer almaktadır.

Ankete cevap verenlerin yaklaşık %33'ü işletme kurucusu iken geriye kalan %67'lik kısım ise işletmede çeşitli departmanlarda görev yapan yöneticilerdir. Buradan da görüldüğü gibi işletmelerin yaklaşık olarak üçte birlik kısmında işletme kurucuları aynı zamanda işletmenin yönetimini de üstlenmiştir.

Sektörel dağılımda sağlık, eğitim, konaklama gibi alanlarda faaliyet gösteren hizmet işletmeleri en yüksek, madencilik ve taş ocakçılığı ile mobilya imalat ve satışı sektörlerindeki işletmeler ise en düşük katılımı göstermiştir. Türkiye'de işletmelerin ve istihdamın sektörel dağılımı açısından hizmetler sektörü önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla katılımında hizmetler sektörünün öne çıkmış olması doğaldır.

İşletme kurucusu ve yöneticilerininin KSS faaliyetleri konusundaki görüşleri içerisinde en öne çıkan işletmenin müşterilerini memnun etmeye özen göstermesidir. Bunu devlete karşı yükümlülükleri yerine getirmek ve tedarikçilerle olan ilişkilere özen göstermek takip etmektedir. İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve diğer amaçlarına ulaşabilmesi için müşterileri ve onlarla olan ilişkileri kritik öneme sahiptir ve işletmeler de bunun bilincindedir.

İşletme kurucusu ve yöneticilerine göre işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarından en öncelikli olanı eğitimidir. Bunu sırasıyla sağlık, çevre, kültür-sanat ve spor takip etmektedir. En önemli paydaş grubu olarak ise müşteriler görülmektedir. Çalışanlar ikinci, devlet üçüncü, hissedarlar dördüncü ve tedarikçiler de beşinci sırada yer bulmuştur. Müşterilerin en önemli paydaş grubu olarak görülmesi ile işletmelerin en önemli KSS faaliyetleri olarak müşterileri memnun etmeye özen göstermesi birbiriyle tutarlı iki sonuca işaret etmektedir.

Firmaların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmelerine neden olan ve motive eden faktörler arasında “şirketin itibarını korumak ve arttırmak” en öne çıkanı olmuştur. Bu sonuç, çalışmanın araştırma konusunu da destekler niteliktedir. Yani işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelirken kurumsal itibarı korumak ve arttırmak amacını da taşımaktadırlar. Dolayısıyla, bu konuda daha önce yapılmış olan çalışmalardan da elde edilen, kurumsal itibarın işletmelere fayda sağlayacağı beklentisi bir kez de çalışmamız neticesinde teyit edilmiştir. İşletmeleri motive eden faktörlerden ikincisi “etik ve ahlaki” sebeplerken üçüncüsü ise “müşteri sadakatini arttırmak”tır. Dikkat çekici ve

kayda değer bir bulgu ise işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına girişmelerinde en az motive olduğu faktörün “müşteri veya rakiplerden gelen baskı”nın olmasıdır. Yani firmalar KSS uygulamalarını en önemli paydaşları olarak gördükleri müşterileri ve rakiplerinin baskıları sonucunda değil “şirketin itibarını korumak ve arttırmak” başta olmak üzere farklı nedenlerle ve kendi inisiyatifleriyle gerçekleştirmektedirler.

İşletmelerin kurucusu ve yöneticileri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmede işletmelerine engel teşkil eden en önemli etken olarak para kısıtlılığını göstermişlerdir. Bu konuda en az etkili olan faktör ise gerekliliğine inanmamaktır. Yani işletmeler KSS faaliyetlerinin gerekliliğine inanmakla birlikte bu konuda parasal kaynakların yetersizliği onlar açısından engel teşkil etmektedir.

İşletmelerin fiziksel ve doğal çevreye yönelik KSS faaliyetlerinden en öne çıkanı “hava kirleticilerini azaltma” olmuştur. Müşterilere dönük KSS faaliyetleri arasında “müşteriye değer sağlamayı (ihtiyaçlarına uygun üretimi) taahhüt ederiz” seçeneği ilk sırada yer almıştır. Müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek için ürün talebinde bulunuyor olması ve tercihlerini ihtiyaçlarını gidermeye uygun olacağını düşündükleri ürünlerden yana kullanacak olmaları işletmeleri bu konuda hassas davranmaya zorlamaktadır. Firmaların çalışanlarıyla ilgili olarak sağlık durumu ve güvenliklerine önem vermesi en önemli KSS faaliyeti olarak görülmektedir. Bu konudaki yasal düzenlemeler ve yaptırımlar da işletmeleri hassas davranmaya yöneltmektedir. Topluma yönelik olarak ise “şirketlerin faaliyet gösterdiği yöre halkına faydalı olacak istihdam politikaları (çalışanları kendi yöresinden temin etmek)” en önemli KSS faaliyeti olarak görülmektedir. İşsizliğin en önemli toplumsal sorunlardan birisi olduğu, ayrıca çalışmak için insanların özellikle büyük şehirlere göç etmesinin de çeşitli sosyal sorunlara yol açtığı dikkate alınacak olursa işletmelerin bu anlayışa sahip olması dikkate değerdir.

İşletme kurucusu ve yöneticileri, işletmelerinin kurumsal itibarları ile ilgili olarak en önemli paydaşları olarak gördükleri müşterilerinin yanı sıra çalışanlarının ve diğer firmaların da “güvenilir, saygın, takdir edilen ve iyi hisler uyandıran bir şirkettir” görüşüne sahip olduklarını düşünmektedirler. Yani işletmelerinin imajı konusunda olumlu bir algının olduğunu tahmin etmektedirler.

Katılımcılar firmalarının yürütmüş olduğu KSS faaliyetlerinin firma itibarı üzerinde genel olarak çok olumlu veya olumlu etki yarattığı görüşündedirler. Bu faaliyetlerin işletmeleri açısından en önemli faydasının “marka imajında artış” olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla KSS faaliyetlerinin genel olarak işletmenin kurumsal itibarına katkı sağladığı yönünde bir görüş hakimdir.

Çalışmanın esas konusunu oluşturan, KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarına etkisini belirlemeye yönelik korelasyon analizleri sonucunda, işletmelerin fiziki çevreye, müşterilerine, çalışanlarına ve topluma yönelik KSS uygulamaları ile kurumsal itibarları arasında % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışmanın başlangıcında iddia edilen, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, müşterilerine yönelik KSS uygulamaları ile müşterilerin işletmenin kurumsal itibarı konusundaki düşünceleri arasında % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Firmaların çalışanlarına yönelik KSS uygulamaları ile çalışanların işletmenin kurumsal itibarı konusundaki düşünceleri arasında % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonucunda ise genel olarak işletmenin müşterilerine yönelik KSS uygulamalarının müşteriler, çalışanlarına yönelik KSS uygulamalarının çalışanlar nezdindeki kurumsal itibar üzerinde doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani işletmenin müşterileri ve çalışanları ile ilgili olarak yürüttüğü KSS faaliyetleri onların nazarında işletmenin kurumsal itibarı ile ilgili olarak olumlu bir etki yaratmaktadır.

İşletme kurucu ve yöneticilerinin verdikleri cevaplardan hareketle yapılan analiz (“Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)”) neticesinde işletmelerin KSS uygulamalarının kurumsal itibar oluşumu bakımından coğrafi bölgeler, sektör ve faaliyet yılı itibarıyla farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, $\alpha = 0,05$ önem seviyesinde coğrafi bölge ve faaliyet yılı bakımından fark bulunmuş, sektörler itibarıyla fark bulunamamıştır. Aralarında farklılık bulunan bölgeler Akdeniz ve Marmara Bölgesi’dir. Bu konuda ilk akla gelecek etkenlerden birisi söz konusu

bölgelerde öne çıkan sektörlerin farklı olmasıdır. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi söktörel bazda bir farklılık bulunmamıştır. Bu farklılığın nedeni ayrı bir çalışma konusu olarak düşünülebilir. Faaliyet yılları bakımından ise 10 yıldan az süredir faaliyette olan işletmelerle 41-50 ve 50 yıldan fazla süredir faaliyette olan işletmeler arasında farklılık bulunmuştur. Buradan işletmelerin faaliyet süresinin uzaması ve daha kurumsal bir yapıya kavuşmalarının KSS faaliyetlerinin kurumsal itibar oluşumuna katkı sağlayacağı görüşünü kuveetlendirdiği sonucuna ulaşılabilir.

İşletmelerin KSS uygulamalarına yönelmesini engelleyen faktörler olarak öngörülen, zaman, para, insan kaynakları kısıtlılığı (eksikliği), firma faaliyetleriyle ilişkili olmaması, KSS faaliyetlerinin büyük ölçekli firmaların konusu olması, çok ihtiyaç duyulmaması ve gerekliliğine inanmamak konusunda sektörler arasında bir farklılık söz konusu değildir.

Türkiye genelinde işletme kurucu ve yöneticilerinden aldığımız cevaplardan hareketle gerçekleştirdiğimiz çalışma neticesinde KSS uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarlarına etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular literatüre katkı sağlayacaktır. KSS faaliyetlerinin kurumsal itibara sağlayacağı katkıların yanı sıra kurumsal imaj veya kurumsal kimliğe yapacağı katkılarla ilgili olarak da yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası çalışılabileceği gibi tarafımızdan belirlenmiş olan altı sektör dışında kalan farklı sektörlerde de benzer çalışmalar yürütülebilir. Ayrıca bir sektör üzerinden işletme kurucusu veya yöneticilerinden bilgi edinmek yoluyla çalışmalar yapılabilceği gibi sektörün paydaşlarından bilgiler almak suretiyle daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir. Yine Türkiye veya dünya genelinde bilinen bir firma için de paydaşlarından veri toplamak suretiyle KSS faaliyetleri ile kurumsal itibar, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik ilişkisi açısından araştırmalar yapmak mümkündür.

KAYNAKÇA

Aaltonen, K. (2011). "Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process", *International Journal of Project Management*, Volume: 29 Number: 2, 165-183.

Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration", *European Journal of Marketing*, Volume: 46 Number: 7/8, 1048-1063.

Ackerman, R.W. (1975). *The Social Challenge to Business*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Ackerman, R. & Bauer R.A. (1976). *Corporate Social Responsiveness, The Modern Dilemma*, Reston, Virginia: Reston Publishing.

Adams, A.T. (2014). Global Consumers are Willing to Put Their Money Where Their Heart is When it Comes to Goods and Services from Companies Committed to Social Responsibility, <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html>

Agle, B.R., Mitchell, R.K. & Sonnenfeld, J. (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, Volume: 42, Number: 5, 507-525.

Ahmad, K. (2003). "The Challenge of Global Capitalism: An Islamic Perspective": in John H. Dunning (ed.), *Making Globalization Good: The Moral Challenge of Global Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.

Ahmad, S. Fb (2003b). "Does Morality Require God?", *Intellectual Discourse*, Volume: 11. Issue : 1, 51-76.

Akım, F. (2010). Sağlık Alanında Gerçekleştirilen Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Bireylerde Farkındalık ve Davranış Değişikliği Yaratma Etkisi: "Kalbini Sev Kırmızı Giy Kampanyası" Üzerine Bir Değerlendirme, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, Sayı 38, 5-20.

Aktan, C. C. (1999). *Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: *Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği*

Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”. C. C. Aktan, (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (11-36). İstanbul: İgiad Yayınları.

Aktan, C.C. (Ed.). (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: İgiad Yayınları.

Alakavuklar, O.N., Kılıçaslan, S. ve Öztürk, E.B. (2009). Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 103-143.

Al-Attas, S.M.N. (1996). "The Worldview of Islam: An Outline", in Sharifah Shifa Al-Attas (ed.), *Islam and the Challenge of Modernity*. Kuala Lumpur: International Institute of Islamic Thought and Civilization (ISTAC).

Alsop, R. J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*, New York: A Wall Street Journal Book –Published by Free Press

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publications, 3.

Andreasen, A.R. (1994). “Social marketing: its definition and domain”, *Journal of Public Policy and Marketing*, Volume: 13, Number: 1 (Spring), 108-114.

Argenti, P., Lytton-Hitchins, J., & Verity, R. (2010). The good, the bad, and the trustworthy. *Strategy+Business*, 61. Retrieved from: <http://www.strategy-business.com/article/10401?gko=4adb7>

Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: İstanbul: Rota Yayın Yapım.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M. & Louviere, J.J. (2003), "What Will Consumers Pay for Social Product Features?" *Journal of Business Ethics*, 42 (3), 281–304.

Awang, Z. & Jusoff, K. (2009). The effects of corporate reputation on the competitiveness of Malaysian telecommunication service providers. *International Journal of Business and Management*, Volume: 4, Number: 5, 173-178.

Bansal, P. & Roth, K. (2000). "Why Companies Go Green: A Model Of Ecological Responsiveness". *Academy of Management Journal*, Vol: 43. No:4, 717-736.

Barich, H. & Kotler P. (1991). "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, Volume: 32, Number: 2, 94-109.

Barnett, M., Jermier, J. & Lafferty, B. (2006). "Corporate reputation: the definitional landscape", *Corporate Reputation Review*, Volume: 9, Number: 1, 26-38.

Baron, D. (2001). "Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, Volume: 10, Number: 1, 7-45.

Baur, D. & Schmitz, H. P. (2011). Corporations and NGOs: when accountability leads to co-optation. *Journal of Business Ethics*, Volume: 106, Number: 1, 9-21.

Bayraktaroğlu, G., İltter, B. ve Tamyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*, İstanbul: Literatür Yayınları.

Beal, R.M. (2000). "Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Volume: 38, Number: 1, 27-47.

Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. & Jones, T.M. (1999). "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Volume: 42, Number: 5, 488-506.

Bentele, G. & Nothhaft, H. (2011). 11. Trust and Credibility as the Basis of Corporate Social Responsibility (Mass-) Mediated Construction of Responsibility and Accountability, Ø.Ihlen, J. L.Bartlett, & S.May, (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (208-230). John Wiley & Sons, Inc

Boulouta, I. & Pitelis, C. N. (2014). "Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness" *Journal of Business Ethics*, Volume: 119. Issue : 3, 349-364.

Bowd, R. & Bowd, L. (2002). "Assessing a Financial Value for a Corporate Entity's Reputation; A Propoesd Formula" *Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series*.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, USA: Harper&Brothers.

Brady, A.K. (2002). "Prolifing Corporate Imagery: A Sustainability Perspective", *University of Cambridge - Judge Business School; Mott MacDonald Group*, April.

Brady, A.K. (2005). "The Seven Elements of Reputation Manegement" *Corporate Responsibility Management*, Volume: 1, Issue: 5, 13.

Brammer S. & Millington A. (2005). Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis, *Journal of Business Ethics*, Volume: 61, Number: 1, 29-44

Brammer, S.J. Pavelin, S. (2006), "Corporate reputation and social performance: the importance of fit", *Journal of Management Studies*, Volume: 43 Number: 3, 435-455.

Branco, M.C. & Rodrigues, L.L. (2006), "Corporate social responsibility and resource-based perspectives", *Journal of Business Ethics*, Volume: 69, Number: 2, 111-132.

Brown, T.J. & Dacin, P.A. (1997), "The company and the product: corporate association and consumer product response", *Journal of Marketing*, Volume: 61 Number: 1, 68-84.

Budd, J. F. (1994). "How to Manage Corporate Reputations", *Public Relations Quarterly*, Volume: 39, Number: 4, 11–15.

Burke, L, & Logsdon, J. M. (1996). "How Corporate Social Responsibility Pays Off?": *LongRange Planning*, Volume: 29. Issue: 4, 495-502.

Capozzi, L. (2005). Corporate reputation: Our role in sustaining and building a valuable asset. *Journal of Advertising Research*, Volume: 45, Number: 3, 290-293.

Carlisle, Y. & Faulkner, D. (2005), "The strategy of reputation", *Strategic Change*, Volume: 14, Number: 8, 413-422.

Carmeli, A. & Tishler, A. (2005). "Perceived Organizational Reputation an Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises", *Corporate Reputation Review*, 8, (1): 13-30.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility- Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 3, 268-295.

Carroll, A. B. (2000). "The four faces of corporate citizenship". J.E. Richardson, (Eds.), *Business Ethics (187-191)*. Guilford: Dushkin/McGraw-Hill.

Carroll, A. B. (2001). "Ethical Challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality". J.E. Richardson, (Eds.), *Business Ethics (198-203)*. Guilford: Dushkin/McGraw-Hill.

Carroll, A. B. (2004). Corporate social responsibility. *Business and Society*, Volume: 38, Number: 3, 268-295.

Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K. (2003). *Business & Society Ethics and Stakeholder Management. 5.bs.*, USA: Thompson-Southwestern Publishing.

Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Volume: 4. 497-505.

Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August 1991, 39-48.

Caruna, A. (1997). "Corporate reputation: concept and management", *Journal of Product & Brand Management*, Volume: 6, Number: 2, 109-118.

Caruna, A. & Chircop, S. (2000). "Measuring corporate reputation: a case example", *Corporate Reputation Review*, Volume: 3, Number: 1, 43-57.

Caruana, A., Ramasashan, B. & Krentler, K. A. (2004). Corporate reputation, customer satisfaction, & customer loyalty: What is the relationship? in H. E. Spotts (Eds.). *Proceeding Developments in marketing science*, Volume: 27: 301-321.

Casado, A, Méndiz., A, & Peláez, J. (2011). Nuevos retos en la gestión de la reputación corporativa. Del director de comunicación al chief reputation officer. Presentation at the III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna. San Cristóbal de La Laguna, Spain. Retrieved from: http://www.revistalatinacs.org/11SLCS/actas_2011_IICILCS/093_Casado.pdf.

Castro, C. M., Lopez, J. E. N. & Saez, P. L. (2006). "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, 63, 361-370.

Certo, S.C. (1999). *Modern Management*, 8. ed. New Jersey: Prentice Hall.

Chapra, M. U. (1992). *Islam and the Economic Challenge*, Leicester: The Islamic Foundation.

Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, Volume: 7, Number: 2, 91-109.

Clarkson, M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Volume: 20, Number: 1, 92-117.

Commision of the European Communities. (2001). Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, *Brussels COM (2001)366*.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice. 3rd Edition*. London: Sage Publications Ltd.

Coşkun, G. (2010). *Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Covey, J. & Brown, D. (2001). Critical cooperation: an alternative form of civil society-business engagement. *IDR Reports*, Volume: 17, Number: 1, 1-18.

Çekmecelioğlu, H. G. ve Dinçel, G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, Volume: 5, Number: 2, 79-94.

Dalyan, F. (2007). “Sosyal Sorumluluğun Temelleri”. C. C. Aktan, (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (45-60). İstanbul: İgiad Yayınları.

Davies, G, Chun., R, & Kamins, M. A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, Volume: 31, Number: 5, 530-546.

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R.V. & Roper, S. (2001). “The Personification Methapor as a Measurement Approach for Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Volume: 4, Number: 2, 113-127.

Davis, K. (1960). Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3): 70-76.

de Chernatony, L. & Harris, F. (2000). “Developing corporate brands through considering internal and external stakeholders”, *Corporate Reputation Review*, Volume: 3, Number: 3, 268-274.

de Abreu, M.S., de Castro, F., Soares, F., da Assis Silva, F. & da Silva Filho, J.C.L. (2012). “A comparative understanding of corporate social responsibility of textile firms in Brazil and China”, *Journal of Cleaner Production*, Volume: 20, Number: 1, 119-126.

Deegan, C. (2002). “The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures: A Theoretical Foundation”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volume: 15, Issue: 3, 282-311.

Demirtaş, M. (2015). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar”. M. Demirtaş, (Ed.), *Türkiye’de Yapılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Uluslararası Girişimler Bağlamında Değerlendirilmesi* (1-54). İstanbul: Derin Yayınları.

Devine, I. & Halpern, P. (2001). "Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation", *Corporate Reputation Review*, Volume: 4, Issue: 1, 42-49.

Donaldson, T. (2001). "Values in Tension: Ethics Away From Home". W. M. Hoffman, R. E. Frederick & M. S. Schwartz, (Eds.), *Business Ethics* (475-484). New York: McGraw-Hill.

Dowling, G.R. (2001). *Creating corporate reputation identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.

Dowling, G.R. (2004), "Corporate reputations: should you compete on yours?", *California Management Review*, Volume: 46, Number: 3, 19-36.

Draper, S. (2000). *Corporate Nirvana: Is the Future Socially Responsible?* London: Industrial Society.

Drucker, P. (1984). "The new meaning of corporate social responsibility." *California Management Review* 26: 53-63.

Du, S., Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2007), "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning", *International Journal of Research in Marketing*, Volume: 24, Number: 4, 224-241.

Dusuki, A.W. (2008). What Does Islam Say about Corporate Social Responsibility? *Review of Islamic Economics*, Vol.: 12, No: 1, 5-28.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organization images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, Volume: 39, Number: 2, 239-263.

Epstein, E.M. (1989). Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States. *Journal of Business Ethics*, Volume: 8, Issue: 8, 583-595.

Eren, E. (2000). *İşletmelerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6.b.*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E. (2002). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Fatma, M., Rahman, Z. & Khan, I. (2015), "Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust", *International Journal of Bank Marketing*, Volume: 33 Issue: 6, 840 – 856.

Feldman, M., Bahamonde, R. A. & Bellido, I. V. (2014). A new approach for measuring corporate reputation, *RAE Revista de Administracao de Empresas*, Volume: 54, 53-66.

Fillis, I. (2003). "Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization", *Corporate Reputation Review*, Volume: 6, Issue: 3, 239-251.

Flanagan, D. J. & Shaughnessy, K. C. O. (2005). The effect of layoffs on firm reputation, *Journal of Management*, Volume: 31, Number: 3, 445-463.

Fombrun, C. J. & Riel, C.B.M. Van (2003). *Fame&Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations*, New Jersey, Prentice Hall.

Fombrun, C.J. & Shanley, M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Volume: 33, Number: 2, 233-258.

Fombrun, C.J. & Riel, C.B.M. Van (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Pres.

Fombrun, C.J. (2005), "The leadership challenge: building resilient corporate reputations", in Doh, J.P. & Stumpf, S.A. (ed.), *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*, Edward Elgar, Cheltenham, 54-68.

Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. & Sever, J.M. (2000). The Reputation Quotient: a Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*, Volume: 7, Number: 4, 241-255.

Foreman, J. & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an

exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, Volume: 8, Number: 3, 245-264.

Frankental, P. (2001). "Corporate Social Responsibility – a PR invention?", *Corporate Communications: An International Journal*, Volume: 6, Number: 1, 18-23.

Frederick, W.C. (1998). Moving to CSR4. *Business and Society*, 37(1): 40-59.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.

Friedman, M. (1967). *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility Of Business Is To Increase Profits. *The New York Times Magazine*, September 13: 32-33.

Friedman, M. (1996). "The Social Responsibility of Business is to Increase Profits", in M. S. Schwartz (ed.), *Beyond Integrity: A Judeo-Christian Approach*, Grand Rapids, M.I.: Zondervan Publishing House.

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri. (2015), OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu

Galbreath, J. (2010). "How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia", *European Business Review*, Volume: 22, Number: 4, 411-431.

Gallego-Álvarez, I., Prado-Lorenzo, J., Rodríguez-Domínguez, L. & García-Sánchez, I. (2010). "Are social and environmental practices a marketing tool? Empirical evidence for the biggest European companies", *Management Decision*, Volume: 48, Number: 10, 1440-1455.

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 51-71.

Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G.J., (1993). Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions, *Academy of Management Journal* 36, 414–427.

Georges, N. (2011). *Working strategically with reputation management*. Cartel sesión presented at Primera Conferencia Latinoamericana de Reputación Corporativa, Cartagena, Colombia. October.

Gilder, D., Schuyt, T. & Breedijk M. (2005). Effects of Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO. Case. *Journal of Business Ethics*, Vol: 61, 143-152.

Golob, U. & Bartlett, J. (2007). “Communicating about corporate social responsibility: a comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia”, *Public Relations Review*, Volume: 33, Number: 1, 1-9.

Gordon, K. & Miyake, M. (1999). “Deciphering Codes of Corporate Conduct: A Review of their Contents”, *OECD Working Papers on International Investment*, 99-2.

Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001). “Corporate Reputation: Seeking a Definition”, *Journal of Corporate Reputations*, Volume: 6, Number: 1, 24-30.

Graves, B. S. & Waddock A. S. (1994). “Institutional Owners and Corporate Social Performance”, *The Academy of Management Journal*, Volume: 37, Issue: 4, 1034-1046.

Gray, E. R. & Balmer, J. M. T.(1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation, *Long Range Planning*, Volume: 31, Number: 5, 695-702.

Greenfield, W. M. (2004). “In the Name of Corporate Social Responsibility”, *Business Horizons*, Volume: 47, Issue:, January-February, 19-28.

Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing corporate brands: the communication dimension. *Journal of Marketing Management*, Volume: 23, Number: 1-2, 59-73.

Griffin, R.W. (1996). *Management*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.

Guadagnoli E. & Velicer W. (1988). Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns. *Psychological Bulletin*, Volume: 103, Number: 2, 165-175.

Hahn, R. & Weidtmann, C. (2012). “Transnational Governance, Deliberative Democracy, and the Legitimacy of ISO 26000: Analyzing the Case of a Global Multi-Stakeholder Process”. *Business and Society*, 21, 1-40.

Hair J., Black W., Babin B., Anderson R. & Tatham R. (2006). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall (6th Ed.).

Hakes, C. (2007). *The corporate self-assessment handbook for measuring business excellence*. London, UK: Chapman & Hall.

Hambrick, D.C. (1982). “Environmental scanning and organizational strategy”, *Strategic Management Journal*, Volume: 3, Number: 2, 159-174.

Hartmann M. (2011). Corporate Social Responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38 (3): 297-324.

Hasan, M. K. (2002). “Worldview Orientation and Ethics: A Muslim Perspective”, in Abul Hasan M. Sadeq (ed.), *Ethics in Business and Management: Islamic and Mainstream Approaches*, London: Asean Academic Press.

Hasan, Z. (1983). “Theory of Profit: The Islamic Viewpoint”, *Journal of Research in Islamic Economics*, Volume: 1, Issue:1, 1-16.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, Volume: 31, Number: 5/6, 356-365.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, Volume: 79, Number: 2, 128-134.

Hellriegel, D., Slown, J. W. & Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behavior, 7th Edition*, West Pub. Co., Minneapolis, 466-478.

Helm, S. (2005). “Designing a formative measure for corporate reputation”, *Corporate Reputation Review*, Volume: 8, Number: 2, 95-109.

Hoffman, W. M., Frederick, R. E. & Schwartz, M. S. (Eds.). (2001). *Business Ethics*, New York: McGraw-Hill.

Hooley, G.J., Greenley, E.G., Cadogan, J.W. & Fahey, J. (2005). "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Volume: 58, Number: 1, 18-27.

Hopkins, M. (2007). *Corporate social responsibility and international development: Is business the solution?* London, UK: Earthscan.

Hosmer, L.T. (1994), "Strategic planning as if ethics mattered", *Strategic Management Journal*, Volume: 15, Number: 2, 20-32.

Hoyle R. (1995). *SEM: Concepts, Issues and Applications*, London: Sage Publications.

Hsu, K. (2012), "The advertising effect of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: evidence from the life insurance industry in Taiwan", *Journal of Business Ethics*, Volume: 109, Number: 2, 189-201.

Huang, Y. H. (2008). Trust and relational commitment in corporate crises: the effects of crisis communicative strategy and form of crisis response. *Journal of Public Relations Research*, Volume: 20, Number: 3, 297-327.

Humber, J. M. (2002). "Beyond Stockholders and Stakeholders: A Plea for Corporate Moral Autonomy", *Journal of Business Ethics*, Volume.: 36, Issue: 3, 207-221.

Husted, B. W. (2003). "Governance Choices for Corporate Social Responsibility: To Contribute, Collaborate or Internalize", *Long Range Planning*, Volume.: 36, Issue: 5, 111-498.

Husted, B.W. & Allen, D.B. (2009), "Strategic corporate social responsibility and value creation", *Management International Review*, Volume: 49, Number: 6, 781-799.

Hutchinson G. & Sofroniou N. (1999). *The Multivariate Social Scientist*, London: Sage Publications.

Jamali, D. (2007). The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries, *Business and Society Review*, Volume: 112, Issue: 1, 1-27.

Jefkins, F. W. (1992). *Public Relations, 4th Edition*, Pearson Higher Education, London, United Kingdom.

Johnson, H.H. (2003), Does It Pay To Be Good? Social Responsibility and Financial Performance, *Business Horizons, November-December*. Vol.: 46, Issue: 6, 34-40.

Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. & Eastwood, I. (2005). Corporate Social Responsibility: A case study of the UK's leading food retailers. *British Food Journal, Vol: 107, Issue: 6*, 423-435.

Kadıbeşegil, S. (2001). *Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı? 4. Baskı*, İstanbul: Media Cat Yayınları.

Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi, 2.Baskı.*, İstanbul: Media Cat Yayınları.

Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar Yönetimi, 7.Baskı.*, İstanbul: Media Cat Yayınları.

Kang, K.H., Stein, L., Younjoong, H.C. & Lee, S. (2012) "Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Volume: 31, Number: 2, 564-572.

Kay, M. J. (2005). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, Volume: 40, Number: 8, 742-760.

Kaya, H. (2008). Demografik Özelliklerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılaması Üzerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 11, Sayı. 20, 96-110.

Keefe, J. F. (2002). "Five Trends: The Rise of Corporate Reputation and CSR New Circle Communications", March 05, 2015, from <http://egloos.zum.com/koreacsr/v/280091>

Kelloway E. (1998). *Using LISREL for SEM: A Researchers Guide*, London: Sage Publications.

Kitchen, P.J. & Laurence, A. (2003). "Industry Survey, Corporate Reputation: An Eight- Country Analysis", *Corporate Reputation Review*, Volume: 6, Issue: 2, 103-117.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın.

Kotler, P. & Lee, N. (2013). *Kurumsal sosyal sorumluluk*, (S. Kaçamak çev.). İstanbul: MediaCat Yayınları.

Kreps, D. M. & Wilson, R. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*, Volume: 27, Number: 2, 253-279.

Lai, C.S., Chiu, C.J., Yang, C.F. & Pai, D.C. (2010). "The effects of corporate social responsibility on brand performance: the mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation", *Journal of Business Ethics*, Volume: 95, Number: 3, 457-469.

Landon, S. & Smith, C.E. (1998). Quality expectations, reputation, and price, *Southern Economic Journal*, Volume: 64, Number: 3, 628-647,

Lange, D., Lee, P.M. & Dai, Y. (2011), "Organizational reputation: an overview", *Journal of Management*, Volume: 37, Number: 1, 153-184.

Lantos, G.P. (2001). "The Boundaries of Strategic Corporate Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.: 18, Issue:7, 595-632.

Lantos, G.P. (2002). "The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.: 19 Issue: 3, 205-232.

Loomis, C. J. (2001). "Lies, Damned Lies, and Managed Earnings", W. M. Hoffman, R. E Frederick & M. S.Schwartz, (Eds.), *Business Ethics* (543-553). New York: McGarw-Hill.

McGuire, J.B., Sundgren, A. & Schneeweis, T. (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Volume: 31, Number: 4, 854-872.

MacMillan, K., Money, K., Downing, S & Hillenbrand, C. (2005). Corporate Reputation Review, Volume: 8, Number: 3, 214-232.

Mahon, J. F. & Wartick, S. L. (2003). Dealing with stakeholders: how reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review*, Volume: 6, Number: 1, 19-35.

Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & Society*, Volume: 41, Number: 4, 415-445.

Majallah-al-Ahkam (2001, original publication 1876). *Majallah AI-Ahkam AI-'Adlijyah (The Mejelle: A Complete Code on Islamic Civil Law)*. Translated by C. R. Tyler; D. G. Dementriades and Ismail Haqqi Effendi. Kuala Lumpur: The Other Press.

Markwick, N. & Fill, C. (1997). "Towards a Framework for Managing Corporate Identity", *European Journal of Marketing*, Volume: 31, Number: 5/6, 396-409.

Marshall, E. (1993). *Business and Society*. London: Routledge.

Martin G. (2009). Driving Corporate Reputations from the Inside: A Strategic Role and Strategic Dilemmas for HR? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Volume: 47, Number: 2, 219-235

Martinet, A. C. & Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, Finance et Stratégie, *Revue Française de Gestion*, Vol: 30/152, 121-136.

Martínez, I. & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Volume: 15, Number: 2, 127-142.

Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward and Extend Theoretical Conceptualization, *The Academy of Management Review*, Vol.: 30, No: 1, 166-179.

McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1): 117-127.

Mele, D. (2001). "Organization of Work in The Company and Family Rights of The Employees". W. M. Hoffman, R. E Frederick & M. S.Schwartz, (Eds.), *Business Ethics* (335-343). New York: McGarw-Hill.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, Volume: 9, Number: 4, 195-220.

Melewar, T. C., Karaosmanoğlu, E. & Paterson, D. (2005). Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management*, Volume: 31, Number: 1, 59-81.

Melo, T. & Garrido-Morgado, A. (2012), “Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume: 19 Number: 1, 11-31.

Menon, A. (1997). “Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as marketing strategy”, *Journal of Marketing*, Volume: 61, Number: 1, 51-67.

Menteş, S. A. (2010). Sosyal Sorumluluk Uygulamalarında Yakınsama. *EUL Journal of Social Sciences LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 1, Sayı. 1, 34-43.

Miles, M.P., Munilla, L.S. & Darroch, J. (2006). “The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy”, *Journal of Business Ethics*, Volume: 69, Number: 2, 195-205.

Mishalisin, M.D. & Smith, R.D. (1997). “Strategic Planning Source” *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5, Issue 4, 111.

Mohr, L. A. & Webb, D.J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39 1, 121-147.

Moir, L. (2001). “What Do We Mean by Corporate Social Responsibility.” *Corporate Governance*, Volume: 1, Issue: 2, 16-22.

Moore G. (2003). Hives and Horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: What Future for Corporate Social Responsibility?, *Business Ethics: A European Review*, 12 (1), 41-53.

Naqvi, S. N. H. (2003). *Perspectives on Morality and Human Well-Being: A Contribution to Islamic Economics*. Leicester: The Islamic Foundation.

Neville, B.A., Bell, S.J. & Mengüç, B. (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship, *European Journal of Marketing*, Volume: 39, Number: 9/10, 1184-1198.

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN), (2015). *TR72 Bölgesinde Öne Çıkan Sektörler*, Kayseri.

Osman, F. (2001). "Islam and Human Rights: The Challenge to Muslims and the World", in Abdel Wahab El-Affendi (ed.), *Rethinking Islam and Modernity: Essays in Honour of Fathi Yakan*. Leicester: The Islamic Foundation.

Osterhus, T.L. (1997), "Pro-social consumer influence strategies: when and how do they work?", *Journal of Marketing*, Volume: 61, Number: 4, 16-29.

Özdemir, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:8 Sayı:15.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (6.Baskı), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Öztürk M. C. (Ed.) (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Padmakshi,R., Platts, J. & Gergory, M. (2008). *Exploration of Corporate Social Responsibility in Multinational Companies Within the Food Industry*, Institute For Manufacturing, University of Cambridge, CRR Conference.

Parvez, Z. (2000). *Building A New Society: An Islamic Approach to Social Change*. Leicester: The Islamic Foundation.

Peltekoğlu F.B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Yayınları.

Pivato, S., Misani, N. & Tencati, A. (2008), "The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food", *Business Ethics: A European Review*, Volume: 17, Number: 1, 3-12.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage Of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, hbr.org, 1-15.

Post, J.E., Frederick, W.C., Lawrence, A.T. & Weber, J. (1996). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics* (8 ed). New York: McGraw-Hill.

Prasad, A. (2014). India's new CSR law sparks debate among NGOs and businesses, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/india-csr-law-debate-business-ngo>, (Erişim Tarihi: 18.06.2015)

Preble, J. F. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and Society Review*, Volume: 110, Number: 4, 407-431.

Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: image and identity. *Corporate Reputation Review*, Volume: 4, Number: 1, 50-64.

Puffer, S.M. & McCarthy, D. J. (2003). The Emergence of Corporate Governance in Russia, *Journal of World Business*, 38 (4), 284–298.

Quazi, A. & Brien, D. O. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33–51.

Quester, P. G. & Thompson, B. (2001). “Advertising and Promotion Leverage on Arts Sponsorship Effectiveness”, *Journal of Advertising Research*, Volume: 41, Issue: 1, 33-47.

Resnick, J. (2004). Corporate reputation: managing corporate reputation – applying rigorous measures to a key asset. *The Journal of Business Strategy*, Volume: 25, Number: 6, 30-38.

Robbins, S. P. & Coulter, M.C. (2002). *Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Roberts, P. W. & Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, Volume: 23, Number: 12, 1077-1093.

Roper, S. & Fill, C. (2012). *Corporate reputation: brand and communication*. Essex: Pearson Education Limited.

Rose, C. & Thomsen, S. (2004), “The impact of corporate reputation on performance: some Danish evidence”, *European Management Journal*, Volume: 22, Number: 2, 201-210.

Rosthorn, J. (2000). “Business Ethics Auditing: More Than a Stakeholder’s Toy”, *Journal of Business Ethics*, 27, 9-19.

Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd edn (Volume: 2, 399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Sánchez, J. L. F., Sotorrío, L. L. & Diez, E. B. (2015). "The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turbulent environment: Spanish evidence of the Ibex35 firms", *Corporate Governance*, Volume: 15, Issue: 4, 563 - 575

Saxton, M. K. (1998), "Where Do Corporate Reputations Come From?", *Corporate Reputation Review*, Volume: 1, Number: 4, 393-399.

Sen, S. & Bhattacharya, C.B. (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, Volume: 38, Number: 2, 225-243.

Shamsie J. (2003). The context of dominance: an industry driven framework for exploiting reputation as a resource, *Strategic Management Journal*, Volume: 24, Number: 3, 199–215.

Shapiro, C. (1983). Premiums for high-quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*, Volume: 98, Number: 4, 659-681.

Siegel, D.S. & Vitaliano, D.F. (2007). "An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility", *Journal of Economics & Management Strategy*, Volume: 16, Number: 3, 773-792.

Siltaoja, M.E. (2006), "Value priorities as combining core factors between CSR and reputation – a qualitative study", *Journal of Business Ethics*, Volume: 68, Number: 1, 91-111.

Smith, C. (1994). The New Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, Volume: 72, Issue: 3, 105-116.

Smith, K. T, Smith, M. & Wang, K. (2010). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value? *Journal of Strategic Marketing*, Volume: 18, Number: 3, 201-221.

Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). "Corporate Social Responsibility in the 21. Century: A View from the World's Most Successful Firms", *Journal of Business Ethic*, 48, 175-187.

Steidl, P & Emery, G. (1997). *Corporate Image and Identity Strategies Designing the Corporate Future*, Business & Professional Publishing, Australia: Warriewood NSW.

Steiner, G. A. & Steiner, J. F. (1997). *Business, Government, and Society. A Managerial Perspective*. Singapore: McGraw-Hill.

Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation. *Journal of Communication Strategy*, Volume: 8, Number: 2, 168-183.

Stuart, H. (2002). Employee identification with the corporate identity. *International Studies of Management and Organization*, Volume: 32, Number: 3, 28-44.

Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, Volume: 20, Issue: 3, 571-610.

Sweeney, L. A. (2009). Study of Current Practice of Corporate Social Responsibility (CSR) and an Examination of the Relationship Between CSR and Financial Performance Using Structural Equation Modelling (SEM). Doctoral Thesis. Dublin, Dublin Institute of Technology.

Sweeney L. & Coughlan J. (2008). Do Different Industries Report Corporate Social Responsibility Differently? An Investigation through the Lens of Stakeholder Theory, *Journal of Marketing Communication*, Volume: 14, Number: 2, 113-124

Taghian, M., D'Souza, C. & Polonsky, M.J. (2015). "A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance", *Social Responsibility Journal*, Volume: 11, Issue: 2, 340 -363.

Tansala, T. B. (2005). *Yükselen Değer: Kurumsal İtibar*, Marketing Türkiye, Yıl:3 Sayı: 71, 30.

Taşlıyan M. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği, *ASOMEDYA Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Mayıs-Haziran 2012, 23-42.

Tomer, J. F.(1994), “Social Responsibility in the Human Firm: Towards a New Theory of the Firm's External Relationships”, in Karl-Erik Warneryd (ed.), *Ethics and Economic Affairs*. London: Routledge.

Tschopp D. (2005). Corporate Social Responsibility: A Comparison between the United States and the European Union, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume: 12, 55-59

Türkel, A. ve Güntekin, N. (2003). *Sosyal Sorumlulukta Yöneticinin Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Afyon: 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 131-144.

Türker, D. (2009). “How corporate social responsibility influences organizational commitment”, *Journal of Business Ethics*, Volume: 89, Number: 2, 189-204.

Ural E. (2005). *Stratejik Halkla İlişkiler*, İstanbul: Birsen Yayınevi.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability, *Business and Society Review*, 110 : 2, 191-212.

Velasquez, Manuel G. (1998). *Business Ethics: Concepts and Cases, (Fourth Edition)*, New Jersey: Prentice Hall.

Walker, K. A. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, Volume: 12, Number: 4, 357-387.

Weaver, G.R., Trevino, L.K. & Cochran, P.L. (1999), “Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practices”, *Academy of Management Journal*, Volume: 42, Number: 5, 539-552.

Weiss, A. M., Anderson, E., & MacInnis, D. J. (1999). Reputation management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of Marketing*, Volume: 63, Number: 4, 74–89.

Welcher, S. A. (2002). “Firm-stakeholder Networks: Organizational Responses to External Influence and Organizational Philosophy”. *Business and Society*, 41 (2), 251-257.

Werther, W.B. & Chandler, D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Thousand Oaks, CA, London, New Delhi: Sage Publications,

Windsor D. (2006). Corporate social responsibility: Cases for and against. In M. J. Epstein & K. O. Hanson (Eds.), *The accountable Corporation: Corporate Social Responsibility* (3rd., 41–43). Westport, CT: Praeger Publishers.

Windsor, D. (2001).”The Future of Corporate Social Responsibility”, *International Journal of Organizational Analysis*, Volume: 9, Issue: 3, 225-256.

Wing-Hung Lo, C., Fryxell, G.E. & Tang, S.Y. (2010). “Stakeholder pressures from perceived environmental impacts and the effect on corporate environmental management programmes in China”, *Environmental Politics*, Volume: 19, Number: 6, 888-909.

Wood, D. J. (1991). “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol.: 16, No: 4, 691-718.

Worcester, R. (2009). Reflections on corporate reputation. *Management Decision*, Volume: 47, Number: 4, 573-589.

Yıldırım, G. (2015). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar”. M. Demirtaş, (Ed.), *Grift Bir İlişki: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Kurumsal İtibar* (127-152). İstanbul: Derin Yayınları.

Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy Of Corporate Citizenship*, London: Earthscan.

Zadek, S., Pruzan, P. & Evans,R. (Eds.), (1997). *Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, London: Earthscan.

Birleşmiş Milletler Sınâî Kalkınma Örgütü (United Nations Industrial Development Organisation) <http://www.unido.org/en/what-we-do/trade/csr/what-is-csr.html> (Erişim Tarihi: 27.02.2015)

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
(http://tisk.org.tr/tr/eyayinlar/340_isveren_orgutleri_icin_ku/pdf_340_isveren_orgutleri_icin_ku.pdf) (Erişim Tarihi: 20.04.2015)

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği
<http://kssd.org/blog/2014/01/14/kss-rapor/>. (Erişim Tarihi: 09.10.2015).

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organization for Economic Cooperation and Development) <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> (Erişim Tarihi: 13.10.2015)