

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ebru PEKMEZCİ

**BAŞARILI ŞİRKETLERİN  
SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ  
WEB ÜZERİNDEN İLETİŞİMİ**

Danışman

Doç.Dr.Seçil DEREN VAN HET HOF

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2009

## İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ.....	ii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM.....	3
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İLETİŞİM.....	3
1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı .....	3
1.1.1. Literatürde Geçen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları .....	5
1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramıyla İlgili Tartışmalar .....	6
1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi ve Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	8
1.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerini Başarıya Götüren Faktörler .....	11
1.1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İndeksleri ve Raporlama Sistemleri.....	12
1.2. Kurumsal İletişim Kavramı .....	23
1.2.1. Kurumsal İletişimin Önemi .....	26
1.2.2. Kurumsal İletişimde Kullanılan Araç ve Yöntemler .....	28
1.3. Kurumsal İtibar Kavramı .....	30
1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İletişim ve Kurumsal İtibar İlişkisi .....	33
1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Web Üzerinden İletişimi .....	36
1.5.1. Halkla İlişkilerde İnternetin Kullanımı.....	36
1.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin İletişiminin Örgütlenmesi .....	37
II.BÖLÜM .....	39
BAŞARILI ŞİRKETLERİN SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ WEB ÜZERİNDEN İLETİŞİMİ.....	39
2.1. Araştırmanın Amacı.....	39
2.2. Araştırmanın Önemi .....	39
2.3. Araştırmanın Yöntemi .....	40
2.4. Araştırmanın Bulguları .....	48
SONUÇ.....	74
KAYNAKÇA.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	90

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.5.1</b> Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Öne Çıkan Uluslararası Anlaşmalar ve Standartlar.....	15
<b>Tablo 2.3.1</b> İncelenen Şirketler ve Şirketlerin Örnekleme Seçilme Kriterleri.....	43
<b>Tablo 2.3.2</b> Araştırma Örnekleme.....	45
<b>Tablo 2.4.1</b> Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu, KSS Raporu ve Sosyal Sorumluluk Bölümlerinin Bulunduğu Linkler.....	50
<b>Tablo 2.4.2</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki Bilgilere Ulaşmak İçin Atılması Gereken Adım Sayısı.....	52
<b>Tablo 2.4.3</b> Şirketlerin Web Sayfalarında KSS Bölümü Altında Yer Alan Bilgiler ve Bunlara Ulaşmak İçin Atılması Gereken Adım Sayısı.....	54
<b>Tablo 2.4.4</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda (KYIUR) Kullanılan Görsel Unsur Çeşidi ve Sayısı.....	56
<b>Tablo 2.4.5</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Raporunda Kullanılan Görsel Unsur Çeşidi ve Sayısı.....	57
<b>Tablo 2.4.6</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Kullanılan Görsel Unsur Sayısı ve Çeşidi.....	58
<b>Tablo 2.4.7</b> Kullanılan Görsel Unsurların Sayısı ve Çeşidine İlişkin Yüzde Değerleri.....	59
<b>Tablo 2.4.8</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Süre Bilgileri.....	61
<b>Tablo 2.4.9</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Süre Bilgisindeki Eksiklikler.....	62
<b>Tablo 2.4.10</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerdeki Ortaklar.....	64
<b>Tablo 2.4.11</b> Proje Ortaklarının Çeşidi ve Sayısına İlişkin Yüzde Değerleri.....	65
<b>Tablo 2.4.12</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Sonuçları.....	66
<b>Tablo 2.4.13</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Sonucu Açıklanan Projeler.....	67
<b>Tablo 2.4.14</b> Faaliyet Sonucu Çeşitlerine İlişkin Yüzde Değerleri.....	68
<b>Tablo 2.4.15</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Kendilerine Ait Web Sayfasının Bulunması.....	69

<b>Tablo 2.4.16</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Etkinlik Alanı.....	71
<b>Tablo 2.4.17</b> Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projeler ile İlgili İletişim Bilgisi Bulunup Bulunmaması.....	72

## ÖZET

Son yıllarda küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve artan toplum bilincinin etkisiyle, şirketlerin faaliyetleri yeni bir perspektiften değerlendirilmeye başlanmıştır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) olarak ifade edilen bu yeni bakış açısı, şirketleri yalnızca kar elde eden ve hissedarlarına karşı sorumluluk taşıyan kurumlar olmanın ötesine taşımıştır. Şirketleri toplumsal sorunlara duyarlı ve bunların çözümünde pay sahibi kurumlar olmaya yönelten KSS uygulamaları, günümüzde yeni bir başarı kriteri haline gelmiştir. Artık şirketler finansal performanslarının yanında KSS performansları ile de elemeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda KSS iletişimi ve KSS raporlaması, KSS başarısını belirleyen temel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmayla hedeflenen, Türkiye’de KSS uygulamalarının web üzerinden iletişimi ve KSS raporlamasının, işlem hacmi ve çeşitli kriterlere göre başarılı olarak değerlendirilen şirketlerdeki durumunun ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma kapsamında, 2007 yılı için *Capital’in* “Türkiye’nin En Başarılı 500 Şirketi” araştırması verileri ile İMKB 100 endeksinde yer alan firmaların listesi incelenmiştir. Yapılan karşılaştırma sonucunda ilk olarak 61 firmanın kendi web sayfalarındaki bilgileri değerlendirilmiştir. Bu firmalardan, web sayfasında Sermaye Piyasası Kurulu’nun yayınlanmasını zorunlu tuttuğu Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu’nu yayınlayanlarla web sayfasında ayrı bir Sosyal Sorumluluk bölümü bulunan firmalar ayrı bir liste haline getirilmiştir. Böylece 33 firmadan oluşan araştırma örneğine ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin kurumsal web sayfalarında yer alan sosyal sorumluluk çalışmaları, 10 temel kriter üzerinden değerlendirilmiştir. Bu kriterler; KSS uygulamaları hakkındaki bilgilere erişim kolaylığı, KSS çalışmalarında görsel unsur kullanımı, iletişim bilgisi vb. KSS iletişimi konuları ile KSS projelerinde hedef, sonuç, ortaklık, süre ve etkinlik alanı gibi sosyal raporlama unsurlarına yönelik belirleyicilerden oluşmaktadır. Sonuçta şirketlerin KSS uygulamaları konusunda istekli olduğu; ancak özellikle KSS raporlaması açısından büyük önem taşıyan ölçülebilir performans kriteri belirleme konusu başta olmak üzere, KSS uygulamalarının iletişimi ve raporlaması konusunda gidermeleri gereken çeşitli eksiklikler olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İletişim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması.

## **COMMUNICATION THROUGH WEB SITES OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY APPLICATIONS OF SUCCESSFUL COMPANIES**

### **ABSTRACT**

In recent years, by the effect of globalization, technological development and increasing community awareness, the company activities have been started to evaluate from a new perspective. This perspective expressed as Corporate Social Responsibility (CSR) has forced the companies to move beyond from being only profitable corporations and carrying responsibility to its shareholders. CSR applications have become a new performance criteria which pushes the companies to be sensitive to social problems and contribute to the solutions of these problems. Nowadays companies are eliminated both by their financial performance and CSR performance. In this context, CSR communication and CSR reporting arise as the basic factors which determines CSR performance.

In this research, it's aimed to expose the current situation about the communication of CSR applications through web sites and CSR reporting in companies which are evaluated as succesfull according to different criterias in Turkey. Within the context of this research, the data of "The Most Succesfull Companies of Turkey-500" of the Capital Journal and IMKB (ISE) Index-100 firms is used together and a new table is formed by comparing them. Firstly, the information collected from the web sites of 61 companies are analysed. The companies which have Corporate Governance Principles Compliance Report and a Social Responsibility link are selected for the research sample. The sample is consisted of 33 companies.

Social responsibility activities on the web sites of the companies are analysed by 10 criterias. These criterias are about the CSR communication like the access convenience to the information about CSR applications, the usage of visual components in these studies, contact information ect. and the determining factors in social reporting like aim, targets, results and time schedule of the CSR projects. In conclusion, it is understood that companies are willing to CSR applications but there are some serious defects in communication of CSR applications and CSR reporting like determining measurable performance criterias.

Key words: Corporate Social Responsibility, Corporate Communications, Corporate Social Reporting.

## GİRİŞ

Son yıllarda önemi giderek artan kavramlardan biri olan sosyal sorumluluk, çeşitli makale ve araştırmalara konu olmakta, kavram gerek akademik dünyada gerekse sektördeki uygulayıcılar arasında ciddi tartışmalara neden olmaktadır. Bu tartışmaların kökeninde, şirketlerin finansal performansı kadar toplumsal konulardaki performansının da bir başarı kriteri olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi yatmaktadır. Yatırımcıların şirketten beklentileri kadar paydaş gruplarının (çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler vb.) şirket hakkındaki düşüncelerinin de önemli olduğu, tüketicilerin ve diğer paydaş gruplarının şirketin uygulamalarını benimsedikleri ölçüde şirkete destek verdikleri görülmektedir. Paydaş grupları tarafından tercih edilmeye devam eden şirketin gelecekteki konumunu güçlendireceği açıktır.

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve artan toplum bilinci, işletmeleri artık kar amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerine ek olarak, toplumsal faydayı gözeten uygulamalar yapmaya da zorlamaktadır. Şirketin çalışmalarını yürütürken içinde bulunduğu çevreye ve topluma yaptığı etkiyi dikkate alması, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmaya çalışması, çalışanlarının ve hizmet sunduğu kitlelerin ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi sosyal sorumlu davranışa örnektir. Henüz üzerinde uzlaşılan bir tanıma sahip olmamakla beraber, sosyal sorumluluk kavramı şirketlerin giderek daha çok üzerinde durdukları, etkilerini ciddi şekilde izlemeye başladıkları ve stratejik bir yönetim felsefesi olarak kurumsal bazda ele aldıkları bir konu haline gelmiştir.

Özellikle yurt dışında sosyal sorumluluk kavramına yönelik yapılan araştırmaların sayısındaki artış, sosyal sorumluluğa yönelik oluşturulan çeşitli indeksler konunun moda bir kavram olmaktan öteye geçmeye başladığının göstergesidir. Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş şirketler, sosyal sorumluluk kapsamındaki faaliyetlerini ve kurumsal vizyonlarını düzenli raporlarla kamuoyunun bilgisine sunmaktadır. Yapılan çalışmalara ve raporlara bakıldığında kimi şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramının özünü kavrayamadığı, bu kapsamda yaptıkları işleri kimi zaman reklam kimi zamansa kötü uygulamalarını meşrulaştırma aracı olarak kullandıkları görülmektedir. Öte yandan, kurumsal sosyal sorumluluğu şirket kültürü olarak benimseyip bunu her türlü faaliyetin odağına yerleştiren firmalara da rastlanmaktadır. İyi ve kötü örnekleri olmakla birlikte kurumsal sosyal sorumluluğun firmaya ve topluma yaptığı katkı kamuoyu tarafından dikkatle izlenmekte, beğenilen şirketlerin değerlendirme kriterleri arasında sosyal sorumluluk yerini almaktadır.

Ülkemizde de son senelerde konuyla ilgili tartışmalar yaygınlaşmış, iş dünyası kavrama geç de olsa ilgi göstermeye başlamıştır. Başta *Capital*'in yapmakta olduğu “Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri” araştırması ([www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr)) olmak üzere, sosyal sorumluluğa yönelik yapılan çeşitli araştırmalar ve medyada yer alan sosyal sorumluluk kampanyaları ile toplumun bu konuya olan bilgi ve ilgisi yavaş yavaş artmaktadır. Şirketler tüketicilerin, sosyal sorumluluk performansına önem verdiğini fark ederek bu konudaki çalışmalarını arttırmaya ve çeşitli iletişim kanallarından konuyla ilgili çalışmalarını duyurma yoluna gitmeye başlamışlardır. Ancak bunu yaparken, duyurusunu yaptıkları çalışmanın gerçekten sosyal sorumluluk kapsamında yer alıp yer almadığı tartışmalıdır. Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmaların, yurt dışına göre nispeten geç başlamış olması ve kavramın yeni yeni anlaşılıyor olması bunun başlıca sebebidir. Fakat belki de bundan daha önemlisi, kavramı içselleştirme konusunda yaşanan sorunlar ve sosyal sorumluluk çalışmaları yürütmedeki ciddiyet, samimiyet ve kararlılıktır.

Bu çalışma kapsamında, Türkiye'nin işlem hacmi bazında belirli bir ölçeğin üstünde bulunan ve çeşitli kriterlere göre başarılı olarak tanımlanan firmaların sosyal sorumluluk faaliyetleri incelenmekte, bu uygulamaların firmaların web sayfalarındaki sunumu değerlendirilmektedir. Çalışmanın amacı, firmaların sosyal sorumluluk uygulamalarını; kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal iletişim kavramları çerçevesinde ele alarak, bu firmaların kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) raporlaması ve web üzerinden kurulan KSS iletişimi konularında geldikleri noktayı gözler önüne sermektir. Bu amaçla, web sayfasında Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu'na yer veren İMKB 100 endeksindeki firmalar ([www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr)) ile Türkiye'nin en başarılı şirketleri olarak değerlendirilen Capital-500 listesindeki firmalar incelenmiştir. Oluşturulan karşılaştırmalı tablo sonucu oluşturulan araştırma örneklemiyle, Türkiye'nin önde gelen firmalarının; KSS çalışmaları ile ilgili bilgileri paydaşlarıyla ne ölçüde paylaştıkları, bu bilgilere sağlanan erişim kolaylığı, projelerin başarısını takip etmek için belirlenen performans kriterleri, KSS projeleri kapsamında kurulan ortaklıklar ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hangi alanlarda yoğunlaştığı gibi konular incelenmektedir.



## I.BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İLETİŞİM

#### 1.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramı ilk olarak 1953'te *Social Responsibilities of the Businessman* adlı kitapta yer almıştır. Kitabın yazarı Bowen'a göre iş adamının sosyal sorumlulukları arasında, halk için arzu edilebilir politikaları takip etme, kararları alma ve eylemlerde bulunma gibi yükümlülükler yer almaktadır (Bowen, 1953'ten aktaran Lee, 2008, s.57). 1962'de Rachel Carson tarafından yazılan *Sessiz Bahar* tarım ilaçları, çevre kirlenmesi ve kimya sanayinin topluma yanlış bilgi vermesi hakkındadır ve çevreci hareketin başlangıcı olarak kabul edilir. 1965'te Ralph Nader "*Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers Of The American Automobile*" (Her Hızda Tehlikeli-Amerikan Otomobilinin Dizayn Edilmiş Tehlikeleri) isimli çalışması ile Amerika'daki otomobil endüstrisinin, müşterinin güvenliği ve diğer ihtiyaçlarına nasıl ilgisiz kaldığını ortaya çıkarmıştır.

1960'lar ve 1970'lerde görülen işçi hakları, tüketici hakları koruma eylemleri, ürün boykotları ve çevreci hareketler, toplumun iş dünyasından beklentilerinin önemli ölçüde değiştiğine işaret eder. 1971'de Ekonomik Kalkınma Komitesinin şirketlerin sosyal sorumlulukları üzerine düzenlediği bir konferansta işadamları KSS'yi tartışır. 1972'de Birleşmiş Milletler'in Stockholm'de düzenlediği İnsan ve Çevre Konferansında "temiz ve sağlıklı bir çevrede yaşamının temel bir insan hakkı olduğu" karar altına alınır ve bu konuda dünya genelinde birçok etkinlik düzenlenmeye başlanır(www.kssd.org). Tüm bu gelişmeler arasında KSS literatürü açısından ciddi bir adım niteliğindeki ilk model önerisi Archie Carroll'dan gelir. Carroll (1979, s.499) şirketlerin yükümlülüklerini (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü şeklinde) dört düzeyde ele alarak konuya yeni bir bakış açısı getirir.

1980'lerde şirketlerin kar etmek dışında sosyal konularda da duyarlı davranması gerektiği düşüncesi iyice yayılmaya başlar. 1984'te Edward Freeman "sosyal paydaşlar" yaklaşımını" sunarak, işletmenin etki alanının hissedarların çok ötesinde olduğuna dikkat çeker (<http://www.istheory.yorku.ca/stakeholdertheory.htm>). 1990 yılında ve sonrasında çevresel ve sosyal kaygıların küreselleşmesi ile KSS ulusal boyuttan küresel boyuta türmanır. Bu alanda yapılan birçok araştırma, tüketicilerin sosyal anlamda sorumlu

davranan firmalarla davranmayanları ödüllendirme ve cezalandırma yoluna gittiğini ortaya koymuştur. Peter Drucker'a göre geçtiğimiz 40-50 yılda ekonomik faktörler baskın iken bundan sonraki 20-30 yılda sosyal faktörler baskın olacaktır (Aydede, 2007; s.23).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının giderek önem kazanmasında, küreselleşen dünya düzeninin, gelişen iletişim teknolojilerinin ve artan toplum bilincinin payı büyüktür. Artık tüketiciler bilgiye kolaylıkla ulaşabilmekte, dünyanın diğer ucundaki gelişmeleri yakından takip edebilmekte ve şirketlerin taahhütlerini yerine getirip getirmediğini bilinçli bir şekilde gözden geçirebilmektedir. Bu da şirketleri kar etme amacının ötesinde, yasal sorumluluklarını yerine getirmeye ek olarak toplumsal konularda da duyarlı ve proaktif bir tavır takınmaya zorlamaktadır.

Şirketleri bu tavır değişikliğine zorlayan etmenlerden bir diğeri, hissedar yaklaşımından paydaş yaklaşımına doğru değişen bakış açısıdır. Buna göre; şirketlerin karı arttırma amacı, temel olarak şirket yönetiminin hissedarlara karşı olan ekonomik sorumluluğu olarak görülmektedir. Ancak biraz önce açıklanan küresel değişim, şirketleri yalnızca hissedarlarına karşı değil, aynı zamanda etkilemekte ve etkilenmekte olduğu tüm gruplara, yani paydaşlarına karşı da çeşitli sorumluluklar üstlenmeye yöneltmektedir. Bu durum sosyal sorumluluk kavramını, şirket yönetimi tarafından ciddi şekilde irdelenmesi gereken bir yönetim stratejisi haline getirmektedir.

İş dünyasının genel olarak hırslı olan yapısına karşın, sosyal sorumlu davranışın benimsenmesi için KSS, şirket yönetiminin ve denetim komitelerinin gündeminde giderek daha fazla yer işgal etmektedir. KSS'yi finansal performansla paralel ve pozitif yönde ilişkilendirmenin ötesinde, iş dünyası için sosyal sorumluluk bir firma ile çalışanları, müşterileri, yatırımcıları, toplum ve seçmenleri arasında oluşan kritik karşılıklı bağılıkların engellenemez bir sonucu olarak meşrulaşmaktadır. Sonuç olarak, KSS paydaşlarla temas etme stratejisidir. Bu bağlamda, firmalar firmanın neyin tarafını tuttuğu, paydaşları için nasıl değer yarattığı ve topluma katkıda bulunduğu konularında şeffaflık ve yükümlülüğe sahip olduğuna inandırmasının gerekliliğini stratejik olarak hesaba katarak uzun vadeli hissedar değeri oluşturur. Bu da güvenilirlik ve sonuç olarak karlı büyümenin yolunu açar(Morsing, Schultz., 2006, s.323-324).

### 1.1.1. Literatürde Geçen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları

Kurumsal sosyal sorumluluğun artan önemine ve sebep olduğu birçok tartışmaya karşın, kavram halen üzerinde anlaşmaya varılmış bir tanıma sahip değildir. Geniş anlamıyla sosyal sorumluluk, “kuruluşların karar vermeden önce, kamu üzerinde yapacağı etkinin etraflı biçimde düşünülmesi” olarak özetlenmektedir (Peach’den aktaran Okay&Okay, 2005; s.473). Hunt ve Grunig de bu düşünceyi desteklemekte, işletmenin sorumluluğunu; organizasyonun temel görevleri, organizasyon faaliyetlerinin işletme dışındakiler üzerindeki etkilerinin dikkate alınması, organizasyon ile ilgili olmayan genel sosyal problemlerin çözümü ile ilgilenmek şeklinde üç kategori içinde değerlendirmektedir (Newsom ve Scott’tan aktaran Peltekoğlu, 2004; s.164-169). Görüldüğü gibi sosyal sorumluluk, şirketlerin tıpkı sorumlu bir vatandaş gibi davranmasını, çevresindeki olaylara duyarlı olmasını ve eylemlerinin sonuçlarının olası etkilerini hesaba katarak hareket etmesini gerektirmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar da toplumun şirketlerden beklentisinin bu yönde olduğunu doğrulamaktadır.

Sürdürülebilir ekonomik gelişme ve refah için şirketlerin yaşadıkları ve etkin oldukları topluma ilişkin ilgi ve bilgilerini geliştirmeleri gerektiği açıktır. Bu bağlamda, Argüden (2002; s.9) kurumsal sosyal sorumluluğu, daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için kurumun gönüllü olarak katkıda bulunması şeklinde tanımlamaktadır. Philip Kotler de benzer bir tanım yaparak, kurumsal sosyal sorumluluğu; isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük olarak ifade etmektedir (Kotler, Lee, 2006; s.2). Her iki tanımda da dikkat çekici olan nokta, kurumsal sosyal sorumluluğun sürdürülebilir ekonomik gelişme ve toplumsal refaha olan katkısıdır. World Business Council for Sustainable Development (Sürdürülebilir Gelişim için Dünya İş Konseyi) KSS’yi, “*çalışanlarla, aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunmak için işletmelerin yükümlülüğü*” şeklinde tanımlamaktadır. Business for Social Responsibility ise KSS’yi “*toplumun işletmeden beklediği etik, legal, ticari ve toplumsal beklentilerini karşılayan ya da aşan bir şekilde ticaret yapmak*” olarak açıklamaktadır (Kotler, Lee, 2006, s.3).

2000 yılının Mart ayında Lizbon’da toplanan Avrupa Komisyonu, Avrupa Birliği’nin stratejik hedefini “Çalışanlar için daha çok ve daha iyi iş olanakları yaratacak, sosyal bütünleşmeyi sağlayacak sürdürülebilir ekonomik büyüme yeteneğine sahip, dünyadaki en

rekabetçi ve en dinamik bilgi toplumu olmak” şeklinde belirtmiştir. Bu hedefe bağlı olarak Komisyon, şirketlerin sağduyularına seslenerek onları sosyal konularda duyarlı ve sorumlu olmaya, çalışanların ve toplumun çıkarlarını gözetecek uzun vadeli stratejileri benimseyerek Birliğin amaçlarına katkıda bulunmaya çağırmıştır (Aydede, 2007; 29). Lizbon toplantısının ardından Haziran ayında Göteborg’da toplanan ve “Avrupa için Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi”ni onaylayan Avrupa Komisyonu, uzun dönemde ekonomik büyümenin, sosyal bütünleşme ve çevrenin korunması ile bir arada gideceği mesajını vermiştir.

Gerek önceki tanımlardan gerekse Avrupa Komisyonu’nun değişik zamanlarda benimsediği stratejilerin odak noktasından anlaşılacağı üzere, kurumsal sosyal sorumluluk sadece bir şirketin ve yakın çevresindeki halkın hayatını değil, uzun vadede ülkelerin geleceğini şekillendiren önemli bir unsurdur.

### **1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramıyla İlgili Tartışmalar**

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluğun önemi ve yararlarına ilişkin birçok pozitif görüşün yanında, KSS uygulamalarının çeşitli olumsuzluklara neden olacağına yönelik eleştirel görüşler de bulunmaktadır. Bunların başında Milton Friedman’ın temsil ettiği hissedar yaklaşımı gelmektedir (Banerjee, 2008, s.60). Friedman’a göre şirketlerin tek sorumluluğu kar elde etmektir. Açık ve serbest rekabet ortamında faaliyet gösteren şirketler, kaynaklarının kullanımını ve gerçekleştirdikleri etkinlikleri yasalara uygun bir biçimde ve etik davranış sınırlarında kalarak karlarını arttırmak için tasarlamalıdır (Lantos, 2001, s.603). Hissedar yaklaşımında şirketlerin kaynaklarını toplumsal amaçlarla kullanmasının şirketin performansını düşürerek hissedar çıkarlarına zarar vereceği anlatılmaktadır. Corporate Watch’un Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramı ile ilgili eleştirel görüşlere yer verdiği 2006 tarihli raporuna göre; şirketlerin ana amaçları hissedar ya da ortaklarının karlarını maksimize etmektir. Bu nedenle şirketlerden KSS adı altındaki faaliyetlerinde, gönülden ve samimi bir şekilde davranmaları beklenemez. KSS, her zaman denetimden kaçınmak, hasarları örtmek ve halkın işbirliğini sağlamak için kullanılan bir sistemdir. Bugün KSS lideri olarak görülen çoğu firmanın geçmişinde KSS’nin özüne ters, toplumsal sorumluluğu hiçe sayan kötü uygulamalar yer almaktadır. Bu noktada KSS, kötü uygulamaları meşrulaştırmak için bir araç ve bir nevi göz boyama politikası haline gelmektedir. Şirketler sadece ucunda kar olan yollara girer, bu yöndeki kararları

uygularlar. Bu durum toplumun çıkarlarının kendi çıkarlarının üstünde olma düşüncesine ters düşmektedir. Raporda, kurumsal çevreci bir şirket için bile yegane amacın para kazanmak olduğu anlatılmaktadır. Şirket ürettiği çevresel atıktan bir miktar kısarak ve bunu da çevresel duyarlılığının bir göstergesi şeklinde açıklayarak kötü uygulamalarını maskeleyen yoluna gider. Burada sorulması gereken soru, neden bu uygulamaları tamamen değiştirmek yerine sadece bir kısmını durduğudur. Hiçbir firma bu tip zararlı uygulamaları tamamen bitirmeye yanaşmaz, çünkü kimse para kaybetmek istemez. Şirketler herhangi bir bağış yaparken hissedarının parasından verir ve bunu da ancak ucunda bir kar görüyorsa yapar. Bu kar şirketin imajını yükseltmek olabilir, ucuz bir reklam amacıyla olunabilir veya herhangi karşıt bir grubun görüşlerini susturmak için olabilir. Bu yüzden şirket her zaman bağış yaptığı kurumdan daha karlıdır (<http://www.corporatewatch.org/?lid=412>).

Friedman'ın hissedar yaklaşımına tepki olarak ortaya çıkan paydaş teorisi ise işletmenin sorumlu olması gereken grupların kimler olacağına belirlenmesi temeline dayanmaktadır. Bu teorinin temsilcisi Freeman'a göre, "bir firmanın paydaşı işletmenin amaçlarını gerçekleştirme sürecinden etkilenen ya da bu süreci etkileyen birey ya da gruptur" (Moir, 2001, s.19). Paydaş teorisine göre, şirketler davranışlarının çeşitli paydaş grupları üzerindeki potansiyel zararları konusunda hassas olmalıdırlar. Bu görüşlere ek olarak literatürde, kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik yapılan bazı çalışmalar ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır. Margolis ve Walsh (2003, s.273-278) 1972-2002 yılları arasında yayınlanmış 127 çalışmayı, şirketlerin sosyal sorumluluk davranışları ile finansal performansları arasındaki ilişkiye yönelik olarak değerlendirdiklerinde iki değişken arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Buna göre; şirketlerin kaynaklarının bir kısmını topluma karşı olan sorumlulukları için yönlendirmelerinin finansal performanslarına zarar vermediği anlaşılmıştır. Başar ve Başar (2006, s.214) da sosyal sorumluluğa uygun olarak hareket eden şirketlerin başarılarını uzun vadede ekonomiye, çevreye ve topluma olan etkileri ile ölçtüklerini dile getirmektedirler. Başka bir deyişle, bu görüşe göre işletmeler, çevreye ve topluma karşı sorumlu bir şekilde faaliyetlerini yürütmeleri halinde uzun vadede kazançlı çıkacaklarını düşünmektedirler. Yapılan çalışmalar, daha az kar elde etme sonucunu doğursa bile işletme yönetiminin daha fazla oranda topluma yardımcı olma yükümlüğünün bilincinde olduğunu kanıtlamaktadır (Hackston ve Milne, 1996, s.82) Ayrıca sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda dünyanın önde gelen şirketlerine bakıldığında, bu şirketlerin hissedarlarının daha fazla finansal getiri elde etme yönündeki taleplerini karşıladıkları, uzun vadede ekonomik

büyüme yi gerçekleştirdikleri ve bu arada şeffaf finansal muhasebe uygulamalarına da sahip oldukları görülmektedir (www.sustainability-indexes.com).

### 1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

Son dönemlerde, işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili yaptıklarını yaygın olarak kamuoyu ile paylaşma politikasını izlemektedirler. Global Fortune 250 listesine giren ve 19 değişik ülkede yerleşik şirketlerin neredeyse yarısı (%45) 2002 yılında insan hakları, çevre ve paydaş ilişkilerinde gerçekleştirdikleri sonuçları, finansal sonuçları yayınladıkları yıllık raporlarıyla birlikte yayınlamaya başlamışlardır. Üstelik bunların, yaklaşık 1/3'ü bu raporlardaki bilgileri, bağımsız kuruluşlara denetlettirmektedirler (Argüden, 2002; s.9).

Starbucks, 2003 yılında 2.yıllık Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu'nu yayınlamış ve Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su bir giriş yazısında bu raporun "kullandığımız iş uygulamalarımıza, performansımızın ölçüsüne saydamlık getirmesi ve gelecek raporlar için bir kıyas teşkil etmesi için" bir yol olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, Starbucks'ın 2.yıl raporunda "bu raporun içeriğini bağımsız üçüncü şahıslara kontrol ettirerek, içindeki bilginin doğruluğunu hissedarlarımıza garantilemek için" ek önlemler aldığı açıklanmaktadır (Kotler, Lee, 2006; s.5).

Bu da demek oluyor ki sosyal sorumluluk faaliyetleri, şirketler için artık ciddi bir performans kriteri haline gelmiştir. Bu konudaki başarı takip edilmekte ölçülmekte faaliyet raporlarında hem iç hem de dış paydaşlarla paylaşılmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına önem veren şirketler 3 ana taahhütte bulunurlar(Argüden, 2002; s.9). Bunlar;

1- Her şeyden önce işletmelerin ticari faaliyetlerini yürütürken, kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranmalarıdır,

2- İşletme faaliyetlerinin sadece işletmenin içini değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde yaşanan yöreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü de

etkilediğinin ve tüm bu paydaşlar ile iş birliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmalarıdır,

3- Bu sorumluluğun, en başta işletme yönetim kurulları, yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerin sorumluluğunda olduğu kabul edilmelidir. Bu kavrama önem veren işletmeler, yönetim yaklaşımlarını da aynı ciddiyetle yürütmek durumundadırlar. Dolayısıyla, işletmeler bu konudaki faaliyetlerini de, TKY felsefesinin iyi yönetim ilkeleri olarak ortaya koyduğu ilkelerle yönetmelidirler.

TKY felsefesi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi çalışanı ve toplumun menfaati için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm girdilerin katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir(Şen, Kaleli, s.7). Müşteri memnuniyeti odak noktasıdır ve bu müşteri hem iç hem de dış paydaşları kapsamaktadır. Bu nedenle sosyal sorumluluk anlayışı ile uyumlu olduğu ve bu faaliyetlerin uygulanmasına zemin hazırladığı söylenebilir.

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili temel tartışmalardan biri de şirketlerin sosyal sorumluluğundan kimin sorumlu olduğu ile ilgilidir. Aydede kitabında (2007, s.35) bu konuda teoride ve uygulamada farklı durumların söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Buna göre; teoride şirketlerin performansından birinci derecede yönetim kurulları (board of directors) sorumludur. Yönetim kurulu şirketin hangi politikaları uygulayacağına, hangi ilkeleri benimseyeceğine karar verme yetkisine ve bu politikaları gerçek hayatta uygulayacak icra heyetini atama hakkına sahiptir. Dolayısıyla şirketlerin “sosyal sorumlu” stratejileri benimsemesi ve bunları hayata geçirecek kişilerin iş başına getirilmesi yönetim kurulunun sorumluluğunda ve yetkisindedir. Uygulamada ise yönetim kurullarının temel sorumluluğu yatırımcılara karşıdır. Onlar tarafından atanır ve onlar tarafından görevden alınır. Eninde sonunda şirketler ekonomik varlıklardır ve temel varlık nedenleri yatırımcılar açısından şirketin değerini arttırmaktır. Rekabet üstünlüğü olmayan ve kar edemeyen şirket “iyi” bir şirket olamaz. Dolayısıyla yönetim kurulları, şirketin karlılığı ve itibarını artıracaklarına, yatırımcıları inandırmak ve onların güvenini kazanmak zorundadır.

Yönetim kurulunun sorumluluk ve yetkisindeki bu iki yönlü durum, şirketler açısından kurumsal yönetimin önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Literatürde Kurumsal Yönetim Sistemi (Corporate Governance) olarak geçmekte olan bu yaklaşım, şirketlerin gücünün yatırımcılar veya icracı yönetimler tarafından istismarını engelleyen, uygulamalarda kişilerden bağımsızlaşarak kurumsal ilkelere bağlı hareket edilmesini

sağlayan bir sistemdir. Böylelikle gerek hissedarlara gerekse iç ve dış paydaşlara karşı, şirketin temel sorumluluklarını yerine getirmesine fırsat verilmiş olunur.

Kurumsal Yönetim Sistemi ile ilgili olarak, gerek dünyada gerekse ülkemizde çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Türkiye'deki önemli gelişmelerin başında kuşkusuz, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Temmuz 2003'te yayınlayıp Şubat 2005'te revize ettiği Kurumsal Yönetim İlkeleri gelmektedir. SPK bu ilkeleri yayımlayarak, şirketlerin dikkatini kurumsal yönetim kavramına çekmekte, finansal performans kadar kurumsal yönetimin kalitesinin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. SPK kurumsal yönetimin şirket uygulamalarında öne çıkan başlıca alanlarını; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi şeklinde açıklamaktadır ([www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)). Başta Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) 1999 yılında yayınladığı "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere genel kabul gören uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımları incelendiğinde; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarının ortak olduğu görülmektedir. SPK'nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri de dört temel bölümden oluşmaktadır. Bunlar; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kuruludur. SPK, ilkelere yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmamasını isteğe bağlı kılmıştır. Ancak, bu ilkelere yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığının; uygulanmadıysa bunun gerekçelerinin ve sonuçlarının yıllık faaliyet raporlarında yer almasını ve ayrıca kamuya açıklanmasını zorunlu tutmuştur.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin bu çalışma açısından bir diğer önemi, Menfaat Sahipleri bölümünün altında Sosyal Sorumluluk için ayrı bir başlığın yer almasıdır. Buna göre; *"Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklar."* SPK, sosyal sorumlulukla ilgili başlıca konuları bu ilkeler çerçevesinde belirtmiş, şirketlerin en azından bu ilkeler kapsamındaki bilgileri paylaşmasını zorunlu tutmuştur. Öte yandan ideal olan ve istenilen, şirketlerin bu konularda minimum bilgi aktarımı yapmaları yerine, yaptıklarını tüm boyutlarıyla ilkelere gösterilen konu başlıklarının ötesinde detaylarıyla paylaşmalarıdır.



### 1.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerini Başarıya Götüren Faktörler

Sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen şirketlerin üst yöneticilerinin liderlik göstermesi, kendisi için sosyal sorumluluk kavramını ve sosyal paydaşlarını net olarak tanımlaması, bu konudaki faaliyetlerini sonuç odaklı olarak yürütmesi ve yapılanlar hakkında şeffafça hesap vermesi son derece önemlidir. Liderlik gösterilmesi ile kast edilen, şirketin toplumsal sorumluluk adına hedeflerinin, ilkelerinin ve değerlerinin net bir şekilde üst yönetim tarafından kurum içi ve dışında iletişiminin yapılması ve sahiplenildiğinin eylemlerle gösterilmesidir. Bu açıdan şirket liderlerinden, bu kavramın şirket için niçin faydalı olduğunu ve şirketin bu konudaki faaliyetlerini genel kurullarda, yatırımcılarla görüşmelerde, yıllık raporlarda, kurum içi ve dışı çeşitli platformlarda dile getirmeleri beklenmektedir. Ayrıca, zamanlarının bir kısmını dünyanın daha iyi yaşanılır bir yer haline gelmesi için, sivil toplum örgütlerinde ve çeşitli platformlarda katkı yaparak kullanmaları arzu edilmektedir(Argüden, 2002; s.11).

Sosyal sorumluluk faaliyetleri yapılmadan önce, hedef kitleler ve atılabilecek adımlar net olarak tanımlanmalıdır. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin “Kim için?” ve “Hangi ilke ve hedefler?” ile gerçekleştirileceği açıklanmalıdır. Yapılan etkinliklerin performansını ölçmeye yönelik kriterler belirlenmeli, bu faaliyetlerin doğrudan mı yoksa bir STK aracılığı ile ortaklaşa mı yapılacağı kararlaştırılmalıdır. Özellikle net performans ölçütleri belirlenmesi ve sonuçların şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması toplum gözündeki saygınlığı arttıracaktır.

Hedeflerde başlangıçta mütevazı davranılmalı, ulaşılabilir hedefler benimsenmeli; belirli bir başarı yakalandıktan sonra daha zorlayıcı hedeflere yönelmek düşünülmelidir. Hedeflere ulaşamadığı durumlarda bile asla dürüstlükten ödün verilmemeli, sonuçlar kamuoyuna sebepleriyle birlikte açıklanmalıdır.

Aydede (2007, s.50) bir kurumsal sosyal sorumluluk projesinin başarılı olabilmesi için taşıması gereken faktörleri şu şekilde açıklamaktadır:

- Projenin içeriğinin kurumun sunduğu ürün ya da hizmetle çelişmemesi
- Projenin hedeflerinin kurum değer ve vizyonuna uygun olması
- Proje hedefinin ulaşılabilir bir hedef olması
- Projenin hedef kitlenin kolay anlayabileceği net bir mesaj içermesi
- Projenin toplumsal ihtiyaç ve duyarlılıklara uygun olması

- Projenin hem kuruma hem tüketiciye yarar sağlaması
- Proje bütçesinin kurum kaynaklarına ve yetkinliklerine göre önceden belirlenmesi
- Üst düzey yönetimin projeye sahip çıkması
- Kurum çalışanlarının projeyi içselleştirmesi, çalışmalarına dahil etmesi ve departmanlar arasında işbirliği sağlanması
- Projenin hedefine en etkin şekilde ulaşması için uygun proje ortaklıkları kurulması
- Tedarikçilerin gerekli yetenek ve bilgiye sahip, konusunda uzman kişiler olması
- Projenin toplumun geneli tarafından benimsenmesi
- Projenin sürdürülebilir olması
- Projenin yenilikçi fikirler içermesi
- Projenin sistematik uygulanması
- Başarılı bir PR yönetimi yürütülmesi
- İletişim faaliyetlerin doğruluğu ve yoğunluğu
- Projenin konusunun ve uygulamasının etik standartlara uygun olması
- Projenin ölçülebilir olması
- Projenin özellikle hedef kitle üzerinde istenilen etkiye, bir davranış değişikliğine yol açması.

### **1.1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İndeksleri ve Raporlama Sistemleri**

Küresel pazarın getirdiği yoğun rekabet, faaliyette bulunan firma sayısı ve tipinin artması ve bunun paralelinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının artan önemi, konuyla ilgili çeşitli düzenlemeleri ve standartları mecbur kılmıştır. Rikhardson (2002) işletmeleri çevresel ve sosyal etki ve performanslarını raporlamaya teşvik eden üç temel teoriyi şu şekilde açıklamaktadır:

1. Meşruluk Teorisi (Legitimacy Theory): Bu teori, işletmelerin sosyal ve çevresel konularını raporlamalarının bu işletmelerin menfaat sahiplerinin gözünde faaliyetlerini meşrulaştırdıkları ya da menfaat sahiplerinin algılarını değiştirdiklerini ifade etmektedir.

2. Kararın Faydalılığı Teorisi (Decision Usefulness Theory): Bu teori, farklı menfaat sahiplerinin finansal raporlarda ve diğer şirket raporlarında bulunan bilgilere ilave bilgiye gereksinim duyduklarından dolayı çevresel ve sosyal raporlamanın yapıldığını varsaymaktadır.
3. Şirket Pazarlama ve İletişim Teorisi (Corporate Marketing and Communication Theory): Bu teori, yönetimin etkisi ve imaj geliştirme ile ilgilidir. Bu yaklaşım şirket imajının ve itibarının işletmenin önemli varlığı olduğunu vurgulamaktadır ve bu itibarı koruyacak ve arttıracak sosyal ve çevresel performans raporlamasını içeren iletişim stratejileri aracılığıyla şirket kimliğinin nasıl geliştirileceği üzerinde odaklanmaktadır.

Sosyal, çevresel ve sürdürülebilirlik raporları şirketler için firmanın KSS alanındaki pozisyonunu tanımlamada ve iyi iş uygulamaları geliştirmeye yardımcı olmada kullanılan araçlardır(Morsing, Schultz., 2006, s.323-324). Literatürde şirketlerin kurumsal sosyal performansını düzenlemeye ve ölçmeye yönelik çeşitli sistem önerileri yer almaktadır. Bunlar arasında en dikkat çekici olanlardan biri SAAR (Social Accounting, Auditing, Reporting) adı verilen modeldir. Hess (2001; 307-308) sosyal sorumlu kurumların yaratılmasında kurumsal davranışı düzenleyen sistemlere ihtiyaç olduğunu altını çizmekte, bu konuda geleneksel yaklaşımların yetersiz kaldığını ifade etmektedir. SAAR modelinin temelinde yatan dönüşümlü yasa (reflexive law) anlayışına göre; şirketlerin sosyal sorumlu davranışlarıyla ilgili her şey sadece yasalara uyumla ölçülmemelidir. Bu konuda devletin baskısı tek başına yeterli değildir; buna ek olarak firmaların otokontrollü davranışı ve hesap verebilirliği benimsemesi de gerekmektedir. Başka bir deyişle, yasaya ek olarak şirketin kendi içinde otokontrollü davranış kültürünü yerleştirmesi tavsiye edilmektedir. SAAR modeli; yani sosyal raporlama ile şirketlerin düzenlenmiş bir otonomi ile sorumlu hareket etmesi hedeflenmektedir. SAAR modeli üç temel unsurdan oluşmaktadır:

- Kurumsal Sosyal Muhasebe (Corporate social accounting): Bilginin ölçülmesi ve kaydedilmesi
- Kurumsal Sosyal Denetim (Corporate social auditing): Belirli standartlara veya beklentilere karşılık firmanın performansının değerlendirilmesi
- Kurumsal Sosyal Raporlama (Corporate social reporting): Bilginin derlenip kamuoyuna açıklanması

Hess (2008, s.447-473) kurumsal sosyal raporlamayı bir döngü olarak nitelendirmektedir. Bu döngü, üç temel direk üzerine inşa edilmiştir. Bunlar; açıklama/ifşa (disclosure), diyalog (dialogue) ve gelişimdir(development). Döngünün başlangıcında, paydaşlarla diyalog yer alır. Bu diyalog, sürdürülebilir gelişimle ilişkili meşru kurumsal hedeflere yönelik beklentileri ortaya çıkarır. Firma bu hedeflere ulaşmak için çalışır ve aynı zamanda bu değerleri ahlaki gelişim vasıtasıyla içselleştirir. Ardından şirketin bu konudaki performansının açıklanmasına sıra gelir ve böylelikle diyalog yeniden başlar. İdeal sosyal raporlama, bu üç temel unsurun hepsini başarıyla birleştirecektir.

KSS raporlaması üzerine yapılan bir diğer dikkat çekici çalışma ise Perini'nin (2005, s.611-627) KSS raporlamasının Avrupa'daki profilini ortaya çıkarmaya yönelik yaptığı araştırmadır. Perini, yaptığı araştırma kapsamında KSS konularında ileri deneyime sahip, halka açık ve büyük ölçekli 90 Avrupa şirketinin kurumsal sosyal ve çevre raporlarını incelemiştir. Elde ettiği bilgileri ise paydaş bazlı bir yaklaşımla sekiz kategoriye (insan kaynakları, paydaşlar ve mali topluluklar, müşteriler, tedarikçiler, mali ortaklar, kamu yetkilileri, toplum, çevre) ayırmıştır. Perini bu yaklaşımı seçme nedenini açıklarken KSS raporlamasının gelişmesindeki önemli nedenlerinden birine de değinmektedir. Buna göre, paydaşlar kurumların kendi çıkarları doğrultusunda hareket edeceklerine dair üstü kapalı veya açık olarak inandıkları “güven bana” kültüründen uzaklaşarak paydaşların kuruluşların normalde ahlaki olarak doğru olan neyse onu yapacakları konusunda garanti elde etmek istedikleri “söyle bana” kültürüne yönelmektedirler.

Ulus-devletlerin sosyal hizmet alanından çekilmesi sonucu, bu konudaki düzenleyici ve denetleyici rolünü çok uluslu şirketlerin taraf olduğu çeşitli uluslararası örgütler üstlenmiştir. Bunların başında; Birleşmiş Milletler (UN), Dünya Bankası (WB), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Avrupa Konseyi (EC) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) gelmektedir. Bu örgütler, şirketler için kurumsal davranış kodlarına rehber olabilecek ilkeler belirlemişlerdir (Bkz. Tablo 1.1.5.1).

Tablo 1.1.5.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Öne Çıkan Uluslararası Anlaşmalar ve Standartlar (Aktan ve Vural, 2007, s.6 ve s.12)

Girişimin Adı	Tarih	Girişimin Amacı ve Kapsamı
ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler	Cenevre, 1977 (Mart 2000'de revize edilmiştir.)	Bu bildirge çokuluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına; istihdam, eğitim, çalışma

Üçlü Bildirgesi		ve yaşam koşulları ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyeler içermektedir.
CERES İlkeleri	ABD, 1989	Bu ilkeler çevrenin korunması ve kirliliğin azaltılmasına ilişkin etik değerler içermektedir.
Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), Finans Girişimi (Mali Kurumlarda Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu)	Paris, 1992 (Mayıs 1997'de revize edilmiştir.)	Bu bildiri dünyada finans hizmetleri sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından imzalanmıştır ve doğal çevrenin korunmasına ilişkin sorumluluk ve işbirliği önermektedir.
Caux İlkeleri	Minnesota, 1994	Caux ilkeleri, tüm paydaşların sosyal sorumluluğa katkıda bulunmasını öneren genel bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.
FTSE4Good Endeksi	Londra, 1995	İşletmelerde sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek, paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek, evrensel insan haklarını desteklemek gibi konuları içeren bir sosyal sorumluluk yatırım endeksidir.
Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative) (GRI)	Boston, 1997 (2002'de revize edilmiştir.)	İşletmelerin çalışma koşullarının ürün ve hizmetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal standartlara uygun olduğunu beyan etmelerini öneren bir raporlama girişimidir.

SA8000	Londra, 1998 (2002'de revize edilmiştir.)	Çocuk işçiliği, çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği gibi çalışma yaşamına yönelik konuları denetlemeyi amaçlayan bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.
AccountAbility 1000	Londra, 1999 (2002'de revize edilmiştir.)	İşletmelerde meslek ahlakının ölçülmesini ve raporlanmasını önermektedir.
Küresel Sullivan İlkeleri	ABD, Kasım 1999	Küresel Sullivan İlkeleri; insan haklarının korunması ve gözetilmesi, çocuk işçi çalıştırılmasının ortadan kaldırılması, ayrımcılığa son verilmesi ve sosyal adaletin sağlanmasına yönelik ilkeleri içermektedir.
OECD Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi	Paris; 27 Haziran 2000	Çokuluslu şirketlerin faaliyette buldukları ülkeye ve o ülkede yaşayan topluma karşı sorumluluklarını ele almaktadır.
Birleşmiş Milletler, Küresel Sözleşme (Global Compact)	New York, Temmuz 2000	Şirketlere insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzla mücadele alanlarında bir dizi temel ilkeyi kabul etmeleri, desteklemeleri ve uygulamaya koymalarını önermektedir.
Avrupa Birliği: Avrupa Toplulukları Komisyonu "Green Paper"	Temmuz, 2001	Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından yayınlanan belgelerde kurumsal sosyal sorumluluğun önemi belirtilmiş ve işletmelerde gönüllü olarak sürdürülecek girişimlerin desteklenmesi talep edilmiştir.

Dünya Ekonomik Forumu: Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi	Davos, 2001	Bu bildirmede, iş dünyasından çevre, ahlak, emek ve insan hakları gibi konularda uluslararası standart ve değerlere saygı göstermesi ve bu konularda adımlar atması talep edilmektedir.
--	-------------	---

Yukarıda ifade edilen ilkeler başta Avrupa ve Amerika'dakiler olmak üzere dünyanın değişiklik bölgelerinde faaliyet gösteren birçok şirket tarafından kabul edilmektedir. Bu ilkeleri benimsediğini söyleyen şirketler, bu ilkeler kapsamında yaptıkları uygulamaları kendi geliştirdikleri standartlar veya üye oldukları indekslere ait raporlama standartları çerçevesinde raporlayarak paydaşlarının bilgisine sunmaktadır.

Söz konusu anlaşma ve ilkelerin dikkat çektiği belli başlı konular şu şekildedir:

ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi([www.ilo.org](http://www.ilo.org)) :

- İstihdam
- Eğitim
- Yaşam ve çalışma koşulları
- İşçi-işveren ilişkileri

OECD Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi([www.oecd.org](http://www.oecd.org)) :

- Saydamlık
- İstihdam ve işçi-işveren ilişkileri
- Çevre
- Rüşvetle mücadele
- Tüketici çıkarları
- Bilim ve teknoloji
- Rekabet
- Vergilendirme

CERES İlkeleri([www.ceres.org](http://www.ceres.org)) :

- Biyosferin korunması
- Doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı
- Atıkların azaltılması ve imha edilmesi
- Enerjini korunması
- Riskin azaltılması
- Güvenli ürünler ve hizmetler
- Çevresel onarım
- Kamuyu bilgilendirme
- İdare sorumluluğu
- Denetlemeler ve raporlar

Caux İlkeleri([www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)) :

- Genel İlkeler
  - Ticaretin sorumlulukları
  - Ticaretin ekonomik ve sosyal etkisi
  - İş ahlakı: kanunu zorunluluğun ötesinde, güven anlayışına doğru
  - Kurallara saygı
  - Çok taraflı ticarete destek
  - Çevreye saygı
  - Kanunu aykırı işlerden kaçınmak
- Paydaşların İlkeleri
  - Müşterilere karşı
  - Çalışanlarına karşı
  - Hissedarlara/yatırımcılara karşı
  - Mal veya hizmet sağlayan (tedarikçilere) karşı
  - Rakiplere karşı

Küresel Sullivan İlkeleri([www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org)) :

- Evrensel insan hakları ve çalışan hakları
- Çalışan ayrımcılığına karşı olma



- Çalışanların isteğe bağlı örgütlenmesi
- Çalışanların ekonomik ve sosyal olarak desteklenmesi
- Güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı, çevreyi ve insan sağlığını koruyucu önlemler
- Adil rekabetin desteklenmesi, fikri ve sinai haklara saygı
- Hükümetlerle ve iş yapılan topluluklarla eğitim, sağlık vb. konularda işbirliği
- İş yapılan kişi ve kurumlar yoluyla ilkelerin uygulanmasının sağlanması

Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), Finans Girişimi (Mali Kurumlarda Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu) ([www.unep.org](http://www.unep.org)) :

- Sürdürülebilir kalkınmaya bağlılık
- Çevre yönetimi ve mali kurumlar
- Kamusal farkındalık ve iletişim

Avrupa Birliği: Avrupa Toplulukları Komisyonu “Green Paper” ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)) :

- Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının şeffaf olarak yürütülmesi
- Ekonomik, sosyal, çevresel ve tüketici çıkarlarının korunması
- Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda KOBİ’lerin desteklenmesi
- Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda uluslar arası belgeler ve deklarasyonlar (ILO işgücü standartları, OECD’nin çok uluslu şirketler ile ilgili rehber ilkelerin vs.) dikkate alınması

Dünya Ekonomik Forumu: Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)) :

- Her şeyden önce, herkes kendi iş alanında, küresel kurumsal vatandaşlığa bağlı kalmalı.
- Paydaşlarımızla olan ilişkilerimiz, şirket içi ve şirket dışı başarımızın temelini oluşturur.
- Kurumsal vatandaşlığın asıl liderleri, Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri ile üst yönetimdir.

SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ([www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)) : Çocuk işçiliği, çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği gibi bilinen sosyal parametreleri denetler.

- Çocuk işgücü
- Zorla çalıştırma
- Sağlık ve emniyet
- Birlik oluşturma ve toplu pazarlık özgürlüğü
- Ayrımcılık
- Disiplin uygulamaları
- Çalışma saatleri
- Tazminat
- Yönetim sistemleri

Hesap Verilebilirlik 1000 (AA1000) ([www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)) : Etik davranışın ölçülmesi ve raporlanmasına ilişkindir.

- Planlama
- Hesap verme
- Denetleme ve raporlama
- Yerleştirme
- Paydaşları konuya dahil etme

FTSE4Good Endeksi ([www.ftse.com](http://www.ftse.com)) :

- Sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek
- Paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek
- Evrensel insan haklarını desteklemek

Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi ([www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)) : Dört alanda toplam sekiz ilkeden oluşur.

- İnsan hakları
- Çalışma standartları
- Çevre
- Yolsuzlukla mücadele

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI)

([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)):

- Ekonomik sorumluluk
- Çevresel sorumluluk
- Sosyal sorumluluk
- Çalışanlara yönelik uygulamalar
- İnsan hakları
- Toplum
- Ürün kalitesi ve güvenliği

Bu bilgiler toplu şekilde değerlendirildiğinde gerek uluslararası anlaşma ve ilkelerin gerekse çeşitli endeks ve raporlama standartlarının genel olarak (eğitim, çevre, istihdam, çalışan hakları, ekonomik sorumluluk, sosyal sorumluluk vb.) etkinlik alanlarına göre gruplandırıldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle şirketlerin çalışmalarını etkinlik alanları bazında gruplandırarak bu tekniğe uyum sağlamaları, performansları hakkında sağlıklı değerlendirmeler yapılabilmesi açısından önemlidir.

Yapılan araştırmalar bu konuya olan ilginin arttığını ancak raporlama konusunda ortak bir standardın henüz yerleşmediğini göstermektedir. Sadece Global Compact ve GRI bu konuda şirketlere belirgin şablonlar sunmakta veya en azından iyi rapor örneklerini web sitelerinde ilan ederek şirketlere yol göstermektedir. Bunun dışındaki ilke, bildirge, anlaşma vb. girişimlerin raporlama tekniği oluşturma konusunda zaten bir iddiası bulunmamaktadır. Bu sosyal standart geliştirme girişimleri kurumları bu ilkeler doğrultusunda faaliyette bulunma ve bu ilkelerle ilişkili çalışmalarını raporlama konusunda teşvik etmektedir.

Sürdürülebilirlik ve sorumluluk ilkelerini benimseyen kimi şirketlerin örnek uygulamaları, KSS raporlamasının bir rekabet kriteri haline geldiğine işaret etmektedir. Öyle ki bu firmalar, ilkelerini kabul ettiği sosyal girişim ve anlaşmaların yanı sıra birden fazla raporlama hareketine katılarak bu konudaki samimiyet ve cesaretlerini ortaya koyma çabasındadırlar. Üstelik bazı şirketler mevcut ilke ve endekslere ek olarak çevre vb. alanlarda raporlar yayınlamakta, bilinen standartların ötesinde ek bilgiler paylaşarak şeffaflık konusunda öncü olmaya çalışmaktadırlar. Örneğin Coca-Cola, CERES ilkelerini kabul ettiğini ve bunlara uygun hareket ettiğini beyan etmektedir. Bu beyanın yanı sıra hem GRI hem de Global Compact'a üyedir ve her iki kuruma da hazırladığı KSS raporunu iletmektedir. Coca-Cola'yı farklı kılan bir diğer özellik, diğer firmalar çevreye ilişkin

uygulamalarına yıllık raporlarının içinde yer verirken Coca-Cola'nın ayrı bir çevre raporu hazırlıyor olmasıdır. Benzer şekilde Nike da GRI ve Global Compact'e üye aynı zamanda CERES ilkelerine bağlı olduğu beyanında bulunmaktadır. Nike kurumsal vatandaşlık ve etik konularında geliştirdiği standartlarla, KSS raporlaması konusunda diğer firmalardan bir adım öteye geçmektedir.

Coca-Cola ve Nike gibi KSS raporlaması konusunda deneyim kazanarak kendi standartlarını geliştirmiş şirketlerin raporları, iyi bir KSS raporunun nasıl olması gerektiği konusunda önemli ipuçları vermektedir. Nike da Coca-Cola da uygulamalarını raporlara yansıtırken olabildiğince somut, nicel göstergeler kullanmaktadır. Her iki firma da yaptıkları çalışmaların, endeksin hangi ilkesi ile ilgili olduğunu belirtmekte, etkinlik alanını açıklamakta, çalışmanın hedefini ve sonucunu belirtmektedir. GRI'ya üye BestBuy firmasının hazırladığı rapor da raporlama tekniği açısından iyi örnekler arasında yer almaktadır. BestBuy (2009) raporunda yaptığı uygulamalara ait hedef, sonuç, süre ve bütçe bilgilerine yer vermektedir. Küresel İlkeler Sözleşmesine (Global Compact) üye olan Deutsche Telekom firması da raporunda (2007) çeşitli bölümlere gitmiştir. Rapor konu, başarılan hedef, politika, eylem, ölçüm ve Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin ilgili ilkesi şeklinde üç ana bölümden oluşmaktadır. Yaptığı faaliyetleri kurumsal yönetim, iklim değişikliği, ürün sorumluluğu, tedarik zinciri ve sosyal sorumluluk olarak tematik alanlara ayıran Deutsche Telekom (2007), her bir alanda yaptıklarını konunun alt başlıkları kapsamında açıklamaktadır. CERES ilkelerini benimsediğini beyan eden Aveda firması ise sorumluluklarını etkinlik alanlarına göre gruplandırmakta, hazırladığı raporda (2008) ise çalışmaların ilişkin yüzdesel sonuçlar sunmakta ve proje ortakları ile bütçe bilgilerini açıklamaktadır. Pamuklu tişört üretimi yapan Anwil firması ise raporunda (2009) hedef, sonuç ve süre ile ilgili saptamalarda bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi iyi bir KSS raporunda firmanın uygulamalarına ilişkin mutlaka sayısal göstergeler, en azından hedef, sonuç, bütçe, süre, etkinlik alanı bildirimlerinin bulunması gerekmektedir. Ancak bu şekilde raporların kalitesini belirleyen şeffaflık, hesap verebilirlik, karşılaştırılabilirlik, doğruluk, zamana bağlılık ve açıklık sağlanabilir.

KSS girişimleri ve raporlaması ile ilgili Türkiye'deki gelişmelere bakıldığında, bu konudaki en etkili uygulamalardan birinin hala, SPK'nın açıkladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında yayınlanması zorunlu hale getirilen Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu olduğu görülmektedir. Daha önce de açıklandığı üzere bu raporun içinde yer alan Sosyal Sorumluluk Bölümü firmalara bu konuda yaptıkları ve yapmadıklarını açıklama

zorunluluğu getirmektedir. Buna ek olarak, İMKB'nin Kurumsal Yönetim Endeksi de dikkat çekici bir diğer uygulamadır.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir (<http://www.imkb.gov.tr/Indexes/StockIndexesHome/CorporateGovernanceIndex.aspx>)

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, hisse senetleri İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 6 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. İMKB, Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarını kamuya açık hale getirmiş, şirketlerin endeks notuna Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan ulaşılabileceğini belirtmiştir.

Fakat bunların hiçbiri doğrudan KSS uygulamalarını değerlendirmeye yönelik girişimler değildir. Bu noktada sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin bilgi rehberi oluşturmak güçleşmektedir, çünkü KSS bu raporların içindeki bir alt bölüm konumundadır. Bu da KSS uygulamalarına dair geribildirimi ve buna bağlı denetim mekanizmaları geliştirmeyi engelleyen bir faktördür. Bunun dışında Türkiye'deki kimi firmalar kendi isteklerine bağlı olarak biraz önce detaylı şekilde anlatılan uluslar arası KSS girişimlerine ve endekslerine üye olmakta ve ilgili kurumlara düzenli bir şekilde rapor sunmaktadır. Fakat henüz ülkemizde ulusal bir KSS endeksi ve ortak bir KSS raporlaması sistemi oluşmamıştır

## 1.2. Kurumsal İletişim Kavramı

Kurumsal iletişim, tıpkı kurumsal sosyal sorumluluk kavramında olduğu gibi birçok farklı görüşün ortaya atıldığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın kapsadığı uygulamalar başta olmak üzere, kavramın İngilizce karşılığı olarak bu çalışmada kabul edilen “corporate communication” terimindeki “corporate” kelimesi üzerinde bile, henüz uzlaşmaya varılamamıştır. Kimi yazarlar burada geçen “corporate” kelimesini “örgütsel” olarak çevirirken, kimileri ise bunu “ortaklık” dolayısıyla “ortaklık iletişimi” şeklinde açıklamaktadır. Bu çalışmada ise “Corporate Communication” terimi “Kurumsal İletişim”

olarak ele alınmakta ve değerlendirmeler bu kabul üzerinden yapılmaktadır. Bu kabul kapsamında kurumsal iletişim, söz konusu olan ister özel ister kamu olsun her türlü kurumsallaşmış örgütsel faaliyeti kapsamaktadır.

Kiessling ve Spannagl kurumsal iletişimi; kuruluşu, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanması olarak tanımlamaktadır. Burada hedef bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir(Okay, 2005, s.160). Kurumsal iletişim; kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal dizayn ile birlikte kurum kimliğini oluşturmaktadır. Bu bakımdan kurumsal iletişim, itibar yönetimi ve sosyal sorumluluk uygulamalarının ilgili kamularla paylaşılmasında ciddi bir araç konumundadır.

Kaya (2003; s.3 ve s.384) kitabında kurumsal iletişimin üç farklı iletişim çabası üzerinde yapılandığını açıklamaktadır. Buna göre kurumsal iletişim; pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim ve yönetim iletişimini içermektedir. Bu noktada pazarlama iletişimi, örgüt içi ve dışından tarafların iletişim sürecine katılmasını gerektirirken, örgütsel iletişim içsel iletişim, ürün ve kurum tanıtımı ile diğer halkla ilişkiler çalışmalarını kapsamaktadır. Yönetim iletişimi ise yöneticiler tarafından içsel ve dışsal hedeflere yöneltilmiş iletişim faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu iletişim çabaları incelendiğinde, uygulamaların strateji, kimlik ve imaja yönelik olarak tasarlandığı görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal iletişim, bir örgütün aynı hedefe ya da hedeflere yönelttiği iletişim faaliyetlerinin bütünlük hal ya da uygulamasıdır (Van Riel, 1995, s.15).

Şirketin faaliyetlerini, vizyonunu ve misyonunu iç ve dış paydaşlara iletmeyi amaçlayan kurumsal iletişim, bu yolla paydaşları zihninde belirli bir imaja sahip olmayı ve/veya sahip olduğu bu mesajı güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal iletişimi bu bağlamda, bir çeşit kurumsal algılanma yönetimi olarak değerlendirmek de mümkündür; çünkü esas amacı hedef kitlenin kendisini istediği yönde algılamasını sağlamaktır.

Kurumsal iletişimle ulaşılması gereken hedef kitleyi Özgen (2006, s.17) birincil hedef kitle ve ikincil hedef kitle olarak sınıflandırmaktadır. Buna göre; birincil hedef kitle, kurumun direk ve sürekli ilişki içinde bulunduğu çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve toplum; ikincil hedef kitle ise kurumun ilişki içinde bulunmak zorunda kaldığı medya, tedarikçiler, hükümet ve yatırımcılardan oluşan gruptur. Kurumların hedef kitlelerine ulaşma isteklerinin temelinde itibarın sağlanmasının yattığını belirten Özgen, bunun da ancak kurumsal iletişim planlarının hazırlanması ile mümkün olacağını ifade etmektedir.

Farklı kaynaklarda kurumsal iletişimin neyi kapsadığı konusunda çeşitli tartışmalar yer almaktadır. Buna göre; kimi yazarlar kurumsal iletişimin yalnızca kurumun içindeki (çalışanlar, yöneticiler vb. gruplar arasındaki şirket içi) iletişimi kapsadığını, kurumun dış çevreyle olan iletişiminin kurumsal iletişimin dışında kaldığını belirtmektedir. Diğer taraftan, kurumsal iletişimin bir bütün olduğuna işaret eden görüşler son yıllarda daha fazla kabul görmektedir. Bu anlayışa göre; kurumsal iletişim kurum içi ve kurum dışı iletişimi kapsamakta ve tüm iletişim çabalarının belirli bir hedef ve strateji dahilinde bütünleşik bir şekilde yürütülmesine dayanmaktadır. Bu çalışmanın esas aldığı görüş de bütünleşik iletişim yönetimine dayanmakta ve kurumsal iletişimi bir bütün olarak değerlendirmektedir.

Gerek kurum içi gerekse kurum dışı iletişim çalışmalarının temel amacı, çeşitli iletişim araçları ile ilgili paydaşları bilgilendirmektir. Kurum içi iletişimle çalışanlar ve hissedarların bilgilendirilmesi hedeflenirken, kurum dışı iletişimle tedarikçi, tüketici, medya vb. paydaşların bilgilendirilmesi amaçlanır. Kuruluşların bunu yaparkenki başlıca amacı, saygınlıkları ve güvenilirlikleri konusunda kamuoyunu ikna ederek, kendilerine yönelik bilgisizliği, önyargıyı ve düşmanlığı yok etmektir (Ülger, 2003, s.80). Bir kuruluş, çalışanlarını sağlık hizmetleri konusunda bilgilendirmek, hissedarlarını doğru yere yatırım yaptıkları konusunda ikna etmek, en basitinden, müşterilerinin ürünü satın almalarını sağlamak amacıyla, tutarlı iletişim stratejileri oluşturmak zorundadır (Argenti, 1998, s.32).

Kurum içi iletişimle çalışanlar, yöneticiler ve kurumun diğer öğeleri arasında sağlanan bilgi akışı, kurumun misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılmasını, kurumun iş felsefesinin benimsenmesini ve kuruma duyulan inancı destekleyecektir. Kurumun gerçekleştirdiği uygulamalar hakkında bilgi sahibi olan çalışan ve hissedarlar, kurumun amaçları ile faaliyetlerini mukayese etme şansına sahip olacak ve sonuçta vardıkları yargı doğrultusunda, kuruma karşı kendi içlerinde bir güven veya güvensizlik duyacaklardır. Bu da kurumu oluşturan unsurların, kuruma katkı yapma isteğini, dış çevrede çalışanlar tarafından yapılan informal kurum tanıtımını ve buna bağlı oluşacak kurum imajını belirleyecektir. Kurum misyonunun, vizyonunun, amaçlarının, uygulamalarının ve sonuçlarının şeffaf bir şekilde paylaşıldığı kurumlarda, çalışanların ve hissedarların kuruma karşı duydukları güven artacak, çalışmalara verdikleri destek yükselecektir. Tüm bunlar kurumdaki verimliliği arttıran, aidiyet duygusunu geliştiren ve sonuçta kurum itibarına katkı sağlayan sonuçlardır.

Çeşitli kaynaklarda (Keykubat, 2006; Sabancı, 2008) kurumun iletişim biçimlerinde, sahip olduğu örgütsel yapı ve yönetim yapısına göre farklılıklar gözlendiği açıklanmaktadır. Buna göre örneğin; örgüt yapısı, dışa dönük, katılımcı, profesyonelce ve örgüt kültürü de (örgüt mensuplarının paylaştığı ortak davranış kalıpları, is felsefesi ve tutumlar) bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilir. Buna karşın merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise, iletişim çok daha güç sağlanır.

Kurum içinde sağlanan etkili iletişim kadar kurum dışına yönelik iletişim çalışmaları da bir o kadar önemlidir. Kurum dışı iletişimde muhatap olunan paydaş kesimleri farklılaşsa da buradaki başarı kurum itibarını birinci dereceden etkileyecek niteliktedir. Kurum; kendini, yaptıklarını ve yapmadıklarını tedarikçilerine, müşterilerine, yatırımcılara açıkça iletmelidir. Kurumun dış çevresiyle kurduğu iletişimde gösterdiği hassasiyet, onun gelecekteki varlığını, değer kazanışını ve kaybedişini etkileyecektir. İlgili paydaşlarla kurulan iletişim, bu iletişimin sıklığı, içeriğindeki dürüstlük ve geri bildirim mekanizmaları, paydaşa verilen değeri göstermektedir. Bu da uzun vadede kurumun saygınlığını belirler

Tüm bu bilgiler ışığında; kurumsal iletişimin temel işlevinin kurumun kamuoyunu, hedef kitlesini etkilemesi olduğu söylenebilir. Diğer hedefleri ise şu şekilde özetlenebilir (Akyürek, 2005, s.9-10):

- Finansal topluluk içinde kurumsal imajı geliştirmek
- Medyada kurumsal faaliyetlerin daha fazla yer almasını sağlamak
- Kurumsal sorunların, çalışanlar ve dağıtımıcılarca anlaşılmasını sağlamak
- Kuruluşa etkisi olan kararlarda yasa yapıcıları ve düzenleyicileri etkilemek
- Topluluk üyeleri ve çalışanlar arasında, kuruluştaki bulunmanın gururunun oluşturmak

### **1.2.1. Kurumsal İletişimin Önemi**

Kurumsal iletişimin önemi, onun kurum kimliği ve imajı ile kurumsal davranış arasında yarattığı köprü işlevinden kaynaklanmaktadır. Kurumlar da tıpkı insanlar gibi bir karaktere, ruha ve kültüre sahiptir. Kurum kimliği, kurumun kişisel özelliklerini ifade eder. Kurumsal imaj, kimlik yoluyla yaratılan etki ve izlenimlerdir. Bir başka deyişle; kurum bir



takım değerlere ve inançlara sahiptir. Bu özelliklerin hedef dinleyiciler kalbindeki temsili ise onun imajını oluşturur. Kurumsal davranış ise bu özellik ve temsili pekiştiren eylem ve uygulamalardan oluşur. Kurumun sahip olduğu değerler ve bunların yansıması olan davranışlar yoluyla hedef kitlenin zihninde kuruma ait bir resim oluşur. Dolayısıyla kurum kimliği ile örtüşen kurumsal davranışlar, hedef kitlenin zihnindeki kurumsal imajı ve itibarı olumlu yönde etkileyecektir. Bu kavramlar arasındaki tutarsızlık ise kuruma olan inancı ve güveni azaltır. Örneğin çevreye duyarlı olduğunu söyleyen bir firmanın atık sularını arıtmadan doğal su kaynaklarına akıtması, o firmanın sahip olduğunu iddia ettiği çevresel duyarlılığa karşı paydaşlarının zihninde inançsızlığa yol açacaktır.

Kurumsal iletişim, tüm bu kavramların ilgili kamulara ulaşmasını sağlaması açısından büyük öneme sahiptir. Kurumsal iletişimde yaşanan bir aksaklık kurumun kendini yeterince ifade edememesine hatta kimi zaman yanlış ifade ederek olumsuz algılamalara sebep olabilir. Kurumsal kimlik kurumsal davranışla örtüşmeli, kurumsal eylemler kurum imajını desteklemeli ve bunun kamulara iletilmesi için stratejik bir iletişim yönetimi uygulanmalıdır.

Kurum kimliği, bir firmanın, bir ürün/hizmetin ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynından, firma binasının genel görüntüsüne, iç dekorasyonuna, resepsiyondaki sekreterin kıyafetinden, satış elemanlarının davranışlarına, firmanın yönetim biçiminden, işletmesine, çalıştırdığı yöneticilerin kalitesinden üretimine, hizmet ve servis anlayışına, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir (Ak, 1998, s.18). Kurumsal iletişim ise bir nevi iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliğidir. Kurumsal iletişim, tüm pazar alanlarına kurumsal davranışın etkinliğini iletir. Kurumsal iletişim, pazarda başarılı olması için reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması, personel iletişimi gibi araçlardan yararlanmaktadır (Ursula, 1989,s.59'dan aktaran Okay, 2005, s.63).

Tüm bu işlevlerinin yanında, Kadıbeşegil (2009, s.22-23) kurumsal iletişimin üstlendiği misyonun ve üzerine düşen görevlerin bugüne kadar bilinen halkla ilişkileri oturduğu yerden kaldıracak nitelikte olduğuna dikkat çekmektedir. Şirketlerin toplumun güvenine olan gereksinimlerine karşılık, toplum da güvenebileceği şirketlere ihtiyaç duymaktadır. İşte tam bu noktada kurumsal iletişim, toplum içinde “saygın, güvenilir ve varlığı takdir edilir” bir kurum oluşturmaya yönelik çabaların ürünü olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bu durum kurumsal iletişim yöneticilerini, toplumun çıkarlarını korumak ve gözetmek adına, şirket içinde “her şeye burnunu sokan” belki de stratejik kararların yol ve yön değiştirmesinde etkin rol oynayan kişiler haline getirmektedir. Çünkü kurumsal iletişim sadece iletişim odaklı değil, aynı zamanda ilişki odaklı hareket etmek zorunda olan stratejik bir yönetimi gerekli kılmaktadır. Şirketin tüm paydaşlarının beklentilerini doğru olarak tanımlaması, şirket stratejilerini paydaşları ile sahip olunan ortak kültür ve değerleri dikkate alarak iletişim alanlarına taşınması, kurumsal iletişim yönetimine ayrı bir açılım getirmektedir. Bu nitelikleri ile kurumsal iletişim; sosyal sorumluluk, kurumsal itibar ve kurumsal yönetim kavramları arasındaki bağlarda stratejik bir konuma yerleşmektedir.

### 1.2.2. Kurumsal İletişimde Kullanılan Araç ve Yöntemler

İletişim teknolojisinde yaşanan baş döndürücü gelişim, farklı özellikte ve etkide birçok aracı kurumsal iletişimin hizmetine sunmuştur. Yazılı, sözlü, görsel, işitsel ve elektronik iletişim araçlarındaki değişim, kurumlara farklı yöntemlerle paydaşlarına ulaşmanın yolunu açmıştır. Bu bağlamda, kurumsal iletişimde kullanılan başlıca araçlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

Yazılı ve basılı araçlar: Bunların başında basın bülteni, makale, broşür, el kitabı, bülten, yıllık, memorandum (hatırlatma notu), mektup, afiş, pankart, el ilanı, dergiler gelmektedir. Şirketlerin yayınladıkları yıllık faaliyet raporları, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir kalkınma vb. raporlar da bu kapsamda yer alabilir. Ancak söz konusu raporlar son yıllarda basılı olarak ilgili taraflara iletilmenin ötesinde, internet ortamında da paydaşların bilgisine sunulmaktadır. Bu nedenle bu raporlar artık elektronik iletişim araçları için de önemli bir girdi niteliği kazanmıştır.

Görsel ve işitsel araçlar: Bu araçlardan ilk akla gelenler televizyon, filmler, radyo ve fotoğraflardır. Televizyon vasıtasıyla, işletmenin faaliyetleri ile ilgili, hedef kitlelerin çıplak gözle göremeyeceği ya da duyamayacağı her ayrıntıya ve işletmenin dünya görüşüne dikkat çekmek mümkündür. Radyo, televizyona göre daha kolay ulaşılan ve taşınabilen bir aygıt olması açısından avantaj sağlayabilir. Hedef kitlelere, işletmenin politikaları, faaliyetleri, vs. hakkında bilgi veren filmler, zamanı en etkin biçimde kullanma potansiyeline sahip olduklarından dolayı en işlevsel araçlardan biri olarak nitelendirilebilir. Fotoğraf ise genelde basın bülteni, kuruluş gazetesi gibi diğer iletişim yöntemlerini desteklemek amacıyla kullanılır (Sevimli, 2007, s.25).

Sergi ve fuarlar: Paydaşlarla yüz yüze iletişim kurarak onlardan geri bildirim alma şansını sağlayan önemli araçlardır.

Basın organizasyonları: Basın konferansı/toplantısı, basın resepsiyonu ve basın gezileri; basın mensupları ile olumlu ilişkiler geliştirme, onların sorularını cevaplandırma ve onları etkileme olanağı yaratan önemli etkinliklerdir.

Web tabanlı araçlar: Eski yöntemler uygulama alanlarına göre hala belirli bir etkiye sahip olsa da kuşkusuz en büyük değişim, internet ve onun sunduğu olanaklarla yaşanmıştır. Web tabanlı araçların başında; internet, e-posta (e-mail), intranet, extranet ve bloglar gelir.

Kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde, internetin sağladığı genel avantajlar şu şekildedir (Ülger, 2003, s.204-206):

1. Kesintisiz iletişim: İnternet, gerçek bir mağaza ya da işletme gibi haftanın belirli günlerinde ya da günün belli saatlerinde değil, yılın 365 günü, günün 24 saati hizmet vermektedir. İşletmenin web sitesi, günün her saati ziyaret edilebilir ve ürünler/hizmetler hakkında e-mail yoluyla sorular sorulabilir ya da gerekli bilgilere web sitesinin içeriğinden ulaşılabilir.

2. Anında müdahale: İnternet vasıtasıyla, pazardaki yeni uygulamalara ya da çıkan sorunlara hemen müdahale edilebilir. İnternet, bilgileri her zaman canlı tutma imkanı veren ideal bir araçtır.

3. Global iletişim: İnternet söz konusu olduğunda, coğrafi sınırlar geçerliliklerini korumaz. Hiçbir ekstra ücret ödmeden, dünyanın hemen her yerinden müşterilerle, yatırımcılarla, gazetecilerle vs. iletişim kurmak mümkündür.

4. Hedef kitle hakkında bilgi edinme: İnternetin “interaktif” bir araç olması nedeniyle, hedef kitlelerden sürekli geribildirim alınabilmektedir. Kullanıcı, kendi düşünce, öneri, görüş, eleştiri ya da şikayetini e-mail, anket, forum gibi yollarla bildirebilir.

5. Çift yönlü iletişim: Geleneksel medya, izleyici, dinleyici ya da okuyucuyu daha pasif bir konuma sokmakta, kişi medyayı kullanmak suretiyle düşüncesini direkt yoldan işletmeye ulaştıramamaktadır. İnteraktifliği sayesinde internet, işletme ile hedef kitlesi arasında doğrudan ilişkiyi sağlamakta, bu özelliği onu eşsiz kılmaktadır.

6. Daha az maliyet: Bir web sitesinin, bir hizmet sağlayıcı üzerinde konumlandırılmasının bir yıllık ücreti, bir broşür ya da katalog basımından daha az maliyete sahiptir. Ayrıca, ilişki kurulacak insan sayısı arttıkça, karşılaşılan maliyet aynı oranda artmaz.

İnternetin yukarıda anlatılan avantajları, onun en temel kullanım yöntemlerinden biri olan elektronik posta için de geçerlidir. Kısaca e-posta olarak isimlendirilen e-mail, geleneksel yöntemlere (mektup vb.) göre iletişim hızı, yönü ve maliyetinde kurumlara önemli avantajlar sağlamaktadır.

Bir diğer web tabanlı iletişim aracı olan intranet ise iş akışı, süreç yönetimi, alt yapı ve diğer iç iletişimle ilgili alanlarda kullanılan bir iletişim ağıdır. Kurum içi ya da kurumun dahili yapısı içerisinde iletişimciler, yöneticiler ve çalışanlar arasında, hızlı ve güvenli bilgi alışverişini sağlayan bir ortam yaratmaktadır. Bir diğer deyişle intranet, özel kuruluşlar kapsamında, verimliliği artırıcı şekilde bilgi transferi sağlayan bir tür internet yapısıdır (Çöklü, 2004, s.174).

Extranet adı verilen sistem ise, kuruluşun, sürekli iletişim içerisinde bulunduğu dış hedef kitleleri ile, örneğin medya, yatırımcılar, hissedarlar, sosyal paydaşlar ya da anahtar müşteriler gibi, irtibatta olmasına imkan tanıyan özel bir internet ortamıdır. Extranet sisteminde, çalışanlar, birden çok site ile bağlantı içindedir. Bu nedenle, işletmenin belli başlı hedef kitleleri arasında etkin bilgi paylaşımı, tam bir bütünleşme söz konusudur.

### **1.3. Kurumsal İtibar Kavramı**

Kurumsal itibar kavramı da tıpkı kurumsal iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarında olduğu gibi, uzunca bir süre üzerinde uzlaşılan, herkesin kabul ettiği bir tanımdan mahrum kalmıştır. Farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar farklı odak noktalarından hareket etmişler, ancak yapılan tanımlar araştırmacıların temsil ettiği

literatürün etkisinden sıyrılıp bir uzlaşma zemini yaratamamıştır. Bu tartışmaların ilk akla gelenlerinden biri, kurumsal itibar ve kurum imajı kavramları üzerine yapılan tartışmadır. Bu iki kavram çoğu zaman birbirine karıştırılmıştır. Kimi yazarlar bunları eş anlamlı olarak görürken kimileri bunların birbirinden farklı ancak karşılıklı etkileşim halinde olan kavramlar olduğunu söylemişlerdir. Gotsi ve Wilson (2001, ss.24-25) bu yaklaşımları iki grupta toplamışlardır. Buna göre; 1.düşünce savunucuları analog düşünce ekolünü, 2.düşünce savunucuları sınıflandırıcı düşünce ekolünü oluşturmaktadır. Analog düşünce savunucularından Dutton (1994) ile Alvesson (1998) kurum itibarının dış kaynaklı üyelerin kurum imajı hakkındaki algısını temsil ettiğini ileri sürer ve şirket imajını “çevre toplumun belli bir kısmının elinde tuttuğu kapsamlı özetlenmiş bir şirket resmi olarak” tanımlarlar. Bu ekoldekiler (Bernays, 1977; Boorstin, 1961; Boulding, 1973; Budd, 1969; Crissy, 1971; Enis, 1967; Gates ve McDaniel, 1972; Kennedy, 1977; Martineau, 1958; Schafhauser, 1967) kurum imajı ile kurum itibarı kavramlarını birbirinin yerine kullanırlar. Sınıflandırıcı düşünce ekolünde ise yazarlar bir yandan kurum imajına yönelik negatif eleştirilerde bulunurken diğer taraftan kurum itibarı ile kurum imajının birbirinden farklı ancak birbirinden etkilenen iki kavram olduğunu savunurlar. Örneğin, Bernstein (1984) kurum imajının üretildiğini ve böylece firmanın gerçekliğini yansıtmadığını ifade eder. Bernstein gibi düşünen yazarlar, kurum imajının gerçekliğini sorgular ve bu kavramın kitlelere hitap etmek amacıyla yaratılmış bir fabrikasyon olduğunu iddia ederler. Rindova (1977) da bu noktadan hareketle “firmaların daha iyi görünmek için yüzeysel önlemler alması olarak görülen imaj yönetiminden uzaklaşarak, firmaların halkın saygısını kazanmak için sağlam ve sorumluluk içerikli önlemler alması olarak görülen itibar yönetimine doğru geçmesi” gerektiğini belirtir. Tüm bu tartışmalara bakıldığında, zaman içinde kurum imajı ile kurum itibarının farklı kavramlar olduğu fakat birbirinden etkilendiği düşüncesi kabul görmüştür. Gotsi ve Wilson (2001, s.29) inceledikleri çeşitli kurumsal itibar tanımlarından sonra kurumsal itibarla ilgili şu değerlendirmeyi yapmışlardır:

Şirket saygınlığı bir paydaşın zaman içinde kendi firmasını genel olarak değerlendirmesidir. Bu değerlendirme paydaşın firma ile doğrudan deneyimlerine, firmanın faaliyetleri ve/ya da diğer lider rakiplerin faaliyetleri ile yapılan kıyaslamalarla ilgili bilgi sağlayan her türlü iletişime ve sembolizme dayanır.

İtibar yönetimi, şirket hakkında iyi niyet ve olumlu duygular yaratma ve prestij sağlama çabasıdır. İtibarın oluşması zaman alır. Şirketin yıllar içinde yaptıkları ve yapmadıkları onun toplum gözündeki yerini belirler. Faaliyetlerini sürdürürken uyguladığı temel prensipler, çalışma vizyonu, misyonu, çalışanlarına, hissedarlarına ve topluma karşı

sorumluluklarını yerine getirme düzeyi, yürüttüğü projelerle şirket içine ve dışına verdiği mesaj gibi birçok etken, zaman içinde şirketin itibar notunu belirlemektedir.

Fombrun (1996;s.72), kurum itibarını “bir kurumun tüm hedef kitlesine yönelik rakipleriyle kıyaslandığında, genel görüntüsünü oluşturan geçmiş aksiyonları ve gelecek görüntüsünün algısal temsili” olarak tanımlamaktadır. Kurumlar, toplum gözünde kendilerini ancak itibarla farklılaştırabileceklerinin farkındadırlar; çünkü kurumsal itibar sadece ürünün fiyatı veya kalitesiyle ilgili bir kavram değildir. İtibar, kurum kimliği ve imajından hiç de bağımsız değildir ve kurumsal geçmişin bir sonucu, bir yansıması olarak görülmektedir. Bu nedenle kurumsal itibar; oluşturulması, korunması ve stratejik bir faktör olarak yönetilmesi gereken elzem bir sosyal sermayeye dönüşmüştür(Şatır, 2006, s.56-57).

İtibarın neden bu kadar önemli olduğu incelendiğinde, ilk göze çarpanlardan biri sağladığı rekabet avantajı olmaktadır. Güçlü ve olumlu itibara sahip şirketler en yetenekli kişileri elinde bulundurmakta, aynı zamanda sadık müşterilere ve iş ortaklarına sahip olmaktadır ki bunların hepsi de büyüme ve ticari başarıya katkıda bulunmaktadır (Argenti, 2003, s.72). Ayrıca Fombrun’un da belirttiği gibi bu durum şirket yöneticilerine, sundukları ürün veya hizmetin fiyatını arttırma veya indirme ya da inovatif programlar uygulama gibi imkanları sağlamaktadır (David,1996, s.51’den aktaran Argenti, 2003, s.72).

Kurumsal itibarın bir firmaya sağladığı belki de en önemli avantajlardan biri, itibarını önemsemeyen hareket eden firmalara oranla kriz zamanlarını firmanın daha kolay ve daha az zararla atlatmasını sağlamasıdır. Güçlü ve pozitif itibara sahip bir şirket, kriz anına kadar kamuoyu önderleri ile iyi ilişkiler kurmuş ve zaman içinde kamuoyunun güvenini kazanmışsa krizi atlatma ihtimali daha yüksek olacaktır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta, kriz anında yapılan çalışmanın aslında bir çeşit itibar yönetimi olduğudur. Önemli olan, kriz oluşmadan önce proaktif halkla ilişkiler çalışmaları yapmak ve itibar arttırıcı faaliyetlerde bulunmaktır.

Kurum itibarı ile ilgili bir diğer konu onun nasıl ölçüleceğine yöneliktir. Bu konuda en çok bilinen araştırma, *Fortune* dergisinin yıllık olarak yayınladığı kurumsal itibar indeksidir. İndeksi oluşturan araştırma kapsamında, Amerika’daki 10.000 üst düzey yöneticiden kendi sektörlerindeki en büyük 10 firmayı puanlamaları istenmiştir. Her firma sekiz nitelik üzerinden değerlendirilmiştir. Bunlar; yönetim kalitesi, ürün veya hizmet kalitesi, inovatif olma (yenilikçilik), uzun vadeli yatırım değeri, finansal sağlamlığı,

cezbetme yeteneği, yetenekli insan yetiştirmesi ve elde tutması, topluma ve çevreye karşı sorumluluğu, kurumsal varlıklarını akılcı kullanması (Caruana, 1997, s.109). Görüldüğu gibi bir firmanın itibarı çok sayıda değişkene yönelik algıdan oluşmaktadır.

Kurum itibarına ilişkin bir başka tartişma konusu ise itibarın farklı kamulara göre farklı faktörlerce ağırlandırılarak değerlendirilmesi konusudur. Caruana (1997, s.110) yöneticilerin ve brokırın (stock brocker) finansal performansa odaklanırken, tüketicilerin yüksek kaliteli ürün sunumuna daha çok önem vereceğini vurgulamaktadır. Bu da akla bir firmanın sahip olduğu itibarın birden fazla olup olamayacağı sorusunu getirmektedir. Helm (2007, s.241) bu konuda yaptığı araştırmada, firmanın genel itibarının, tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler ve genel kamuoyundan oluşan paydaş gruplarının algılarının bileşiminden oluştuğuna işaret etmektedir. Paydaş gruplarının şirkete yönelik itibar algısı; duygulara hitap etme, ürün ve servis kalitesi, vizyon ve liderlik, finansal performans, çalışma ortamı, sosyal sorumluluğa yönelik algılarının toplamından oluşmaktadır. Her paydaş grubu bunlardan sadece birine odaklanmaktadır, dikkatli bakıldığında bir paydaş grubunun birden fazla faktörle ilgilendiği ve bu anlamda itibarı belirleyen faktörlerin geçişken olduğu görülmektedir.

Karatepe (2008, ss.87-94) de kurumun itibarının birçok farklı faktörden etkilendiğini dile getirmekte ve bu konudaki değerlendirmeleri Helm'inkiyle büyük oranda örtüşmektedir. Karatepe, itibar yönetiminin bileşenlerini etik sorumluluk, sosyal sorumluluk, finansal performans, kaliteli iş ortamı, kaliteli işgücü, ürün ve hizmet kalitesi, duygusal algı ve çağrışımlar, kurumsal liderlik, kurumsal vizyon, yöneticinin kendi itibarı şeklinde açıklamakta ve şirketin bu alanlardaki performansının kurumun itibarını belirleyeceğini ifade etmektedir.

#### **1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İletişim ve Kurumsal İtibar İlişkisi**

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS); şirketin tüm paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak duyarlı hareket etmesi, bu kapsamda oluşturduğu sosyal sorumluluk projeleri de bu sorunları spesifik olarak ele alması ve toplumsal bir soruna katkı sağlama çabasıdır. Bu tip çabaları duyurmada, kurumsal iletişim kanalları aktif rol oynar. Şirket dışı iletişim çabalarını ortak bir strateji dahilinde yürütme gayreti içinde olan iletişim yöneticileri, şirketin yürütmekte olduğu sosyal sorumluluk projeleri hakkında iç ve dış

paydaşları bilgilendirme görevini de üstlenmektedir. KSS projelerinin amaç, kapsam ve sonuçlarının etkin bir şekilde duyurulması şirkete ve faaliyetlerine olan inancı arttıran bir özelliktir. KSS kampanyalarının belirli bir plan dahilinde oluşturulup takip edilmesi gerektiği düşünülürse, bu konuda iletişim kanallarına büyük pay düştüğü açıkça görülecektir. Bu çalışmaları kitle iletişim araçlarında duyurmak, hem kampanyanın beklenen ilgiyi görmesini sağlayacak hem de şirketle ilgili olan tarafların (hissedar, çalışanlar, yatırımcılar vb.) bilgilenemesine katkıda bulunacaktır.

Kurumla hedef kitleleri arasında uzlaşma sağlamayı amaçlayan kurumsal iletişim, olumlu bir itibarın oluşmasında son derece önemli bir role sahiptir. Belli bir plan ve strateji kapsamında sistematik bir şekilde uygulanan, uzun vadeli iletişim çabaları, kamular gözünde olumlu imaja sahip olma hedefini taşıyan itibar yönetimine de katkıda bulunmaktadır.

Bugün stratejik olarak hedeflenen iletişim, bir kuruluşun her bir hedef kitesiyle ilişkilerini sürdürmek amacıyla yaptığı ve bazen de yapmadığı bütün çalışmalar, itibarı oluşturmaktadır. İletişim ve ilişki, kuruluşun toplam değerinin çok daha fazlasını temsil eden dokunulamaz kıymetler olarak yeni ve artan bir önemi üstlenmiş bulunmaktadır. Sadece itibar değil, entelektüel sermaye, çalışanların katılımı, toplumun güvenini kazanmak ve kurumsal markalar kuruluşların başarısı için korunması ve geliştirilmesi gereken değerler olarak karşımıza çıkmaktadır (Okay ve Okay, 2005, s.349).

Yönetilmesi belli bir yönteme dayanan kurumsal iletişim anlayışında en başta gelen kavramlar iş ahlakı ve etik değerler iken bu kavramları, hedef kitleye karşı hesap verebilirlik, stratejik vizyon ve katılımcılık izlemektedir. Kurumsal iletişim kapsamında sosyal sorumluluk ve etik birbiri olmadan düşünülemeyecek kavramlardır(Özgen, 2006, s.15.16). Kurumsal ve sundukları hizmetler bağlamında yoğun bir rekabet ortamında bulunan şirketler, birbirine yakın kalitede ürün ve hizmet üretmekte; diğerlerinden bir adım öne geçebilmek için tüketicilerle duygusal bir bağ kurmaları gerektiğinin farkındadırlar. Başarı, hedef kitlenin gönlünü kazanmaktan geçmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde sosyal sorumluluk uygulamalarının hem bu amaca hem de uzun vadede itibara yaptığı katkının değeri daha iyi anlaşılmaktadır.

Yalnızca ticari kaygı güderek faaliyet gösteren kurumlar sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlere ağırlık vermekte ve bu şekilde rakipleri arasından sıyrılmaya çalışarak, “iyi bir



itibar” ile hedef gruplarına ulaşmaya çalışmaktadırlar (Okay ve Okay, 2005, s.354). Lewis da bu görüşü desteklemekte, kurumsal sosyal sorumluluğun firmaları değerlendirmede paydaşlar için temel bir kriter haline geldiğini belirtmekte, bunun şirketlerin marka ve itibar yönetimine etkisine dikkat çekmektedir (Lewis, 2003, s.356). Başarılı sosyal sorumluluk uygulamaları; şirketin itibarını arttırmakta, şirketin hedef kitleleriyle duygusal bağ kurmasına yardımcı olmakta, kurum kimliğini ve imajını pekiştirmekte, tüketici tercihlerine etki etmekte, marka sadakati yaratmada önemli avantajlar sağlamaktadır. Kazanılan toplumsal saygınlık, normal piyasa koşullarında şirketin değerini arttırmakta, kriz anlarında ise daha çabuk ve zararsız bir şekilde şirketin toparlanmasına yardımcı olmaktadır.

Freeman (2006, s.14) da kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar ve kurumsal iletişim arasındaki yakın ilişkiye yönelik olarak, şirketlerin itibarlarını korumasının yolunun şeffaflık ve sorumluluktan geçtiğini ifade etmektedir. İşçi sömürsü, insan hakları ihlalleri, iklim değişiklikleri, yiyecek güvencesi vb. konuların yanında son yıllarda yaşanan kurumsal yönetime ilişkin skandallar ve bunların kamusal alandaki etkileri, şirketleri kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetim konularını ciddiyle ele almaya zorlamıştır. Küreselleşmenin getirdiği olumsuz etkileri gidermek için her kurum en azından kendi sektöründe üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmelidir. Freeman STK’ların zorlu konuları inceleyip firmaların itibarlarını, hatta çalışmak için ihtiyaç duydukları sosyal lisanslarını bile tehlikeye atan meseleleri ortaya dökmesini ve bu yolla özellikle çokuluslu şirketler üzerinde yarattıkları baskıya dikkat çekmektedir. Şirketlerin KSS ve itibarla ilgili gündemleri kadar bunları iletişim stratejilerine entegre etmeleri ile güvenilir ve şeffaf raporlamayı benimsemeleri de bir o kadar önemlidir. Bir şirketin sorumluluk ve süreklilikle ilgili tutumu ve bu konularda iletişim ve raporlama açısından gösterdiği başarılar, hissedarlara o firmanın bağlılığı ve ilerleyişi hakkında etkili fikirler verir. Bu tarz bir yaklaşım ise ancak kurumsal sorumluluğun artmasıyla gelişir.

Artık firmalar birbirleriyle sadece karlılık alanında değil, sorumluluk ve sürdürülebilirlikteki performanslarıyla, bu konuda gösterdikleri dürüstlikle de rekabet eder hale gelmişlerdir. Bazı firmaların yayınladığı KSS raporlarında dile getirilen kimi bilgiler, raporlama alanındaki mevcut standartları aşmakta, şirketlerin kendi aralarında başlattığı “şeffaflık” savaşı süreci dinamik hale getirerek yeni standartların yaratılmasını sağlamaktadır. İletişim uzmanları bu konuda firmalara, eksik veya hataları olsa bile paydaşlara karşı dürüst davranmalarını, onları bilgilendirmeye, mevcut durumu düzenli bir

şekilde aktarmaya devam etmelerini ve güvenilirliklerinden taviz vermemelerini tavsiye etmektedirler.

### **1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Web Üzerinden İletişimi**

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) projelerinin başarıya ulaşması için etkin bir iletişim planlaması şarttır. Bu noktada kurumsal iletişimin KSS içindeki yeri gündeme gelir. Günümüzde herhangi bir çalışmayı etkin ve hızlı bir şekilde duyurmanın ilk akla gelen yollarından biri internettir. Bu bölümde, internetin KSS iletişimine getirdiği avantajlar ve kurumsal web sayfalarının bu iletişimdeki rolü ele alınmaktadır.

#### **1.5.1. Halkla İlişkilerde İnternetin Kullanımı**

Son yıllarda teknolojideki hızlı gelişmeler sonucu hedef gruplara ulaşmak için kullanılan geleneksel halkla ilişkiler araçlarının yanına yenileri eklenmiş durumdadır. Bunlardan birisi de internet ve web siteleridir(Okay ve Okay, 2005, s.14). İnternet, işletmelerin hedef kitleleriyle iletişim kurduğu, bilgi kaynaklarına erişim imkanı sunduğu, ürün ve hizmet alışverişinin yapılmasına imkan sağlayan bir yöntem olma yolundadır (Peltekoğlu, 2004, s.276-277). Fortune 500’de yer alan şirketlerin çoğu, web sitelerini harici iletişim ve şirket imajını tanıtmaktan ve doğrudan satış yapmak veya diğer gelir getiren faaliyetleri gerçekleştirmekten çok, halkla ilişkileri güçlendirmek için kullanmaktadır (Hill ve White, 2000, s.31.-32).

Kazancı’nın (2006, s.300) da söylediği gibi internet, diğer iletişim araçlarına göre daha ucuz, daha uzun süreli ve daha pratiktir. Kitle iletişim araçları arasında en hızlı ve çift yönlü iletişimi sağlayan uygulamadır. Şirket bu sayede yaptığı çalışmalarla ilgili paydaşlarından geribildirim alma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca internetin sunduğu birçok imkandan faydalanarak kamularını istediği yönde etkileme şansına da sahip olur. Kendi web sayfasını aktif kullanarak vermek istediği mesajı çok daha büyük kitlelere birebir iletebilir.

İnternetin belki de getirdiği en önemli avantajlardan biri, yer ve zaman kısıdını ortadan kaldırmasıdır. Web sayesinde artık işletmeler 24 saat çalışan kuruluşlar haline gelmiştir. Kamuları öneri ve eleştirilerini istedikleri an, ilgili kuruma iletebilmektedir. Tabi bu

şirketin web sayfasını ne kadar aktif kullandığıyla da ilişkilidir. Bu anlamda, internette yer almanın kuruluşlara statü kazandırdığı, imaj oluşturmaya katkıda bulunduğu dile getirilmektedir (White ve Raman, 1999, s.405).

### **1.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin İletişiminin Örgütlenmesi**

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) projelerine ilgi çekme ve konuyla ilgili bilgi paylaşımını arttırmada en etkili yollardan biri kuşkusuz görsel iletişim unsurlarından faydalanmaktır. İnsanlar gördükleri bir fotoğrafı veya kampanyaya ait bir afişi, okudukları metinden çok daha kolay hatırlamaktadırlar. Bu da kampanyanın tüketici ve diğer paydaşlar zihnindeki kalıcılığını artırır.

Aydede (2007, s.68) KSS projesinin olabildiğince farklı boyutlarda iletişim kurabilmesi gerektiğini, ancak tek seçim hakkı bulunuyorsa mutlaka görsel iletişiminin seçilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Görmenin inanmakla eşdeğer olduğunu hatırlatan Aydede, KSS projelerinin iletişiminde inandırıcılığın esas öge olduğunu; çünkü insanın doğasında, bilgiyi görsel olarak edinmeye yatkınlık olduğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda, KSS projelerinin internet yoluyla duyurulmasının birçok avantaj sağlayacağı açıktır; çünkü görsel iletişim çeşitlerinden en fazla faydalanma şansını veren kitle iletişim araçlarının başında internet gelmektedir. İtibar araştırmalarının bulguları, yıllık raporlar ve web siteleri aracılığıyla sağlanan KSS iletişiminin paydaşlar gözündeki değerinin gitgide arttığına işaret etmektedir. Söz konusu bulgular, yıllık raporlar ve web sitesi üzerinden kurulan KSS iletişiminin, kurumsal reklam gibi yöntemlere oranla paydaşlar tarafından daha çok takip edilip tercih edildiğini ortaya koymaktadır(Morsing, Schultz, 2006, 323).

Gazete yoluyla yapılan kampanya duyurularında sadece logo, afiş veya fotoğraf kullanılabilirken, internette bu uygulamalara ek olarak hareketli tasarımlar, slayt şovlar, videolar, grafik tasarım çalışmaları vb. görsel unsurlardan da faydalanabilecektir. Bu da hedef kitlenin zihninde yer etme şansını arttırmaktadır. Ayrıca internet, projeye kendine ait bir web sayfasına sahip olma imkanını tanımaktadır. Bu da yer ve zaman kısıtlarından bağımsızlaşma, projenin dilediği büyüklükte bilgiyi özgürce paylaşma şansını yaratmaktadır. Tüm bunlar KSS projesinin etkisini ve verimliliğini yükselten önemli unsurlardır.

Lewis'e (2003, s.361) göre pek çok şirket sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi istemekte; ancak insanlara inandıracak kadar aktif bir iletişim içerisinde bulunamamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun etkin bir şekilde iletilmesinde internet ve kurumsal web siteleri ciddi bir potansiyele sahiptir. Moreno ve Capriotti (2009, s.162) internetin kullanıcıların aktif katılımını gerektirdiğini ve dolayısıyla kurumsal sorumluluk hakkında bilgi arayan aktif kullanıcılar için büyük bir potansiyel oluşturduğunu ifade etmektedir. Ancak bu durum, kurumsal web siteleri, paydaşların, olağan bilgilere olabildiğince çabuk şekilde erişebilmelerini sağladığı sürece geçerlidir. Dolayısıyla bu web sayfalarının oluşturulmasında hiyerarşi ve etkileşim önemlidir. Verilmek istenen içeriğe ve vurgulanmak istenen bilgiye ulaşma kolaylığı o konuya verilen önem derecesinin de bir göstergesidir.

Paydaşlarına web yoluyla iletişime geçen kurumlar, interneti iki farklı şekilde kullanabilirler. Bunlardan biri paydaşların sahip olduğu imajı etkilemek üzere, interneti tek yönlü bir bilgi yayma amacı olarak kullanmak; diğeri ise ilişkiler kurmak üzere iki yönlü iletişimi kolaylaştırıcı bir araç olarak kullanmaktadır.

1998 yılında US Fortune 500 indeksindeki firmaların web siteleri üzerinde çalışan Esrock ve Leichty (1998), söz konusu firmaların %82'sinin KSS uygulamalarını iletmek için webi kullandığını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalar hızlı yayılım, erişim ve geri bildirim özellikleri bakımından internetin bir iletişim aracı olarak önemini vurgulamaktadır (Moreno ve Capriotti, 2009, s.163).

## II.BÖLÜM

### BAŞARILI ŞİRKETLERİN SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ WEB ÜZERİNDEN İLETİŞİMİ

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; kurumsal iletişim araçlarından biri olan web sitelerinin sosyal sorumluluk uygulamalarında nasıl kullanıldığı, şirketlerin bu araçtan gereğince faydalanıp faydalanmadığı, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) temelindeki kamuya hesap verme, yaptıklarının sonuçlarını paylaşma bağlamında şirketlerin ne kadar istekli ve samimi olduğu, bunu ne kadar hayata geçirdikleri ve bir bütün olarak bir şirketin, KSS uygulaması ile kurumsal iletişimi kullanarak itibarına katkıda bulunma çabasını değerlendirmektir. Bu amaçla, Türkiye'deki şirketlerin KSS uygulamaları hakkında bilgi toplanabilecek yegane yerlerden biri olan kurumsal web siteleri incelenmiş, şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları, KSS Raporları ve KSS linkleri kurumsal iletişim ve KSS bağlamında analize tabii tutulmuştur. Bu yöntemle aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

#### Araştırma Soruları

AS1 : Şirketler kurumsal web sitelerinde KSS konularını iletiyorlar mı?

AS2 : KSS ile ilgili raporlama yapıyorlar mı?

AS3 : KSS ile ilgili bilgilendirmeleri geribildirime açık mı?

AS4: KSS ile ilgili bildirimleri sayısal veri ve gösterge içeriyor mu?

#### 2.2. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda toplumun ve diğer paydaş kesimlerinin şirketlerden şeffaflık ve sorumluluk bağlamındaki talepleri oldukça artmış, bu istek KSS kavramının doğuşunu ve zaman içindeki evrimini sağlayan bir itici güç haline gelmiştir. Yurt dışında özellikle Amerika ve Avrupa'da, şirketlerin KSS uygulamalarını, KSS iletişimi ve KSS raporlamalarını değerlendiren çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Ancak mevcut sayı KSS ile ilgili kesin değerlendirmeler yapılabilmesi için henüz yeterli düzeyde değildir. Bu nedenle KSS kavramı, gerek yurt dışında gerekse yurt içinde araştırmacıların ilgi odağı olmaya devam etmektedir.

Ülkemizde KSS ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı ise yurt dışındakilere oranla daha da düşük düzeydedir. Bu çalışmanın ülkemizdeki bu açığın kapanmasına küçük de olsa bir katkı yapması umulmaktadır. Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, hem seçilen şirketlerin niteliği hem de bulguların değerlendirilme kriterleri açısından daha önce bu özellikte bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Analiz edilen verilerin şirketlerin kurumsal web sitelerinden elde edilmesi ise araştırmaya başka bir boyut kazandırmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, yeni iletişim teknolojileri arasında internetin hızlı bir yükseliş sergilediğini göstermektedir. 2005 yılına ait Türkiye İnternet Raporu’nda (Mestçi, 2005, s.1) 14 milyon olarak belirtilen internet kullanıcı sayısı, İnternet World Stats verilerine göre 31 Mart 2009 itibariyle 26,5 milyona ulaşmıştır (<http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>). İnternetin bir iletişim aracı olarak yükselişinin temel nedenleri, çift yönlü, interaktif ve simetrik iletişim ihtiyacını karşılamasıdır (Jo ve Jung, 2005, s.24). Web siteleri, bir organizasyonun tüm hedef kitlelerine nasıl hizmet ettiğini ve onlarla nasıl bir diyalog ortamı oluşturduğunu hem içerisinde bulunduğu topluma hem de dünyaya göstermek açısından halkla ilişkiler uygulamacıları için önemli fırsatlar sunmaktadır (Kent ve Taylor,1998, s.321-334). Bu bağlamda araştırmadaki verilerin toplandığı şirketlere ait kurumsal web siteleri, şirketlerin ulaşmak istedikleri kamuları etkilemek, düzenledikleri KSS projelerini tanıtır ve ihtiyaç duyulan desteği elde edebilmek için kullandıkları önemli bir kurumsal iletişim aracı konumundadır.

Yöntem bölümünde nasıl örnekleme seçtikleri açıklanan şirketlerin en önemli özelliklerinden biri aynı anda iki önemli listede bulunuyor olmalarıdır. İncelenen şirketler 2007 yılında İMKB 100 endeksinde bulunan ve aynı zamanda *Capital*’in “Türkiye’nin En Başarılı Şirketleri” Capital-500 listesinde yer alan şirketlerden oluşmaktadır. Bir başka deyişle, araştırılan şirketler, Türkiye’nin işlem hacmi ve başarı açısından önde gelen şirketlerinden oluşmaktadır. Bu şirketlerin KSS uygulamaları ve bunlara şirket raporlarında ve kurumsal web sitelerinde yer verişleri, Türkiye’deki şirketlerin KSS raporlaması ve KSS iletişimi üzerine fikir verici olacaktır.

### **2.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma kapsamında ilk olarak, sosyal sorumluluk çalışmaları yapan ve yaptığı uygulamaları internet üzerinden duyuran şirketleri belirleme yoluna gidilmiştir. Bu amaçla, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) 100 endeksinde yer alan firmaların listesi

çıkarılmıştır. İMKB 100 endeksi, Ulusal Pazar'da işlem gören menkul kıymet yatırım ortaklıkları hariç, hisse senetlerinin seçim kriterleri İMKB tarafından belirlenen şartlara göre seçilmiş olan hisse senetlerinden oluşmaktadır ([www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr)). İMKB 100 endeksinde yer alan şirketler, hisse senedi borsada en çok işlem gören 100 firmayı ifade etmektedir. Özellikle bu firmaların incelenmesinin temel sebebi, 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayınlanan *Kurumsal Yönetim İlkeleridir*. SPK bu ilkelerle hisse senedi İMKB'de işlem gören şirketlerden, kurumsal yönetim ilkelerine yönelik yaptıkları uygulamaları veya herhangi bir uygulama yapmamışlarsa bunun gerekçelerine yıllık faaliyet raporlarında yer vermelerini ve buna ek olarak bu bilgileri kamuya açıklamalarını istemiştir. Bu nedenle İMKB 100 endeksinde bulunan birçok firma bu tarihten itibaren web sayfalarında Kurumsal Yönetim İlkelerini ve buna bağlı olarak Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarını yayınlamaya başlamışlardır. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarının bu araştırma açısından önemi, raporda standart olarak yer alan Sosyal Sorumluluk bölümüdür. Böylelikle sosyal sorumluluk uygulamaları yapan ve bunları internet üzerinden duyuran firmalara yönelik önemli bir veri kaynağına ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamına hangi şirketlerin dahil edileceğine karar vermede, her yıl *Capital* tarafından yapılmakta olan “Türkiye’deki En Başarılı Şirketler” araştırmasının verileri büyük ölçüde yön vermiştir. Capital-500 ismiyle de anılan bu araştırma, Türkiye’nin en büyük 500 özel şirketini belirleyen ve 1999 yılından beri her yıl tekrarlanan bir çalışmadır ([http://www.capital.com.tr/kategori.aspx?KTG\\_KOD=55](http://www.capital.com.tr/kategori.aspx?KTG_KOD=55)). Sadece sanayiye değil, bütün iş alanlarını kapsadığı için Türkiye’yi daha iyi temsil etmekte olan bu çalışmada, şirketlerin başarısı temel olarak ciro büyüklüğüne göre ölçülmektedir. Ciro büyüklüğü ve bundaki değişime ek olarak şirketler, vergi öncesi kar, ihracat tutarı ve bunlardaki değişimlere göre de değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (<http://www.capital500.net/capital/ana.asp>).

Literatür kısmında yer alan finansal performans ile sosyal sorumluluk performansı arasındaki paralelliğin aydınlatılması açısından, 2007 yılına ait İMKB 100 endeksi firmaları ile Capital’in yayınladığı “Türkiye’deki En Başarılı Şirketler” araştırmasındaki 500 firma karşılaştırılmıştır. Capital-500 listesi üzerinden İMKB 100 endeksinde yer alan firmalar belirlenmiştir. Yani; Capital-500 listesindeki firmalar İMKB 100 endeksinden sırayla kontrol edilmiş, iki listede de bulunan firmalardan yeni bir grup oluşturulmuştur. Böylelikle hem İMKB 100’de yer alarak işlem hacmi açısından belirli bir ölçekte yer alan ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu yayınlarak faaliyetleri konusunda

paydaşlarını bilgilendiren hem de Capital-500 listesindeki en başarılı firmalar içinde bulunan şirketlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu yolla sosyal sorumluluk çalışmaları yapan ve bunlara web sayfasında yer veren Türkiye'nin önde gelen şirketlerine ulaşılmaya çalışılmış ve sonuçta toplam 61 firma incelenecek firma grubunu oluşturmuştur. (Bkz.Tablo 2.3.1).

Örnekleme oluştururken böyle bir yol izlenmesinin başlıca nedeni, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun temelinde yer alan üçlü temel esasıdır. Bu üç temel bileşen, firmaların faaliyetlerini gerçekleştirme sürecinde dikkate almaları gereken ekonomik performans, çevresel performans ve sosyal performans şeklindeki üç ana boyutu vermektedir (Aras, 2007, s.2). İlk kez 1994 yılında John Elkington tarafından önerilen üçlü performans veya üçlü sorumluluk (triple bottom line) kavramı; işletmelerin finansal sonuçlarının yanı sıra çevresel ve sosyal sonuçlarını da raporlamasını gerektirir (Tokgöz, Önce, 2009, s.260). Şirketleri ekonomik performanslarının yanında kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk raporlamasına iten bu kavram, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, İMKB Kurumsal Yönetim İndeksi ve SPK'nın yayınlama zorunluluğu getirdiği Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu gibi uygulamaların oluşmasına zemin hazırlamıştır. 2007 yılının başlangıcından bu yana, dünyanın en çok bilinen 2900 markası, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış ve bu anlaşmanın 10 KSS ilkesini takip etme sözünü vermişlerdir (Berger, Cuningham, Drumwright, 2007, s.132). 52.400'den fazla şirket web sayfalarında "triple bottom line" kavramına atıfta bulunmakta ve iş dünyasının dikkatini geleneksel finansal performans odağından sosyal ve çevresel performansa doğru yönlendirmektedir (Smith, 2003, s.52). Buna bağlı olarak bu göstergeler, KSS'nin şirketlerin kurumsal gündeminde ön sıralara yerleşmesine neden olmuştur. Başta Avrupa'da olmak üzere dünyada son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk iş yapma stratejisinin önemli bir parçası haline gelmiş, birçok Avrupa ülkesinde kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yasal düzenlemeler yapılmıştır. Birçok şirket kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını sistematik olarak raporlamaya başlamış, bu raporlar bağımsız denetime tabi tutulmuş, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları derecelendirilmiş ve kurumsal sosyal sorumluluk endeksleri oluşturulmuştur. Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili bir yasa bulunmamasıyla birlikte; menfaat sahiplerinin etkinliği, ekonomik çevrenin girişimleri, ülkeye gelen doğrudan yabancı sermaye yatırımları, ülkedeki uluslararası şirketlerin faaliyetleri, uluslararası örgütlerin girişimleri ve AB üyelik süreci gibi faktörlerin etkisiyle KSS, Türkiye'deki şirketler için de önemli bir gündem maddesi haline gelmiştir (Özgüç, 2005, s.25-29). Türkiye'de *Capital* tarafından 2005



yılında yapılmış bir araştırmaya göre katılımcıların %75'i kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin ve uygulamalarının kamuya duyurulmasını istemektedirler ([www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr)). Bu noktada KSS raporlaması ve KSS iletişimi kavramları önem kazanmaktadır. Araştırma kapsamına alınacak firmaların İMKB 100 endeksinden ve Capital-500 araştırması sonuçları üzerinden seçilmesinin temel nedenlerinden biri, Türkiye'nin finansal olarak başarılı kabul edilen, belirli bir işlem hacmiyle faaliyet gösteren büyük firmalarının üçlü raporlama (triple bottom line) anlayışında hangi noktada bulunduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırma kapsamında incelenen şirketler, kurumsal iletişim araçlarından biri olan web sayfalarını KSS uygulamalarını duyurmada ne oranda kullandıkları, KSS projelerine yer veriş şekilleri ve KSS raporlaması açısından incelenmektedir.

Tablo 2.3.1 İncelenen Şirketler ve Şirketlerin Örnekleme Seçilme Kriterleri

	2007	Firma adı	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu	KSS Raporu	Web sitesinde KSS Bölümü
1	1	Tüpraş	2007	2007	√
2	2	Petrol Ofisi	2006	X	√
3	4	Arçelik	2007	2007	√
4	5	Turkcell	2007	X	√
5	6	Ford Otosan	2007	X	X
6	7	Enka İnşaat	2007	X	√
7	10	Ereğli Demir - Çelik	2005	X	√
8	11	Migros	2007	X	√
9	14	Türk Hava Yolları	2007	X	X
10	17	Goldaş Kuyumculuk Sanayi	2007	X	√
11	18	Selçuk Ecza	2007	X	√
12	20	Tofaş Oto Fabrika	2007	2008	√
13	22	Şişecam	2007	X	√
14	23	Aygaz	2007	X	√
15	24	Anadolu Efes Biracılık	2006	X	X
16	25	Doğuş Otomotiv	2007	X	√
17	32	Beko	X	X	X
18	36	Coca -Cola İçecek	2007	2007-2008	√
19	41	Sarkuysan	2007	X	X
20	50	Vestel Beyaz Eşya Sanayi	2007	X	X
21	57	Eczacıbaşı İlaç	2007	X	X
22	69	Turcas Petrol	2007	X	√
23	76	İzmir Demir Çelik	2006	X	X
24	77	T. Demir Döküm	X	X	X

	2007	Firma adı	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu	KSS Raporu	Web sitesinde KSS Bölümü
25	84	TAV Havalimanları	2007	X	X
26	85	Trakya Cam	2006	X	X
27	90	Kardemir	X	X	X
28	92	Good Year	2004	X	X
29	101	Hürriyet Gazetecilik	2008	X	X
30	106	Uzel Makine	2006	X	√
31	128	Aselsan	2007	X	X
32	133	Türk Traktör	2008	X	√
33	143	Tat Konserve	2008	X	√
34	144	Ak Enerji	2007	X	√
35	148	Componenta Döktaş Dökümcülük	2007	X	X
36	166	Eczacıbaşı Yapı	2006	X	√
37	172	Boyner	2007	X	X
38	176	Banvit	2007	X	√
39	181	Pınar Süt	2007	X	√
40	192	Otokar	2008	X	√
41	193	Telpa	X	X	X
42	217	Zorlu Enerji	2007	X	√
43	219	Bossa	2007	X	√
44	221	Doğan Gazetecilik	2007-2008	X	√
45	226	Karsan Otomotiv	2007-2008	X	√
46	231	Menderes Tekstil	X	X	X
47	242	Adana Çimento Sanayii	2007	X	X
48	246	Alarko Carrier	2007	X	√
49	247	Pınar Entegre Et	2007	X	√
50	257	Çelebi Hava Servisi	2007	X	X
51	271	DYO Boya Fabrikaları	2007	X	√
52	284	Reysaş Lojistik	X	X	X
53	295	Tire Kutsan	2007	X	X
54	304	Bağfaş	2007 faaliyet raporunda	X	√
55	305	Koza Davetiye	2007	X	X
56	325	Deva Holding	2007	X	X
57	357	Göltaş	2006	X	X
58	358	Ege Seramik	2007	X	X
59	377	Usaş	2006	X	X
60	401	Ayen Enerji	2005-2006	X	√
61	417	Kartonsan	2007	X	√

\* Tablodaki 1.numaralandırma İMKB 100 endeksindeki firmalara ait sıralamayı, 2.numaralandırma Capital-500 (2007) araştırmasında firmaların başarılarına göre yapılan sıralandırmayı ifade etmektedir.

Araştırmanın örneklemini belirlemek için oluşturulan tabloda yer alan 61 firmanın internet sitelerinde duyurdukları sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik ikinci bir değerlendirme yapılmıştır. Buna göre; tabloda yer alan firmalar, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'na, web sitesinde ayrı bir Sosyal Sorumluluk bölümüne ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporuna sahip olup olmamalarına göre incelemeye tabi tutulmuştur. Araştırmanın analiz yapmaya elverişli, anlamlı bir bilgi setine ulaşabilmesi için örnekleme bulunacak şirketlerin kurumsal web sitelerinde, KSS ile ilgili belirli bilgi kaynaklarına sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle, SPK'nın önerisine uymayan ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu'na web sitesinde yer vermeyen firmalar ile Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu olan ancak web sitesinde ayrı bir Sosyal Sorumluluk bölümüne sahip olmayan firmalar araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Bu eleme sonucunda tablodaki firma sayısı 33'e inmiştir. Bu firmalar, araştırmanın derinleştirileceği örnekleme oluşturmuştur (Bkz.Tablo 2.3.2).

Tablo 2.3.2 Araştırma Örneklemi

	<b>Firma adı</b>	<b>Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu</b>	<b>KSS Raporu</b>	<b>Web Sitesinde KSS Bölümü</b>
<b>1</b>	Tüpraş	2007	2007	√
<b>2</b>	Petrol Ofisi	2006	X	√
<b>3</b>	Arçelik	2007	2007	√
<b>4</b>	Turkcell	2007	X	√
<b>5</b>	Enka İnşaat	2007	X	√
<b>6</b>	Ereğli Demir - Çelik	2005	X	√
<b>7</b>	Migros	2007	X	√
<b>8</b>	Goldaş Kuyumculuk Sanayi	2007	X	√
<b>9</b>	Selçuk Ecza	2007	X	√
<b>10</b>	Tofaş Oto Fabrika	2007	2008	√
<b>11</b>	Şişecam	2007	X	√
<b>12</b>	Aygaz	2007	X	√
<b>13</b>	Doğuş Otomotiv	2007	X	√
<b>14</b>	Coca -Cola İçecek	2007	2007-2008	√
<b>15</b>	Turcas Petrol	2007	X	√
<b>16</b>	Uzel Makine	2006	X	√

	<b>Firma adı</b>	<b>Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu</b>	<b>KSS Raporu</b>	<b>Web Sitesinde KSS Bölümü</b>
17	Türk Traktör	2008	X	√
18	Tat Konserve	2008	X	√
19	Ak Enerji	2007	X	√
20	Eczacıbaşı Yapı	2008	X	√
21	Banvit	2007	X	√
22	Pınar Süt	2007	X	√
23	Otokar	2008	X	√
24	Zorlu Enerji	2007	X	√
25	Bossa	2007	X	√
26	Doğan Gazetecilik	2007-2008	X	√
27	Karsan Otomotiv	2007-2008	X	√
28	Alarko Carrier	2007	X	√
29	Pınar Entegre Et	2007	X	√
30	DYO Boya Fabrikaları	2007	X	√
31	Bağfaş	2007 faaliyet raporunda	X	√
32	Ayen Enerji	2005-2006	X	√
33	Kartonsan	2007	X	√

Örneklem incelenirken araştırma yöntemi olarak içerik analizinden faydalanılmıştır. İçerik analizini “beyanların içeriksel ve biçimsel özelliklerini sistematik ve nesnel tasvir eden ampirik bir yöntem” olarak tanımlayan Fröh (2001, s.25); içerik analizinin araştırmacı tarafından tanımlanmış araştırma sorusu açısından önem arz eden anlam içerikleri üzerinde odaklaşan bir arama ve tarama stratejisi olduğunu belirtmektedir. Merten (1983, s.15) ise içerik analizinin, “sosyal gerçeğin belirgin içeriklerinin özelliklerinden, içeriğin belirgin olmayan özellikleri hakkında çıkarımlar yapmak yoluyla sosyal gerçeği araştıran bir yöntem” olduğunu ifade etmektedir. Her iki tanım da ortak olan yön, içerik analizinin salt bir betimleme ve tasvir aracı ya da tekniği olmadığı aksine çıkarım yapma yoluyla sosyal gerçeğin belirli boyutlarını araştıran bir yöntem olduğu gerçeğidir (Gökçe, 2006, s.17-19). Bilgin (2006, s.11) içerik analizini uygularken ilk aşamada araştırma hedeflerinin belirlenmesi gerektiğini, sonrasında örneklem oluşturulduğunu ifade etmektedir. Sonraki aşama ise örneklemin belirli kategorilere göre incelenip elde edilen sonuçların değerlendirilip yorumlanmasıdır. Bu çalışmada da örneklem dahilindeki şirketler, belirlenen araştırma soruları çerçevesinde aşağıdaki kategorilere ayrılmış ve alt kategoriler dahilinde içerik analizine tabi tutulmuştur:

A) Erişim Kolaylığı

- 1.Başlık
- 2.Tıklama sayısı

B) Görsel Unsur Kullanımı

- 1.Görsel unsur sayısı
- 2.Görsen unsur çeşidi

C) Proje Bilgileri

- 1.Proje süresi
- 2.Proje sonuçları
- 3.Proje ortakları
- 4.Projenin ayrı web sayfasının bulunması
- 5.Projeye ait iletişim bilgileri

Söz konusu 33 şirket, üç ana kategori açısından değerlendirilmiştir. Bunlardan biri, sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin detay bilgiler; bir diğerisi ise bu uygulamaların web üzerinden nasıl sunulduğudur. Bu amaçla, her firmanın Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunun, Sosyal Sorumluluk bölümünün ve varsa Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporunun web sitesinde hangi başlığın veya linkin altında yer aldığı ayrı ayrı incelenmiştir (Bkz. Tablo 2.4.1). Buna ek olarak, bu bilgilere ulaşmanın kolaylığı veya zorluğunu ortaya koymak için bu bölümlere kaç kere tıklanarak erişildiği araştırılmıştır. Ayrıca bir diğer kategori olarak kurumsal iletişimin temel unsurlarından olan görsel unsurlara şirketlerin ne oranda başvurduklarını ortaya çıkarmak için söz konusu raporlarda ve bölümlerde yer alan bilgiler, görsel unsur içermelerine, içerdikleri görsel unsur çeşidine ve sayısına göre sınıflandırılmıştır. Bu değerlendirmenin yanında, firmaların sosyal sorumluluk bölümlerinde yer alan her bir etkinlik ayrı ayrı bu bölümlendirmeye tabi tutulmuştur.

Üçüncü değerlendirme kategorisi olarak firmaların sosyal sorumluluk bölümlerinde yer verdikleri uygulama örnekleri; projenin süresi, ortakları, bütçesi, hedef ve sonuçları, etkinlik alanı, projenin kendine ait ayrı web sitesine sahip olması, projeyle ilgili departman ve iletişim bilgisi kriterlerine göre tek tek incelenmiştir.

Söz konusu çalışma çeşitli kısıtlılıklara sahiptir. Araştırmanın örnekleme, 2007 yılına ait İMKB 100 endeksi ve Capital-500 firmalarından oluşan karşılaştırmalı tablodaki şirketlerle sınırlıdır. Araştırmada kullanılan içerik analizi, 33 firmanın kurumsal web sayfalarında yer alan bilgilere yönelik uygulanmıştır. Belirlenen kategoriler üzerinden yapılan değerlendirmeler, şirketlerin yalnızca kurumsal web sayfalarında açıkladıkları bilgiler kullanılarak yapılmıştır.

Örneklem içindeki 33 firmadan yalnızca 4 tanesinin KSS raporuna sahip olması, KSS raporları ile KSS linkindeki bilgileri kıyaslamayı sağlayacak yeterli düzeyde bilgiye ulaşılmasını engellemektedir. Dolayısıyla yapılan analizler, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları'nın sosyal sorumluluk bölümü ile KSS linki içindeki bilgiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Araştırma, örnekleme içindeki şirketlerin KSS uygulamalarında kurumsal iletişimden ne oranda faydalandıklarını web üzerinden sağlanan iletişim bağlamında değerlendirmekte ve yapılan yorumlar bir kurumsal iletişim aracı olan web sayfalarının KSS faaliyetlerinde kullanım şekilleriyle sınırlandırılmaktadır. Şirketlerin KSS raporlaması ve KSS iletişimine ilişkin performansları ile ilgili daha kapsamlı yorumlar yapabilmek için araştırmanın diğer paydaş gruplarına ve iletişim kanallarına yönelik analizlerle genişletilmesi gereklidir. Bu haliyle çalışma, Türkiye'de başarılı olarak nitelendirilen bir firma grubunun KSS uygulamalarının web üzerinden iletişimi ve raporlaması üzerine bir veri seti sunmakta, kapsam bu doğrultuda sınırlanmaktadır.

#### **2.4. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma örnekleminde yer alan 33 firma ilk olarak, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunun, Sosyal Sorumluluk bölümünün ve varsa Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporunun web sitesinde yer aldığı konum itibarıyla değerlendirilmiştir(Bkz. Tablo 2.4.1). Literatür kısmında da ifade edildiği gibi kurumsal sorumluluk hakkında bilgi arayan aktif kullanıcılar için internet ve kurumsal web siteleri büyük bir potansiyel oluşturmaktadır. Ancak bu durum, kurumsal web siteleri paydaşların, olağan bilgilere olabildiğince çabuk şekilde erişebilmelerini sağladığı sürece geçerlidir. Bu noktada web sayfasındaki bilgilerin hiyerarşi seviyesi önem kazanmaktadır. Verilmek istenen içeriğe ve vurgulanmak istenen bilgiye ulaşma kolaylığı o konuya verilen önem derecesinin de bir göstergesidir (Moreno, Capriotti, 2009, s.162-165). Esrock ve Leichty de daha önemli görülen konuların ana sayfadan verildiğine dikkat çekmekte, web sayfasının hiyerarşisi belirlenirken konuların

önem sırasına göre konumlandırıldığını ve öncelikli kamulara yönelik gruplamalar yapıldığını ifade etmektedirler (2000, s.329-341). Aktarılmak istenen bilgiler, içerikleri itibariyle doğru yerlerde konumlandırılmadığı takdirde onlara ulaşmak isteyen kullanıcılar için bezdirici bir süreç başlar. Bu durumda söz konusu paydaş o bilgiye ulaşamayabilir ve firma mevcut olan iyi bir uygulamasını aktaramayarak paydaşın zihninde negatif bir düşünceye sebep olabilir. Diğer ihtimaller ise şirket açısından çok daha dezavantajlıdır. Aradığı bilgiyi konuyla ilgisi olmayan bir linkin altında bulan paydaş, konunun şirket tarafından iyi algılanmadığını düşünüp şirketin bu konudaki samimiyet ve yetkinliği hakkında şüpheye düşebilir. İlgili linke bilgisayar başında belirli bir süre harcayıp birçok adımdan sonra ulaşan paydaş ise şirketin ya bu bilgiyi paylaşmak istemediğini düşünecek ya da şirketin kurumsal iletişim araçlarını etkin kullanamadığı sonucuna varacaktır. Her iki durum da şirket için olumsuz sonuçlar doğuracak niteliktedir.

Araştırma bulguları bu bağlamda değerlendirildiğinde; şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarına genel olarak, “Yatırımcı İlişkileri” (30 şirket) ve “Kurumsal Yönetim” (3 şirket) linklerinden ulaşıldığı görülmektedir. 33 firmadan yalnızca 4 tanesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk raporuna sahiptir. Bunlardan 2’si bu raporları ayrı bir linkle web sayfasında paylaşırken, diğer ikisi farklı raporların (Sürdürülebilirlik Raporu ile Çevre Raporu) içinde bu bilgileri aktarmıştır. Firmaların çoğunluğu sosyal sorumluluk ile ilgili bilgilerini aktarırken “Sosyal Sorumluluk” (21 şirket) veya “Toplumsal Sorumluluk” (4 şirket) linklerini kullanmaktadır. Geriye kalan 8 şirket ise “Çevre”, “Kalite” gibi başlıklar altında bu bilgilere yer vermiştir.

Bu sonuçlar dahilinde, şirketlerin kurumsal web sitelerinde yayınladıkları bu bilgilerin büyük oranda doğru bölümlendirildiği ve paydaşların ilgili konuya rahatlıkla ulaşmasına gayret edildiği söylenebilir.

Tablo 2.4.1 Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu, KSS Raporu ve Sosyal Sorumluluk bölümlerinin bulunduğu linkler

	<b>FİRMA ADI</b>	<b>KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU</b>	<b>KSS RAPORU</b>	<b>WEB SİTESİNDE KSS BÖLÜMÜ</b>
<b>1</b>	<b>Tüpraş</b>	Yatırımcı ilişkileri	Ayrı link (anasayfada)+ Medya İlişkileri	Medya İlişkileri
<b>2</b>	<b>Petrol Ofisi</b>	Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal Bilgiler	X	Sosyal sorumluluklarımız (Ana sayfa)
<b>3</b>	<b>Arçelik</b>	Kurumsal > Yatırımcı ilişkileri> Kurumsal Yönetim	Kurumsal> Toplumsal Sorumluluk	Kurumsal > Toplumsal Sorumluluk
<b>4</b>	<b>Turkcell</b>	Turkcell Hakkında > Yatırımcı ilişkileri > Kurumsal Yönetim	X	Turkcell Hakkında> Toplumsal Sorumluluk
<b>5</b>	<b>Enka İnşaat</b>	Yatırımcı İlişkileri	X	Sosyal Sorumluluk
<b>6</b>	<b>Ereğli Demir - Çelik</b>	Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal Yönetim>	X	Toplum ve Erdemir
<b>7</b>	<b>Migros</b>	Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal	X	Migros Sosyal Sorumluluk Bilinci
<b>8</b>	<b>Goldaş Kuyumculuk Sanayi</b>	Kurumsal>Yatırımcı İlişkileri>Ortaklık ve Yönetim>Kurumsal Yönetim>Beyan	X	Kurumsal> Sosyal Sorumluluk
<b>9</b>	<b>Selçuk Ecza</b>	Yatırımcı İlişkileri	X	Sosyal Sorumluluk
<b>10</b>	<b>Tofaş Oto Fabrika</b>	Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal Yönetim	Sosyal sorumluluk (Çevre raporu)	Sosyal Sorumluluk
<b>11</b>	<b>Şişecam</b>	Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal Yönetim	X	Spor
<b>12</b>	<b>Aygaz</b>	Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal Yönetim	X	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>13</b>	<b>Doğuş Otomotiv</b>	Yatırımcı ilişkileri> Kurumsal	X	Sosyal sorumluluk
<b>14</b>	<b>Coca -Cola İçecek</b>	Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal Yönetim	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>15</b>	<b>Turcas Petrol</b>	Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal yönetim ilkeleri	X	Kurumsal> Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>16</b>	<b>Uzel Makine</b>	Yatırımcı Köşesi> Kurumsal Yönetim> Kurumsal Yönetim Beyanı	X	Uzel Hakkında> Politikalar> Sosyal Sorumluluk



	<b>FİRMA ADI</b>	<b>KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU</b>	<b>KSS RAPORU</b>	<b>WEB SİTESİNDE KSS BÖLÜMÜ</b>
17	<b>Türk Traktör</b>	Yatırımcı ilişkileri> Kurumsal Yönetim	X	Kurumsal> Sosyal Sorumluluk
18	<b>Tat Konserve</b>	Kurumsal> Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal Yönetim İlkeleri	X	Kurumsal> Çevre, Kalite, Verimlilik
19	<b>Ak Enerji</b>	Kurumsal Yönetim	X	Çevre > Çevre Duyarlılığımız
20	<b>Eczacıbaşı Yapı (kendi sitesi yok)</b>	Vitra> Yatırımcı İlişkileri> Kurumsal Yönetim	X	Sosyal Sorumluluk
21	<b>Banvit</b>	Kurumsal> Yatırımcıya özel> Faaliyet Raporunun içinde	X	Kurumsal> Sosyal Projeler
22	<b>Pınar Süt</b>	Kurumsal Yönetim	X	Kurumsal Yönetim> Sosyal Sorumluluk
23	<b>Otokar</b>	Yatırımcı ilişkileri> Kurumsal Yönetim İlkeleri	X	Kurumsal> Sosyal sorumluluk
24	<b>Zorlu Enerji</b>	Yatırımcı ilişkileri> Kurumsal Yönetim	X	Kurumsal> Hedef ve ilkelerimiz
25	<b>Bossa</b>	Yatırımcı ilişkileri> Kurumsal Yönetim	X	Çevreyle dost
26	<b>Doğan Gazetecilik</b>	Yatırımcı ilişkileri	X	Etkinliklerimiz> Sosyal Sorumluluk
27	<b>Karsan Otomotiv</b>	Yatırımcı ilişkileri	X	Fabrika >Çevre
28	<b>Alarko Carrier</b>	Yatırımcı ilişkileri> Kurumsal Yönetim	X	Kurumsal> Alarko Carrier> Çevre, Sağlık, Güvenlik ve Sosyal Sorumluluk Politikası
29	<b>Pınar Entegre Et</b>	Kurumsal Yönetim	X	Kurumsal Yönetim>Sosyal Sorumluluk
30	<b>DYO Boya Fabrikaları</b>	Kurumsal> yatırımcı ilişkileri> kurumsal yönetim	X	Kurumsal Yönetim> Sosyal sorumluluk
31	<b>Bağfaş</b>	Yatırımcı ilişkileri> 2007 faaliyet raporu	X	Hakkımızda> Sosyal sorumluluk
32	<b>Ayen Enerji</b>	Yatırımcı İlişkileri	X	Kurumsal>Toplumsal Sorumluluklar
33	<b>Kartonsan</b>	Yatırımcı ilişkileri	X	Sosyal sorumluluk

Şirketlerin web sayfalarında bulunan bilgilere kolay ulaşıldığını söyleyebilmek için bu bilgilere kaç adımda ulaşıldığına da bakılması gerekmektedir. Bilgilere ulaşma kolaylığını ortaya koymak için yapılan incelemede; Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporuna (KYİUR) en kolay ulaşılan ilk üç firma Tüpraş, Enka İnşaat ve Şişecam'dır. Bu şirketlerin raporlarına ana sayfadan tek seferde ulaşmak mümkündür. Diğer firmalara ait bilgiler Tablo 2.4.2'de görülmektedir.

Tablo 2.4.2 Şirketlerin Web Sayfalarındaki Bilgilere Ulaşmak İçin Atılması Gereken Adım Sayısı

	<b>FİRMA ADI</b>	<b>KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU</b>	<b>KSS RAPORU</b>	<b>KSS BÖLÜMÜ</b>
1	Tüpraş	1	1	1
2	Petrol Ofisi	4	X	1
3	Arçelik	4	3	1
4	Turkcell	5	X	2
5	Enka İnşaat	1	X	1
6	Ereğli Demir - Çelik	3	X	1
7	Migros	4	X	1
8	Goldaş Kuyumculuk San.	5	X	2
9	Selçuk Ecza	3	X	1
10	Tofaş Oto Fabrika	3	3	1
11	Şişecam	1	X	1
12	Aygaz	2	X	1
13	Doğuş Otomotiv	3	X	1
14	Coca -Cola İçecek	4	3	1
15	Turcas Petrol	2	X	1
16	Uzel Makine	3	X	2
17	Türk Traktör	2	X	1
18	Tat Konserve	2	X	1
19	Ak Enerji	3	X	1
20	Eczacıbaşı Yapı *	2	X	1
21	Banvit	3	X	1
22	Pınar Süt	2	X	1
23	Otokar	4	X	2
24	Zorlu Enerji	4	X	3
25	Bossa	2	X	1
26	Doğan Gazetecilik	2	X	1
27	Karsan Otomotiv	2	X	1
28	Alarko Carrier	3	X	1
29	Pınar Entegre Et	2	X	1
30	DYO Boya Fabrikaları	4	X	3

	FİRMA ADI	KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU	KSS RAPORU	KSS BÖLÜMÜ
31	Bağfaş	2	X	1
32	Ayen Enerji	2	X	2
33	Kartonsan	2	X	1

\* Eczacıbaşı Yapı'nın kendine ait bir web sayfası bulunmamaktadır. Şirketle ilgili bilgilere Vitra'nın web sayfasından ([www.vitra.com](http://www.vitra.com)) ulaşılmaktadır.

Tablo bilgileri incelendiğinde firmaların Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarına (KYİUR) 1 ile 5 adımda değişen kolaylıklarda ulaşıldığı görülmektedir. Buna göre; firmaların %10'unun KYİUR'sine tek adımda ulaşıldığı, %39'unun raporlarına iki adımda, %24'ünün raporuna üç adımda, %21'inin raporlarına dört adımda ve %6'sının raporlarına beş adımda ulaşıldığı tespit edilmiştir.

Öte yandan kurumsal sosyal sorumluluk raporu (KSSR) bulunan 4 firmadan Tüpraş'inkine anasayfadan tek seferde ulaşılırken Arçelik, Tofaş Otomobil Fabrikası ve Coca-Cola'nın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarına 3 adımda ulaşılmaktadır.

Şirketlerin web sayfalarındaki kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) bölümlerine ulaşmanın kolaylığı incelendiğinde ise; 26 firmanın KSS bölümüne tek adımda ulaşılabilirdiği görülmektedir. Yani, firmaların %79'u sosyal sorumluluk bölümlerine ana sayfalarında yer vermektedir. Geriye kalan firmaların %15'inin bilgilerine iki aşamada, %6'sının bilgilerine ise üç aşamada ulaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre şirketler, paydaşlarının bilgisine sundukları raporları web sitelerinde kolaylıkla fark edilir ve ulaşılır linklerde tutmaktadırlar. Başlangıçta açıklanan nedenlerden dolayı şirketlerin bu konuda olumlu bir girişim içinde olduğu söylenebilir.

Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) bölümlerinde yer alan proje ve etkinlik bilgilerine ulaşmanın kolaylığı araştırıldığında; bu bilgilere ulaşmak için atlanılması gereken adım sayısının 1 ile 6 arasında bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Konuyla ilgili detay bilgiler Tablo 2.4.3'te yer almaktadır.

Tablo 2.4.3 Şirketlerin Web Sayfalarında KSS Bölümü Altında Yer Alan Bilgiler ve Bunlara Ulaşmak İçin Atılması Gereken Adım Sayısı

	Firma adı	Sosyal Sorumluluk Kapsamında Yer Alan Bilgilere Ulaşmak İçin Atılması Gereken Adım Sayısı						KSS Kapsamında Yer Alan Etkinlik, Proje vb. Başlık Sayısı (Toplam)
		1 Adım	2 Adım	3 Adım	4 Adım	5 Adım	6 Adım	
1	Tüpraş		10	8	1	3	15	37
2	Petrol Ofisi		4					4
3	Arçelik		4	6				10
4	Turkcell			10	12			22
5	Enka İnşaat	7	2					9
6	Ereğli Demir-Çelik		4					4
7	Migros	7						7
8	Goldaş Kuyumculuk			24	9	6		39
9	Selçuk Ecza	3	8					11
10	Tofaş Oto Fabrika		9	2				11
11	Şişecam		1	3				4
12	Aygaz		4	7				11
13	Doğuş Otomotiv	1	4					5
14	Coca -Cola İçecek		5					5
15	Turcas Petrol	2						2
16	Uzel Makine		5					5
17	Türk Traktör	9						9
18	Tat Konserve	3						3
19	Ak Enerji	1	4	4				9
20	Eczacıbaşı Yapı	1	3					4
21	Banvit	1	3					4
22	Pınar Süt	10						10
23	Otokar		1					1
24	Zorlu Enerji		1	2				3
25	Bossa	1						1
26	Doğan Gazetecilik	4						4
27	Karsan Otomotiv		1					1
28	Alarko Carrier	2						2
29	Pınar Entegre Et	5						5
30	DYO Boya Fabrikaları			2				2
31	Bağfaş	5						5
32	Ayen Enerji	1	1					2
33	Kartonsan	3						3
	<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>74</b>	<b>68</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>312</b>

\* Firma isimlerinin karşısında yer alan sayılar, sosyal sorumluluk kapsamındaki etkinlik, proje vb. başlık sayısını ifade etmektedir. Tablo, sosyal sorumluluk kapsamındaki başlıklara ulaşmak için atılması gereken adım sayısını etkinlik sayısına göre bölümlendirmektedir.

Tablo 2.4.3'teki veriler toplu şekilde değerlendirildiğinde; şirketlerin KSS bölümlerinde yer alan bilgilerin büyük kısmına bir, iki veya üç fare tıklaması ile ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca şirketlerin sahip oldukları projelerin sayısı ve çeşidi fazlaştıkça alt bölümlenmenin artmasına bağlı olarak, bu bilgilere ulaşırken atılması gereken adım sayısının da arttığı gözlenmiştir. Veriler yüzdesel olarak değerlendirildiğinde toplam 312 etkinliğin %27'sine tek adımda, %29'una iki adımda, %27'sine üç adımda, %7'sine dört adımda, %4'üne beş adımda ve %6'sına altı adımda ulaşılmaktadır. Buna göre; şirketlerin web sayfalarındaki KYİUR, KSSR ve KSS bölümlerine rahatlıkla ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Sayfalarında ayrı bir Sosyal Sorumluluk linkine yer veren firmaların alt proje bilgilerine de kolayca ulaşıldığı görülmektedir. Şirketlerin bu bilgilere kısa yoldan ulaşımı sağlaması, bu bilgileri kolay ulaşılır nitelikte tutmayı önemsediklerine işaret etmektedir. Bu durum şirketlerin bu bilgileri açıkça paylaşmada istekli olduğu hissini uyandırmaktadır. Bu da firmaların KSS duyarlılığı ve KSS iletişimi ile ilgili artı bir puan olarak değerlendirilebilir.

Global Compact ve GRI gibi kuruluşların örnek rapor olarak gösterdiği Coca-Cola, Aveda ve Anwil'e ait raporların ([www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org), [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) bir diğer dikkat çekici özelliği, bol miktarda görsel unsur (fotoğraf, logo, afiş vb.) ile grafik ve tabloda faydalanmasıdır. *Capital* yazarlarından Fadime Çoban da şirketlerin yayınladıkları yıllık raporlarda son yıllarda ciddi değişimler gözlendiğini belirtmektedir. Geçmişte bol sayıda tablo, grafik ve rakamdan oluşan raporların yerini artık görsel açıdan daha zengin, daha iyi tasarlanmış raporların aldığını ifade etmektedir. Birçok şirketin yayınladığı yıllık raporu birtakım finansal göstergelerin ötesinde, şirketin “basılı temsilcisi” olarak değerlendirdiğini, bu nedenle şirketlerin raporlarının dizaynıyla, kullandıkları görsel malzemenin sayısı ve çeşidi ile paydaşlarına sessiz mesajlar verdiklerine işaret etmektedir. Görselliğin içeriğe olan ilgiyi arttırdığını belirten Çoban, şirketlerin bu konuda birbirleriyle yarışır hale geldiklerini, bu konuda düzenlenen yarışmalar (Annual Report Competition- Yıllık Rapor Yarışması) bile bulunduğu dikkat çekmektedir ([www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr)). Akyürek de görsel unsur kullanımının kurumsal iletişim stratejisinin bir parçası olduğunu, şirketin kurumsal iletişim araçlarında görsel

unsurdan yararlanmasının, etkili iletişim kurmada önemli avantajlar sağladığını açıklamaktadır (2005, s.13). Literatür bölümünde iletişimde görsel unsurlardan faydalanmanın söz konusu bilgiye olan ilgiyi arttırdığı ve mesajın alıcının zihninde daha çok yer etmesini sağladığı anlatılmıştır (Aydede, 2007, s.68). Bu nedenle bu çalışma kapsamında da araştırma örneklemindeki şirketlerin web sitelerinde yayınlanan KSS'ye ilişkin rapor ve linklerin görsel unsurlardan ne oranda faydalandığı incelenmiştir.

Şirketlerin KYİUR'lerine bakıldığında 33 firmadan yalnızca ikisinin raporlarında görsel unsura yer verdiği tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 2.4.4). Diğer firmalar raporlarında hiçbir görsel unsurdan yararlanmamıştır.

Tablo 2.4.4 Şirketlerin Web Sayfalarındaki Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda (KYİUR) Kullanılan Görsel Unsur Çeşidi ve Sayısı

	Firma adı	KYİUR	Görsel Unsur				
			Foto.	Logo	Afiş	Video	Grafik
1	Tüpraş	√	X	X	X	X	X
2	Petrol Ofisi	√	X	X	X	X	X
3	Arçelik	√	X	X	X	X	X
4	Turkcell	√	X	X	X	X	X
5	Enka İnşaat	√	X	X	X	X	X
6	Ereğli Demir - Çelik	√	X	X	X	X	X
7	Migros	√	X	X	X	X	X
8	Goldaş Kuyumculuk San.	√	X	X	X	X	X
9	Selçuk Ecza	√	X	X	X	X	X
10	Tofaş Oto Fabrika	√	X	X	X	X	X
11	Şişecam	√	X	X	X	X	X
12	Aygaz	√	X	X	X	X	X
13	Doğuş Otomotiv	√	X	X	X	X	X
14	Coca -Cola İçecek	√	X	X	X	X	X
15	Turcas Petrol	√	X	X	X	X	X
16	Uzel Makine	√	X	X	X	X	X
17	Türk Traktör	√	X	X	X	X	X
18	Tat Konserve	√	X	X	X	X	X
19	Ak Enerji	√	X	X	X	X	X
20	Eczacıbaşı Yapı	√	X	X	X	X	X
21	Banvit	√	3	1	5	X	X
22	Pınar Süt	√	X	X	X	X	X
23	Otokar	√	X	X	X	X	X

	Firma adı	KYİUR	Görsel Unsur				
			Foto.	Logo	Afiş	Video	Grafik
24	Zorlu Enerji	√	X	X	X	X	X
25	Bossa	√	X	X	X	X	X
26	Doğan Gazetecilik	√	X	X	X	X	X
27	Karsan Otomotiv	√	X	X	X	X	X
28	Alarko Carrier	√	X	X	X	X	X
29	Pınar Entegre Et	√	X	X	X	X	X
30	DYO Boya Fabrikaları	√	X	X	X	X	X
31	Bağfaş	√	4	X	X	X	X
32	Ayen Enerji	√	X	X	X	X	X
33	Kartonsan	√	X	X	X	X	X

Yalnızca Banvit ve Bağfaş, KYİUR'lerinde görsel unsurlara başvurmuştur. Fakat muhtemelen bu durum, iki firmanın KYİUR'lerinin faaliyet raporunun içinde yer almasından kaynaklanmaktadır. Ayrı bir rapor olarak yayınlanan KYİUR'lerde hiçbir görsel unsur bulunmamaktadır.

Şirketlerin KSS raporlarındaki görsel unsur kullanımı ele alındığında; KSS raporu yayınlayan dört şirketin de raporlarında çeşitli görsel unsurlara yer verdiği görülmektedir (Bkz. Tablo 2.4.5).

Tablo 2.4.5 Şirketlerin Web Sayfalarındaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Raporunda Kullanılan Görsel Unsur Çeşidi ve Sayısı

	Firma adı	KSS Raporu	Görsel Unsur				
			Foto.	Logo	Afiş	Video	Grafik
1	Tüpraş	√	33	X	7	X	X
3	Arçelik	√ (Sürdürülebilirlik Raporu)	54	10	10	X	13
9	Tofaş Oto Fabrika	√ (Çevre Raporu)	32	X	X	X	X
13	Coca -Cola İçecek	√	58	3	8	X	15
	Toplam		177	13	18	0	28
		Toplam Görsel Unsur Sayısı	236				
		Yüzde (%)	75	5	8	0	12

Söz konusu verilere göre dört firmanın KSS raporunda toplam 236 görsel unsur kullanılmıştır. Bunların büyük kısmını (%75) fotoğraflar oluşturmaktadır. Diğer görsel unsurlar ise çeşitli grafik, afiş ve logo çalışmalarından oluşmaktadır. Sonuç olarak, şirketlerin KSS raporlarında görsel unsurlardan aktif olarak faydalandığı ve bu yolla paydaşlarının zihninde kalıcılığı ve inandırıcılığı sağlamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 2.4.6 Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Kullanılan Görsel Unsur Sayısı ve Çeşidi

	Firma adı	Toplam Etkinlik Sayısı	Görsel Kullanılan Etkinlik Sayısı	Kullanılan Görsel Unsur Çeşidi ve Sayısı					
				Foto.	Logo	Afiş	Video	Grafik	Slayt Şov
1	Tüpraş	37	23	44	2			8	
2	Petrol Ofisi	4	3	1	2				
3	Arçelik	10	10	54	10	10		13	9
4	Turkcell	22	22	13	19			12	
5	Enka İnşaat	9	9	15					
6	Ereğli Demir - Çelik	12	4	15					
7	Migros	32	10	6					
8	Goldaş Kuyumculuk	39	39	140	3	10		33	
9	Selçuk Ecza	11	11	37					
10	Tofaş Oto Fabrika	13	11	12	2		1	1	
11	Şişecam	4	1	4	3		1		1
12	Aygaz	11	5	13	3				
13	Doğuş Otomotiv	5	3	6	1				
14	Coca -Cola İçecek	7	5	31	5			2	
15	Turcas Petrol	5							
16	Uzel Makine	5	3	2		4			
17	Türk Traktör	9	4	4					
18	Tat Konserve	8							
19	Ak Enerji	9	9	9	1			25	
20	Eczacıbaşı Yapı	4	4	22	2	4	2		
21	Banvit	4	2	22	3	1			1
22	Pınar Süt	17	2	2					
23	Otokar	4	1	2					
24	Zorlu Enerji	3	1	4					1
25	Bossa	1	1					1	
26	Doğan Gazetecilik	4	4		1	4	1		1
27	Karsan Otomotiv	1	1	3					
28	Alarko Carrier	2	1	5					
29	Pınar Entegre Et	5	1	1					
30	DYO Boya Fabrikaları	2	2	2					
31	Bağfaş	5	2	2					
32	Ayen Enerji	2	1	1					
33	Kartonsan	6							
	<b>Toplam</b>	<b>312</b>	<b>195</b>	<b>472</b>	<b>57</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>95</b>	<b>13</b>



Bir sonraki adım olarak şirketlerin KSS bölümlerinde duyurdukları etkinlik, proje vb. uygulamalardan kaçında görsel unsur kullanıldığı ve buna ek olarak, kullanılan görsel unsurların sayısı ve çeşidi araştırılmıştır (Bkz. Tablo 2.4.6). Buna göre; toplam 312 etkinliğin %62,5'inde görsel unsur kullanıldığı anlaşılmıştır. Kullanılan toplam 675 görsel unsurun niteliğine bakıldığında, bunların %70'nin fotoğraf, %8'inin logo, %5'inin afiş, %1'inin video, %14'ünün grafik ve %2'sinin slayt şov olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 2.4.7). Bu veriler ışığında, şirketlerin KSS bölümlerinde genel olarak görsel unsurlardan aktif olarak faydalandığı, ancak hareketli ve daha etkili olabilecek slayt şov, video gibi yöntemlerden yeterince yararlanmadıkları görülmektedir. Bu noktada, şirketlere internetin sağladığı etkili görsel iletişim araçlarından daha çok faydalanmaları önerilebilir. Sosyal sorumluluk kampanyalarının başarılı olabilmesi için etkin iletişim yöntemleri kullanılması esastır. Bu bağlamda, araştırma örneklemini içindeki firmaların kullandıkları görsel unsur sayısında projelerini başarıya götürebilecek bir avantaj sağlarken, görsel unsur çeşidinde aynı avantajdan faydalanmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 2.4.7 Kullanılan Görsel Unsurların Sayısı ve Çeşidine İlişkin Yüzde Değerleri

Görsel Unsur Kullanılan Etkinlik Sayısı	Toplam Etkinlik Sayısı	Yüzde %	Toplam Kullanılan Görsel Unsur Çeşidi ve Sayısı					
			Foto.	Logo	Afiş	Video	Grafik	Slayt Şov
195	312	62,5	472	57	33	5	95	13
			Toplam Görsel Unsur Sayısı: 675					
		<b>Yüzde %</b>	70	8	5	1	14	2

Üçüncü değerlendirme kategorisi olarak firmaların sosyal sorumluluk bölümlerinde yer verdikleri uygulama örnekleri; projenin süresi, ortakları, bütçesi, hedef ve sonuçları, etkinlik alanı, ayrı web sitesine sahip olması, iletişim bilgisi kriterlerine göre tek tek incelenmiştir. Bu bilgilerin incelenmesindeki temel neden, özellikle proje süresi, proje ortağı, proje hedefleri ve sonuçları, projenin hedef kitlesinin bir sosyal sorumluluk projesinde yer alması gereken temel bilgiler ve başarıyı takip etmeyi sağlayan performans kriterleri olmasıdır (Aydede, 2007, s.50). Bu veriler bulunmadığı takdirde şirketin KSS uygulamaları ile ilgili samimiyeti ve kararlılığı hakkında toplum şüpheye düşebilir, yatırımcılar ise KSS'ye ayrılan kaynakların etkin şekilde kullanıldığı ile ilgili endişe

duyabilir. Bu da yürümekte olan ve gelecekte yapılacak olan KSS projelerinin yeterli desteği görmesini engelleyecektir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamalarının tüm süreçleri ölçülebilir ve raporlanabilir bir değerlendirme sürecine sahip olmalıdır. Bu anlamda kalıcılığı sağlayacak olan ölçülebilirlik, toplumsal fayda ile ilgili bilimsel alanlarda gelecekte de başvuru kaynağı olabilmeli, elde edilen veriler bilim dünyası tarafından değerlendirilebilmelidir (<http://www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kssnedir.php>). Bunun yanı sıra şirketin yaptığı sosyal sorumluluk uygulamasının kendine ait bir web sayfasına ve projeye ait bilgi almak için detaylı iletişim bilgilerine sahip olması, bu uygulamanın şirket tarafından bir proje olarak değerlendirilip değerlendirilmediğinin de bir işaretidir. Ayrıca şirketlerin ilgili kamularını sürece dahil edebilmesi için web sayfalarında geribildirime yönelik araçlar bulundurmaları, çift yönlü iletişimin sağlanması açısından anahtar konumundadır (Esrock, Leichty, 2000, s.341). Daha önce de açıklandığı gibi, bir sosyal sorumluluk projesinin başarılı olabilmesi için kamuoyunun ilgisini çekmesi ve desteğini alması gerekmektedir. Bunun için de projenin kendini en iyi şekilde anlatması, proje bilgilerine ulaşılması için her türlü kolaylığı sağlıyor olması gerekir. Bu da şirketin bu konuda iletişim kanallarından aktif bir şekilde faydalanmasına bağlıdır.

Şirketlerin sosyal sorumluluk bölümünde yayınladıkları her uygulama öncelikle süre belirtilip belirtilmemesi yönünden ele alınmıştır (Bkz. Tablo 2.4.8). Buna göre; araştırma örneklemindeki 33 firmanın yaptığı toplam 250 KSS uygulamasından %57'sinin zamanına ilişkin bilgi mevcuttur. Öte yandan projelerin %33'ünün ne zaman gerçekleştirildiğine dair herhangi bir bilgi yer almamaktadır. Uygulamaların %10'unun ise süre bilgisinde eksiklikler saptanmıştır.

Tablo 2.4.8 Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Süre Bilgileri

	<b>Firma adı</b>	<b>Toplam Proje Sayısı</b>	<b>Süresi Belirtilen Proje Sayısı</b>	<b>Süre Bilgisinde Eksiklik Olan Proje Sayısı</b>	<b>Süresi Belirtilmeyen Proje Sayısı</b>
1	Tüpraş	32	21		11
2	Petrol Ofisi	4		2	2
3	Arçelik	8	2	1	5
4	Turkcell	13	6	6	1
5	Enka İnşaat	5	2	2	1
6	Ereğli Demir - Çelik	12	10	1	1
7	Migros	21	13	2	6
8	Goldaş Kuyumculuk	11	8		3
9	Selçuk Ecza	10	5	1	4
10	Tofaş Oto Fabrika	11	9		2
11	Şişecam	1	1		
12	Aygaz	11	4	1	6
13	Doğuş Otomotiv	8	8		
14	Coca -Cola İçecek	6	3	1	2
15	Turcas Petrol	4	2	2	
16	Uzel Makine	4	2		2
17	Türk Traktör	9	7	1	1
18	Tat Konserve	5	2		3
19	Ak Enerji	7	2		5
20	Eczacıbaşı Yapı	1		1	
21	Banvit	4	3		1
22	Pınar Süt	11	8	1	2
23	Otokar	4	3		1
24	Zorlu Enerji	3			3
25	Bossa	1	1		
26	Doğan Gazetecilik	4	2		2
27	Karsan Otomotiv	1			1
28	Alarko Carrier	3			3
29	Pınar Entegre Et	10	5	1	4
30	DYO Boya Fabrikaları	2	1		1
31	Bağfaş	5	2		3
32	Ayen Enerji	2	1		1
33	Kartonsan	6	3		3
	<b>Toplam</b>	<b>239</b>	<b>136</b>	<b>23</b>	<b>80</b>
	<b>Yüzde (%)</b>		<b>57</b>	<b>10</b>	<b>33</b>

Bu bulgular, şirketlerin KSS projelerinde genel olarak (%56) zaman bilgisine yer verdiğini işaret etmektedir. Ancak %56'lık bir oran pek de yeterli görünmemektedir. Bir projenin başarısı onun başlangıcında belirlenen takvime göre yürütülüp yürütülmediği, zamanında tamamlanıp tamamlanmadığı gibi değişkenlere göre belirlenir. Fakat zaman bilgisi verilen projelerde bile projenin başlangıçtaki zaman takvimi ve sonuçta buna uyulup uyulmadığı ile ilgili herhangi bir ölçümlemeye rastlanmamıştır. Süre bilgisinde eksiklik olan projeler ayrıca ele alındığında, bu projelerin %35'inde projenin başlangıç tarihi, %65'inde ise bitiş tarihinin belirtilmediği saptanmıştır (Bkz. Tablo 2.4.9). Bu da belirli bir tarihte başlayan bir projenin sonuçlandırılıp sonuçlandırılmadığı ile ilgili soru işaretlerine neden olmaktadır. Bu tip kuşku projenin verimliliğine ilişkin konuyu araştıran paydaşın zihninde güvensizliğe yol açan bir faktördür. Bu açıdan örneklem dahilindeki şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamaları hakkında bilgi aktarırken proje süresi belirtme konusunda daha hassas davranmaları gerektiği söylenebilir.

Tablo 2.4.9 Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Süre Bilgisindeki Eksiklikler

	<b>Firma adı</b>	<b>Süre Bilgisinde Eksiklik Olan Proje Sayısı</b>	<b>Başlangıç Tarihi Belirtilmeyen Proje Sayısı</b>	<b>Bitiş Tarihi Belirtilmeyen Proje Sayısı</b>
1	Tüpraş			
2	Petrol Ofisi	2		2
3	Arçelik	1		1
4	Turkcell	6	1	5
5	Enka İnşaat	2		2
6	Ereğli Demir - Çelik	1		1
7	Migros	2	2	
8	Goldaş Kuyumculuk			
9	Selçuk Ecza	1		1
10	Tofaş Oto Fabrika			
11	Şişecam			
12	Aygaz	1		1
13	Doğuş Otomotiv			
14	Coca -Cola İçecek	1	1	
15	Turcas Petrol	2		2
16	Uzel Makine			
17	Türk Traktör	1	1	
18	Tat Konserve			
19	Ak Enerji			
20	Eczacıbaşı Yapı	1	1	

	<b>Firma adı</b>	<b>Süre Bilgisinde Eksiklik Olan Proje Sayısı</b>	<b>Başlangıç Tarihi Belirtilmeyen Proje Sayısı</b>	<b>Bitiş Tarihi Belirtilmeyen Proje Sayısı</b>
21	Banvit			
22	Pınar Süt	1	1	
23	Otokar			
24	Zorlu Enerji			
25	Bossa			
26	Doğan Gazetecilik			
27	Karsan Otomotiv			
28	Alarko Carrier			
29	Pınar Entegre Et	1	1	
30	DYO Boya Fabrikaları			
31	Bağfaş			
32	Ayen Enerji			
33	Kartonsan			
	<b>Toplam</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
	<b>Yüzde (%)</b>		<b>35</b>	<b>65</b>

Bir sonraki inceleme, şirketlerin sosyal sorumluluk projelerinde tek başlarına mı yoksa bir başka kurum veya kişinin ortaklığında mı çalıştığını ortaya çıkarmaya yöneliktir. Projelerde kurum dışı bir ortakla çalışmak, şirketin KSS uygulamasında ne kadar işbirliğine gitme konusundaki tercihi ve bu alanda kurumlar arasındaki bilgi paylaşımı ve dayanışmanın ne ölçüde olduğuna dair fikir veren bir bulgudur. Bu amaçla şirketlerin yaptığı projeler, şirket dışında bir ortakla çalışılıp çalışılmamasına ve eğer herhangi bir ortaklık söz konusu ile ortak olunan kurumun tipi açısından değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 2.4.10'daki verilere göre; projelerin yalnızca %28'sinde şirketler bir başka kurumla ortak bir uygulama yapma yoluna gitmişlerdir. Toplam 239 projeden 171'inde tek başlarına çalışmayı tercih etmişlerdir. Şirketlerin bir başka kurumla ortaklık yapmayı tercih ettiği projelerden %55'inde bir kamu kurumuyla, %35'inde ise bir Sivil Toplum Kuruluşu (STK) ile işbirliği yapılmıştır. Ortaklık kurulan kamu kurumlarının genelde devlet kurumları ile üniversitelerden oluştuğu tespit edilmiştir. Projelerin %10'nunda ise şirketler bir başka şirketle ortaklaşa hareket etmişlerdir (Bkz. Tablo 2.4.11).

Tablo 2.4.10 Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerdeki Ortaklar

	Firma adı	Toplam Proje Sayısı	Proje Ortağı olan Proje Sayısı	Ortak Kurum/Kuruluş Tipi ve Sayısı		
				STK	Şirket	Kamu Kurumu
1	Tüpraş	32	6	1		6
2	Petrol Ofisi	4	3	2	1	
3	Arçelik	8	2	2		
4	Turkcell	13	5	2	1	4
5	Enka İnşaat	5				
6	Ereğli Demir - Çelik	12				
7	Migros	21	8	5	2	1
8	Goldaş Kuyumculuk	11	10			10
9	Selçuk Ecza	10	4	2	1	2
10	Tofaş Oto Fabrika	11	3	1		3
11	Şişecam	1				
12	Aygaz	11	6	5		2
13	Doğuş Otomotiv	8	1			1
14	Coca -Cola İçecek	6				
15	Turcas Petrol	4				
16	Uzel Makine	4				
17	Türk Traktör	9				
18	Tat Konserve	5	2			2
19	Ak Enerji	7				
20	Eczacıbaşı Yapı	1	1	1		
21	Banvit	4	3	2		1
22	Pınar Süt	11	5	1	1	5
23	Otokar	4				
24	Zorlu Enerji	3				
25	Bossa	1				
26	Doğan Gazetecilik	4	3	1	2	
27	Karsan Otomotiv	1				
28	Alarko Carrier	3				
29	Pınar Entegre Et	10	4	2		3
30	DYO Boya Fabrikaları	2				
31	Bağfaş	5				
32	Ayen Enerji	2	1			1
33	Kartonsan	6	1			1
	<b>Toplam</b>	<b>239</b>	<b>68</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>42</b>

Tablo 2.4.11 Proje Ortaklarının Çeşidi ve Sayısına İlişkin Yüzde Değerleri

Proje Ortağı olan Proje Sayısı	Toplam Proje Sayısı	Yüzde %	Ortak Kurum/Kuruluş Tipi ve Sayısı		
			STK	Şirket	Kamu Kurumu
68	239	28	27	8	42
			Ortaklık Yapılan Toplam Kurum Sayısı: 77		
		Yüzde %	35	10	55

Söz konusu verilere göre; örneklem içindeki şirketlerin KSS projelerinde genel olarak tek başına çalışmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu konuda herhangi bir zorunluluk olmamakla birlikte, kurumlardaki KSS bilincinin ve deneyiminin artmasını desteklemek açısından şirketlerin başta STK'lar olmak üzere diğer kurumlarla ortaklıklarını arttırmaları ve projeler geliştirilmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Örneğin, eğitim alanında bir KSS projesi geliştirmek isteyen bir şirketin bu konuda araştırmalar yapıp çeşitli faaliyetlerde bulunan bir STK'nın bilgisinden yararlanması, projenin bilgi ve deneyim altyapısını geliştiren bir durumdur. Ayrıca bu yolla hem işbirliği kültürü yaygınlaşır hem de STK'nın tek başına dikkat çekmek isteyip de finansal yetersizlikler nedeniyle ilgi toplayamadığı bir alandaki sorunun çözümüne yönelik bir proje yaratılmış olunur. Diğer taraftan, özel sektörün kurumsal sosyal sorumluluk projelerine sivil toplum kuruluşlarını ortak olarak seçmesi, Türkiye'deki sivil toplumun gelişimine destek olacak ve gücünü arttıracaktır. Bugün Türkiye'de sivil toplum kuruluşları kurumsallaşma sürecindedirler. Pek çoğu örgüt yönetimi, bütçe oluşturulması, proje yazımı ve yönetimi gibi konularda sorun yaşamakta; kendilerini tanıtırken ve şirketlere ulaşırken zorlanmaktadırlar. Bu konularda deneyim sahibi olan özel sektör kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarına deneyimlerini aktarmaları hem bu kuruluşların kurumsallaşması sürecine yardımcı olacak hem de özel sektör için güvenilir proje ortakları yaratacaktır (<http://www.kurumsalsosyal.com/?pid=1103>). Bu açıdan değerlendirildiğinde; örneklem içindeki şirketlerin KSS projesi oluştururken konunun içeriğine uygun bir ortak seçmenin avantajlarını göz önünde bulundurmasında fayda vardır.

Şirketlerin yaptığı uygulamaların sosyal sorumluluk projesi olarak nitelendirilebilmesi için bakılması gereken en önemli özelliklerin bir diğeri, şirket tarafından projeye ilişkin hedef ve sonuçların belirlenmesi ve bunun kamuoyu ile paylaşılmasıdır. Bu nedenle örneklem içindeki şirketlerin projelerine ait bilgiler bu kapsamda incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 2.4.12 ve Tablo 2.4.13'te listelenmiştir.

Tablo 2.4.12 Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Sonuçları

	<b>Firma adı</b>	<b>Toplam Proje Sayısı</b>	<b>Faaliyet Sonucu Açıklanan Proje Sayısı</b>	<b>Faaliyet Sonucu Açıklanmayan Proje Sayısı</b>
1	Tüpraş	32	13	19
2	Petrol Ofisi	4	2	2
3	Arçelik	8	3	5
4	Turkcell	13	6	7
5	Enka İnşaat	5	4	1
6	Ereğli Demir - Çelik	12	1	11
7	Migros	21	17	4
8	Goldaş Kuyumculuk	11	7	4
9	Selçuk Ecza	10	8	2
10	Tofaş Oto Fabrika	11	8	3
11	Şişecam	1	1	
12	Aygaz	11	6	5
13	Doğuş Otomotiv	8	3	5
14	Coca -Cola İçecek	6	5	1
15	Turcas Petrol	4	2	2
16	Uzel Makine	4	3	1
17	Türk Traktör	9	3	6
18	Tat Konserve	5	2	3
19	Ak Enerji	7	2	5
20	Eczacıbaşı Yapı	1	1	
21	Banvit	4	4	
22	Pınar Süt	11	3	8
23	Otokar	4	3	1
24	Zorlu Enerji	3	1	2
25	Bossa	1	1	
26	Doğan Gazetecilik	4	1	3
27	Karsan Otomotiv	1		1
28	Alarko Carrier	3		3
29	Pınar Entegre Et	10	2	8
30	DYO Boya Fabrikaları	2	2	
31	Bağfaş	5	3	2
32	Ayen Enerji	2	1	1
33	Kartonsan	6	3	3
	<b>Toplam</b>	<b>239</b>	<b>121</b>	<b>118</b>
	<b>Yüzde (%)</b>		<b>51</b>	<b>49</b>



Tablo 2.4.13 Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Sonucu Açıklanan Projeler

	Firma adı	Faaliyet Sonucu Açıklanan Proje Sayısı	Açıklanan Bilgiler		
			Bütçe	Hedef	Ulaşılan Sonuç
1	Tüpraş	13	1	1	11
2	Petrol Ofisi	2		1	1
3	Arçelik	3			3
4	Turkcell	6	2		6
5	Enka İnşaat	4			4
6	Ereğli Demir - Çelik	1	1		4
7	Migros	17	1		17
8	Goldaş Kuyumculuk	7		6	7
9	Selçuk Ecza	8		1	7
10	Tofaş Oto Fabrika	8	1		7
11	Şişecam	1			1
12	Aygaz	6		2	6
13	Doğuş Otomotiv	3			3
14	Coca -Cola İçecek	5	2	1	4
15	Turcas Petrol	2			2
16	Uzel Makine	3			3
17	Türk Traktör	3			3
18	Tat Konserve	2			1
19	Ak Enerji	2		1	1
20	Eczacıbaşı Yapı	1			1
21	Banvit	4			4
22	Pınar Süt	3			3
23	Otokar	3			3
24	Zorlu Enerji	1		1	
25	Bossa	1	1		
26	Doğan Gazetecilik	1	1	1	1
27	Karsan Otomotiv				
28	Alarko Carrier				
29	Pınar Entegre Et	2			2
30	DYO Boya Fabrikaları	2			2
31	Bağfaş	3		1	2
32	Ayen Enerji	1			1
33	Kartonsan	3	1		2
	<b>Toplam</b>	<b>121</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>112</b>

Tablo 2.4.12 ve Tablo 2.4.13'e göre; şirketlerin web sayfalarında yer alan toplam 139 projeden %51'inin faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili bilgiler yer alırken, %49'unun faaliyetlerine ilişkin herhangi bir bilgi bulunmamaktadır. Faaliyetleri ile ilgili bilgi bulunan projelerde ise açıklanan bilgi türü, daha çok projenin sonuçları ile ilgilidir. Çoğu zaman şirketlerin projenin hedefi ve bütçesi ile ilgili bilgileri aktarmakta yetersiz kaldıkları gözlenmiştir.

Tablo 2.4.14 Faaliyet Sonucu Çeşitlerine İlişkin Yüzde Değerleri

	<b>Açıklanan Bilgiler</b>		
	<b>Bütçe</b>	<b>Hedef</b>	<b>Ulaşılan Sonuç</b>
	11	16	112
	<b>Toplam Açıklanan Bilgi Türü Sayısı: 139</b>		
<b>Yüzde %</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>80</b>

Tablo 2.4.14'te şirketlerin projelerle ilgili açıkladıkları bilginin türüne ilişkin yüzdesel değerlendirmeler yer almaktadır. Buna göre şirketler faaliyetlerinin sonucunda oluşmaları paylaşmakta; ancak proje bütçesi ve başlangıçtaki hedeflerle ilgili bilgi aktarmamaktadırlar. Projelerin sonuçları ile ilgili bilgi aktarımına ve oranlara bakıldığında sonucun neredeyse yarı yarıya olduğu tespit edilmiştir. Şirketler bu açıdan değerlendirildiğinde; yaptıkları sosyal sorumluluk uygulamalarının başlangıcında projenin hedeflerini, yararlanıcı sayısı, bütçe vb. özelliklerini belirlemedikleri ve sonrasında da ulaşılan sonuçları açıklama konusunda yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu bilgilerin açıklandığı örneklerde ise proje hedefi veya sonucu sayılabilecek verilerde, genel olarak eksiklik olduğu gözlenmiştir. Yapılan uygulamalar, şirketlerin sosyal sorumluluk performansını objektif şekilde değerlendirme olanağı verecek sayısal göstergelerden de mahrum görünmektedir.

Sosyal sorumluluk uygulaması niteliğindeki projelerin başarıya ulaşabilmesi için mutlaka etkin bir şekilde duyurulması gerekmektedir. Ancak bu şekilde projeler, kamuoyunun ilgisini çekip desteğini kazanabilir. Bu nedenle bir sosyal sorumluluk projesinin kendisine ait bir web sayfasının bulunması ve bunun proje sahibi şirket tarafından yayınlanması son derece önemlidir. Örneklem kapsamındaki şirketler ve uygulamaları bu açıdan değerlendirildiğinde; 33 firmadan yalnızca 11 tanesinin yürüttükleri projeye ilişkin ayrı bir web sayfası tasarladığı görülmektedir (Bkz. Tablo 2.4.15). Bu firmaların üçte birine karşılık gelmektedir ki bu oranın mutlaka yükseltilmesi gerekir.

Tablo 2.4.15 Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Kendilerine Ait Web Sayfasının Bulunması

	<b>Firma adı</b>	<b>Toplam Proje Sayısı</b>	<b>Kendine Ait Ayrı Bir Web Sayfası Olan Proje Sayısı</b>
1	Tüpraş	32	1
2	Petrol Ofisi	4	1
3	Arçelik	8	1
4	Turkcell	13	2
5	Enka İnşaat	5	2
6	Ereğli Demir - Çelik	12	
7	Migros	21	
8	Goldaş Kuyumculuk	11	
9	Selçuk Ecza	10	
10	Tofaş Oto Fabrika	11	
11	Şişecam	1	1
12	Aygaz	11	1
13	Doğuş Otomotiv	8	1
14	Coca -Cola İçecek	6	1
15	Turcas Petrol	4	
16	Uzel Makine	4	
17	Türk Traktör	9	
18	Tat Konserve	5	
19	Ak Enerji	7	
20	Eczacıbaşı Yapı	1	
21	Banvit	4	1
22	Pınar Süt	11	
23	Otokar	4	
24	Zorlu Enerji	3	
25	Bossa	1	
26	Doğan Gazetecilik	4	1
27	Karsan Otomotiv	1	
28	Alarko Carrier	3	
29	Pınar Entegre Et	10	
30	DYO Boya Fabrikaları	2	
31	Bağfaş	5	
32	Ayen Enerji	2	
33	Kartonsan	6	
	<b>Toplam</b>	<b>239</b>	<b>13</b>
	<b>Yüzde (%)</b>		<b>5</b>

Şirketlerin geliştirdiği projeler ile kendine ait ayrı web sayfası bulunan projelerin birbirine oranına bakıldığında, projelerin yalnızca %5'inin kendine ait ayrı bir web sayfasına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara toplu şekilde bakıldığında, projelerin büyük kısmının kendine ait ayrı bir web sayfası olmadığı açıkça görülmektedir. Bu da sosyal sorumluluk projesi uygulayıcısı şirketlerin, projeye yönelik kamuoyu desteğinin sağlanmasında önemli bir itici güçten mahrum kalacağına işaret etmektedir.

KSS raporlaması ile ilgili literatür bölümünde verilen örneklerde, iyi rapor örneklerinde şirketlerin proje süresi, hedefi ve sonuçlarını belirli etkinlik alanlarına göre aktardıkları ifade edilmişti. Uluslararası KSS anlaşmaları ve ilkeleri, etkinlik alanı bazında gruplandırılmaya tabi tutulmakta, bu ilkeler doğrultusunda KSS raporlamasına yönelen firmalar da faaliyetlerini bu şablon çerçevesinde aktarmaktadırlar ([http://www.thecocacolacompany.com/citizenship/environmental\\_report2006.pdf](http://www.thecocacolacompany.com/citizenship/environmental_report2006.pdf), [http://www.nikebiz.com/responsibility/documents/Nike\\_FY05\\_06\\_CR\\_Report\\_C.pdf](http://www.nikebiz.com/responsibility/documents/Nike_FY05_06_CR_Report_C.pdf), [http://www.bestbuyinc.com/assets/corporate\\_reponsibility/09\\_report/BBY\\_CSR\\_2009.pdf](http://www.bestbuyinc.com/assets/corporate_reponsibility/09_report/BBY_CSR_2009.pdf)).Örnekleme dahilindeki firmaların bu tekniğe ne kadar uygun davrandıklarını ve Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin KSS faaliyetlerini daha çok hangi alana yönelttiklerini ortaya çıkarmak için projeler etkinlik alanı bazında analiz edilmiştir (Bkz. Tablo 2.4.16). Analiz sonuçlarına göre; 33 firmanın yürüttüğü toplam 239 projenin %30'u eğitime, %23'ü çevreye, %12'si kültür-sanat, %8'i spor ve %8'i sağlığa yönelik olarak tasarlanmıştır. Geriye kalan projeler ise daha çok sosyo-kültürel (%5), sosyal yardım (%3), tarih-sanat (%3), sektörel uygulamalar (%3), iş güvenliği (%2), kalite uygulamaları (%1), teknoloji (%1) ve eğlence (%1) alanlarına yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu verilere göre, Türkiye'de şirketler projelerini daha çok eğitim, çevre, kültür-sanat, spor ve sağlık alanlarında yoğunlaştırmaktadır. Bu sonuçlar, SUCSR Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Başkanı Sevim Akyol'un (2006) açıklamalarıyla büyük oranda örtüşmektedir. Akyol (<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=195&ItemId=49&Rtabid=194>) Türkiye'de KSS projelerinin daha çok hangi alanda yoğunlaştığına dair geçmişte yapılan bir kamuoyu araştırması ile cevap vermekte ve projelerin önem sırasına göre; daha çok eğitim, sağlık ve çevre alanında yoğunlaştığını belirtmektedir. Bunun nedeninin ise ülkenin en büyük sorunlarından birinin eğitim olması nedeniyle toplumun bu yöndeki beklentilerinden kaynaklandığına dikkat çekmektedir.

Tablo 2.4.16 Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projelerin Etkinlik Alanı

	Firma adı	Toplam Proje Sayısı	Etkinlik Alanı												
			E	Ç	KS	SP	SA	SK	SY	TS	İG	K	S	T	EĞ
1	Tüpraş	32	10	6	2	1	4	4		2			2		1
2	Petrol Ofisi	4	2			1		1							
3	Arçelik	8	2	3	3										
4	Turkcell	13	3		2	3		2					1	2	
5	Enka İnşaat	5	2		1	2									
6	Ereğli Demir - Çelik	12	4	6	1				1						
7	Migros	21	2	4	5	1	5		4						
8	Goldaş Kuyumculuk	11	4		1			1		1	1	1	1		1
9	Selçuk Ecza	10	7				1	2							
10	Tofaş Oto Fabrika	11	3	6	2										
11	Şişecam	1				1									
12	Aygaz	11	2	3	3		3								
13	Doğuş Otomotiv	8	3	2	2	1									
14	Coca -Cola İçecek	6	1	3			1		1						
15	Turcas Petrol	4	1			2				1					
16	Uzel Makine	4			2			1		1					
17	Türk Traktör	9	4	1	1			1					2		
18	Tat Konserve	5		4									1		
19	Ak Enerji	7		6							1				
20	Eczacıbaşı Yapı	1					1								
21	Banvit	4	2		1	1									
22	Pınar Süt	11	6		2	2	1								
23	Otokar	4		3								1			
24	Zorlu Enerji	3		2					1						
25	Bossa	1		1											
26	Doğan Gazetecilik	4	3				1								
27	Karsan Otomotiv	1									1				
28	Alarko Carrier	3		2							1				
29	Pınar Entegre Et	10	4	1		2	3								
30	DYO Boya Fabrikaları	2								2					
31	Bağfaş	5	3			1		1							
32	Ayen Enerji	2		2											
33	Kartonsan	6	4			1			1						
	<b>Toplam</b>	<b>239</b>	<b>72</b>	<b>55</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<b>Yüzde (%)</b>		<b>30</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**E:** Eğitim                      **Ç:**Çevre                      **KS:** Kültür-Sanat                      **SP:** Spor  
**SA:** Sağlık                      **SK:** Sosyo-Kültürel                      **SY:** Sosyal Yardım                      **TS:** Tarih-Sanat  
**İG:** İş Güvenliği                      **T:** Teknoloji                      **K:** Kalite Uygulamaları                      **EĞ:** Eğlence  
**S:** Sektörel Uygulamalar

Örnekleme içindeki şirketlerin KSS projelerinin yoğunlaştığı alanlarda ilk üç sırayı eğitim, çevre ve kültür-sanat projeleri oluşturmaktadır. Akyol'un söylediğinden farklı olarak sağlık bu araştırmada 4.sırada gelen etkinlik alanı olarak ortaya çıkmıştır. Ancak genel olarak değerlendirildiğinde, şirketlerin proje alanı seçiminde toplumun eğitim, çevre, sağlık gibi konulardaki baskısını dikkate alarak belirlediği anlaşılmaktadır.

Kurumsal web sayfalarının, şirketler ile kamuları arasında her iki tarafa da doğrudan diyalog kurma fırsatını veren bir araç niteliğindedir; ancak çift yönlü iletişim kurulabilmesi için web sayfasının geribildirime açık unsurlar içermesi gerekmektedir (Esrock, Leichty, 2000, s.329). Uygulanan projelerle ilgili şirket web sayfalarında yer alan iletişim bilgilerine bakıldığında; bir iki proje dışında hiçbir projenin bilgi için başvurulabilecek telefon, faks, e-posta, yetkili kişi bilgilerine sahip olmadığı görülmektedir (Bkz. Tablo 2.4.17).

Tablo 2.4.17 Şirketlerin Web Sayfalarındaki KSS Bölümünde Yer Alan Projeler ile İlgili İletişim Bilgisi Bulunup Bulunmaması

	<b>Firma adı</b>	<b>Toplam Proje Sayısı</b>	<b>Projeye Ait İletişim Bilgisi Olanlar</b>	<b>Projeye Ait İletişim Bilgisi Olmayanlar</b>
<b>1</b>	Tüpraş	32	1	31
<b>2</b>	Petrol Ofisi	4	1	3
<b>3</b>	Arçelik	8		8
<b>4</b>	Turkcell	13		13
<b>5</b>	Enka İnşaat	5		5
<b>6</b>	Ereğli Demir - Çelik	12		12
<b>7</b>	Migros	21		21
<b>8</b>	Goldaş Kuyumculuk	11		11
<b>9</b>	Selçuk Eczacı	10		10
<b>10</b>	Tofaş Oto Fabrika	11		11
<b>11</b>	Şişecam	1	1	
<b>12</b>	Aygaz	11		11
<b>13</b>	Doğuş Otomotiv	8		8
<b>14</b>	Coca -Cola İçecek	6		6
<b>15</b>	Turcas Petrol	4		4
<b>16</b>	Uzel Makine	4		4
<b>17</b>	Türk Traktör	9		9

	<b>Firma adı</b>	<b>Toplam Proje Sayısı</b>	<b>Projeye Ait İletişim Bilgisi Olanlar</b>	<b>Projeye Ait İletişim Bilgisi Olmayanlar</b>
18	Tat Konserve	5		5
19	Ak Enerji	7		7
20	Eczacıbaşı Yapı	1		1
21	Banvit	4		4
22	Pınar Süt	11		11
23	Otokar	4		4
24	Zorlu Enerji	3		3
25	Bossa	1		1
26	Doğan Gazetecilik	4		4
27	Karsan Otomotiv	1		1
28	Alarko Carrier	3		3
29	Pınar Entegre Et	10		10
30	DYO Boya Fabrikaları	2		2
31	Bağfaş	5		5
32	Ayen Enerji	2		2
33	Kartonsan	6		6
	<b>Toplam</b>	<b>239</b>	<b>3</b>	<b>236</b>
	<b>Yüzde (%)</b>		<b>1</b>	<b>99</b>

Sadece Tüpraş, Petrol Ofisi ve Şişecam birer projelerinde bu bilgilere yer vermiştir. Projelerin yalnızca %1’inde iletişim bilgisi yer almaktadır. Ayrıca şirketler, yürüttükleri hiçbir projede projeyi yürüten departman hakkında bilgi vermemişlerdir. Dolayısıyla proje hakkında bilgi almak isteyen ve destek vermeyen bir paydaşın nereye nasıl başvuracağı konusu belirsizdir. Bu, KSS uygulaması yapan şirketin, proje hakkında geribildirim almasını ve dolayısıyla proje hakkında gerçekçi değerlendirmeler yapmasını engelleyen bir durumdur. Son derece avantajlı iletişim olanakları sağlayan internetin bu şekilde tek yönlü kullanımı, şirketle paydaşları arasında kurulması arzulanan çift yönlü iletişimi ve ilişkiyi de olumsuz etkileyecektir. Oysa literatür kısmında da açıklandığı gibi, KSS projelerinin iletişiminin etkin bir şekilde örgütlenmesi ve kurulan iletişim sisteminin aktif bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Kadıbeşgil, 2009, s.23; Aydede, 2007, s.65). Paydaşların projelere destek vermesi için onları projeye dahil etmenin yolları aranmalıdır. Bu anlamda şirketin kurumsal web sitesi, paydaşların projeye ilişkin fikir, öneri ve eleştirilerini belirtilebilecekleri ortamlar yaratmalıdır. E-posta, öneri formu, forum gibi araçlarla projenin gereksindiği geribildirim mekanizmaları rahatlıkla kurulabilir. Ayrıca mükemmel halkla ilişkilerin çiftli yönlü iletişimi (Grunig, 2005, s.20-21) esas aldığı unutulmamalıdır. Sonuç olarak; örneklem içindeki şirketlerin KSS uygulamalarındaki en büyük eksikliklerinden birinin, geri bildirim imkanı vermeyen bilgi paylaşımında bulunmaları olduğu düşünülmektedir.

## SONUÇ

Araştırma bulguları toplu şekilde dikkate alındığında, araştırma örneklemini oluşturan Türkiye'nin önde gelen büyük şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamaları ve iletişimi ile ilgili çeşitli çalışmalara sahip olduğu; ancak bu çalışmaların bazı eksiklikler taşıdığı anlaşılmaktadır.

Araştırma örneklemini içindeki şirketler öncelikle kurumsal web sitelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu (KYİUR) ve KSS raporu ile KSS çalışmalarına yer verdikleri linkler açısından ele alınmıştır. Sonuçlar; söz konusu rapor ve çalışmalar için şirketlerin web sitesinde oluşturduğu link hiyerarşisinin, paydaşların ilgili konuya rahatlıkla ulaşmasını sağlayacak nitelikte olduğunu göstermektedir. Şirketler, paydaşlarının bilgisine sundukları raporları ve KSS bölümlerini, web sitelerinde kolaylıkla fark edilir ve ulaşılır linklerde tutmaktadırlar. Yapılan çalışmalar, etkinlik alanlarına göre gruplandırılmakta, sayfaya giren kişinin rahatlıkla fark edeceği bir hiyerarşide yapılandırılmakta ve bu bölümlere bir ila üç fare tıklaması gibi kısa bir sürede ulaşılması sağlanmaktadır. Şirketlerin bu bilgileri kolay ulaşılır nitelikte tutması, söz konusu bilgileri kamuoyu ile açıkça paylaşma konusunda istekli olduklarını düşündürmekte ve KSS iletişimi açısından da olumlu bir örnek teşkil etmektedir.

Şirketlerin değerlendirilmeye tabi tutulduğu bir diğer konu, KSS ile ilgili rapor ve bölümlerde görsel unsurlardan ne derece faydalandıklarıdır. Araştırma sonuçları, KYİUR'de genel olarak hiçbir görsel unsurun kullanılmadığını, KSS raporlarında ise görsel unsurlardan bol miktarda yararlanıldığını ortaya koymaktadır. Şirketlerin KSS bölümlerinde de yoğun olarak görsel unsurlardan faydalandıkları görülmektedir. Genel olarak kullanılan görsel unsur sayısı tatminkardır; ancak görsel unsur çeşidi konusunda aynı şeyi söylemek güçtür. Kullanılan görsel unsurların %70'i fotoğraflardan oluşmaktadır. Oysa internet, şirketlere yaptıkları çalışmaların etkisini arttırabilecek birçok farklı araç sunmaktadır. Bu noktada şirketlerin hareketli ve daha etkili olabilecek slayt şov, video gibi yöntemlerden daha fazla yararlanmasının, KSS iletişiminin verimliliğini arttıracağı ve KSS uygulamalarının başarılı olması açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KSS projelerinin ve diğer uygulamalarının etkin bir şekilde duyurulması ve ihtiyaç duyduğu paydaş desteğini kazanabilmesi için, şirketlerin yürüttükleri projelere ilişkin ayrı bir



web sayfası tasarlaması ya da en azından projeyi duyurduğu sayfada geribildirim almayı sağlayacak araçları oluşturması gerekmektedir. Şirketlerin bu konudaki performansları oldukça zayıftır. Yürütülen toplam 239 projeden yalnızca %5'inin kendine ait bir web sayfası bulunmakta, KSS linklerinde yer alan projelerin yalnızca %1'inde paydaşların başvurabilmesi için ayrıca bir iletişim bilgisine yer verilmektedir. Bu projelerin hiçbirinde, şirketin projeyi üstlenip yürüten departmanı hakkında bilgi bulunmamaktadır. Bunlar KSS iletişimi açısından önemli eksiklerdir. Bu tip geribildirim mekanizmalarına ve kapsamlı bilgilendirme yollarına gereken önemin verilmemesi; projenin tanıtımını, paydaşların projeye duyduğu inancı ve vereceği desteği olumsuz etkileyebilir.

Şirketlerin gerek KYİUR gerekse kurumsal web sitelerindeki KSS bölümü bilgileri incelendiğinde; açıklanan faaliyet ve projelerin, proje süresi hedefi, sonucu, muhtemel yararlanıcı sayısı ve bütçesi gibi birçok sayısal göstergeden mahrum olduğu anlaşılmaktadır. Projelerin %51'inde ilgili proje sonuçlarına ilişkin bilgi yer alırken, %49'una ait herhangi bir faaliyet sonucu açıklanmamaktadır. Bu neredeyse yarı yarıya bir orandır. Açıklanan faaliyet sonuçlarına bakıldığında ise bunların çoğunun bir hedef veya bütçe bilgisi içermediği görülmektedir. Bu da bu firmaların KSS performansı ile ilgili saptama yapmada objektif bir değerlendirme yapmayı zorlaştırmaktadır. Şirketlerin büyük bölümü projelerini ya yeterince planlamamış ya da planlama verilerini kamuoyu ile yeterince paylaşmamıştır. Literatür kısmında detaylı şekilde belirtildiği üzere, bir sosyal sorumluluk projesinin başarılı olabilmesi için titiz bir planlamaya ve öngörüye sahip olması gerekmektedir. Ancak web sayfasındaki proje bilgileri değerlendirildiğinde, projelerin %43'ü için belirli bir zaman dilimi açıklanmadığı veya proje süresi bilgisinde eksiklikler olduğu gözlenmiştir. Ayrıca projelerin olası hedef ve sonuçlarının öngörülmediği anlaşılmaktadır. Bir diğer ihtimal ise bu öngörü ve sonuçların var olması, fakat kamuoyu ile paylaşılmaması olasılığıdır ki bu da projenin güvenilirliği ve desteklenmesi açısından negatif bir etki oluşturacaktır. Eğer bilgiler özellikle gizlenmek istenmediyse geriye kalan tek ihtimal, projenin iletişiminin yeterince sağlanmamasıdır. Bu durum da yine bir sosyal sorumluluk projesinin ihtiyaç duyacağı tanıtımdan ve destekten mahrum kalmasıyla sonuçlanacak ciddi bir ihmaldir. Ayrıca süre bilgisinde eksiklik olan projeler ele alındığında, projelerin büyük kısmında (%65) bitiş tarihinin belirtilmediği saptanmıştır. Bu da belirli bir tarihte başlayan bir projenin sonuçlandırılıp sonuçlandırılmadığı ile ilgili soru işaretlerine neden olmaktadır. Bu tip kuşku projenin başarı şansını zayıflatmaktadır.

Şirketlerin KSS projelerinde genel olarak tek başına çalışmayı tercih ettiği tespit edilmiştir. Herhangi bir ortakla çalışılması söz konusu ise bu genelde bir üniversite veya bir belediye ya da bakanlık gibi bir kamu kurumu olmaktadır. Kamu kurumlarından sonra şirketlerin en çok ortaklık kurduğu kurumlar sivil toplum kuruluşlarıdır. KSS bilincinin ve deneyiminin yaygınlaştırılması açısından şirketlerin KSS projelerinde diğer kurumlarla daha fazla işbirliği içinde olmaları tavsiye edilmektedir.

Projelerin etkinlik alanları incelendiğinde, şirketlerin en çok eğitim, çevre, kültür-sanat ve sağlık alanlarında proje ürettikleri görülmüştür. Bunun sebebi toplumun ülkedeki temel sorun olarak bu alanları görmesi ve şirketlere bu yönde bir taleplerinin olması olabilir. Ancak Akyol (2006) proje alanı aynı olsa bile oluşturulan projelerde fark yaratan yenilikçi detaylara yer verilmesini önermektedir.

Daha önce de açıklandığı gibi bu projelerde bulunan en önemli eksiklik, projelerin sürdürülebilirliğini ve başarısını ölçmeye yönelik herhangi bir kriter belirlenmemiş olmasıdır. Oysa sosyal sorumluluk projelerinin mutlaka ölçülebilir hedeflere ve bunlara ne kadar ulaşıldığını gösteren performans kriterlerine sahip olması gerekir. Sosyal performansın raporlanabilmesi ve şirketler için bir başarı kriteri oluşturabilmesi için bu ölçütler muhakkak belirlenmiş olmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluğun önemli kriterlerinden biri olan toplumsal fayda ve kalıcı yarar sağlama özelliği, araştırma örneklemini içindeki uygulamalarda net bir şekilde gözlenememiştir.

Sermaya Piyasası Kurulu'nun İMKB 100 endeksi firmalarının KYİUR'lerine ilişkin 2005 yılında yaptığı değerlendirmede, şirketlerin kendilerine gönderilen rapordaki asgari bilgi düzeyinin üstüne çıkmadıkları ve yüzeysel bir raporlama yaptıkları belirtilmiştir. Aradan dört yıl geçmesine karşın, bu araştırma kapsamında incelenen şirketlerin KYİUR'leri de maalesef bu bilgiyi doğrular niteliktedir. Ayrıca yine firmaların internet üzerinde açıkladığı bilgilerden anlaşıldığı üzere hiçbir firma KSS ile ilgili bilgilerini bağımsız denetim kuruluşlarına denetletmek gibi bir girişimde bulunmamıştır. Firmaların sadece dört tanesinin KSS raporu oluşturması zaten bu konuda ciddi bir eksiklik olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, KSS konusundaki gönüllülük açısından düşündürücüdür. Aralarında uluslararası bazı KSS ilkelerine uyum beyanında bulunan ve hatta KSS raporlama indekslerine üyeler bulunsa da Türkiye'nin hem işlem hacmi hem de çeşitli kriterlere göre başarılı olarak nitelendirilen firmalarının (İMKB 100 endeksi ve Capital-500'de yer almaları nedeniyle) KSS raporlaması ve web üzerinden KSS iletişimi konusunda ciddi eksiklikler yaşadığı anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, araştırmanın başında sorulan dört sorunun cevabı şu şekilde gerçekleşmiştir;

Cevap 1: Örneklem içindeki şirketlerin tamamı, kurumsal web sitelerinde KSS konularını iletmemektedir.

Cevap 2: Şirketlerin sadece dört tanesi (%12) KSS raporu yayınlamaktadır. Geriye kalan 29 şirketin kurumsal web sitesinde KSS raporu yer almamaktadır.

Cevap 3: Kurumsal web sitelerinde yer alan KSS uygulamaları, geribildirime açık mekanizmalar içermemektedir.

Cevap 4: Şirketlerin KSS uygulamalarına ilişkin açıkladığı verilerin büyük kısmı, sayısal göstergelerden mahrumdur. Toplam 239 projenin %51'inin faaliyet sonucu açıklanırken, %49'una ilişkin herhangi bir sonuç açıklanmamıştır. Açıklanan sonuçlara yakından bakıldığında ise, bunların %80'inin bütçe ve hedef göstergeleri içermediği görülmektedir. Sonuç olarak açıklanan bilgiler incelendiğinde ise bunların çoğu zaman herhangi bir kıyaslamaya imkan tanıyacak sayısal veri ve göstergelere sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği ve Avrupa Komisyonu işbirliği ile hazırlanan Türkiye'deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu'na göre (2008, s.23), ülkemizde şirketler KSS konularında belli bir aşama kaydetmiş durumdadır. Ancak çeşitli KSS inisiyatiflerine katılım ya da raporlama sistemleri gibi uygulama araçlarının halen yetersiz olduğu görülmektedir. Bu saptama dikkate alındığında söz konusu raporla bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular arasında önemli bir paralellik olduğu gözlenmektedir. Türkiye'de gerek kurumsal yönetim ilkeleri gerekse KSS uygulamaları ve raporlaması ile ilgili kat edilmesi gereken uzun bir yol olduğu anlaşılmaktadır. Ülkemizdeki kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik yasal düzenleme eksikliğinin giderilmesi, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda sosyal sorumluluğa ayrılan bölümün kapsam olarak genişletilerek uygulamaların sonuçlarına ilişkin değerlendirmelere de yer verilmesi, KSS raporlamasında bulunan firmalara yol gösterici bir raporlama rehberinin oluşturulması bu konudaki açığı kapatacak öneriler olarak sıralanabilir.

Bu haliyle çalışma, Türkiye’de başarılı olarak nitelendirilen bir firma grubunun KSS uygulamalarının web üzerinden iletişimi ve raporlaması üzerine bir veri seti sunmakta, kapsam bu doğrultuda sınırlanmaktadır. Kurumsal iletişimin KSS uygulamaları içindeki yeri hakkında daha kapsamlı bir değerlendirme yapabilmek için araştırma, diğer kurumsal iletişim araçlarını da kapsayacak şekilde genişletilebilir. Ayrıca finansal olarak başarılı olan firmaların KSS uygulamalarının başarısını değerlendirmek için aynı örneklem kurumsal web sayfasındaki bilgilere ek olarak, farklı paydaş gruplarının (şirket çalışanları, yöneticiler, tüketiciler vb.) konuyla ilgili görüşlerini alarak daha kapsamlı hale getirilebilir. Böylece şirketlerin KSS algıları değerlendirilebilir, KSS projeleri ve bu projelerin iletişiminin örgütlenmesindeki başarısı daha geniş bir çerçevede ölçülebilir.

## KAYNAKÇA

- Ak, M., Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj, Reklam-Halkla İlişkiler ve Grafik Sanatlar Dizisi, İstanbul, 1998.
- Aktan, C. C.; Vural, İ. Y., “Kurumsal Sosyal Sorumluluk:Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler”, Çimento İşveren, (2007), 4-21.
- Akyürek, R., Kurumsal İletişim Yönetimi, TC. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No:859, 2005.
- Aras, G.; “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Muhasebe ve Deneyim Uygulamalarına Yansımaları”, İç Denetim Dergisi, Sayı: 20, (Sonbahar 2007), 1-7.
- Argenti, P. A., Corporate Communication, Ed. 2, McGraw-Hill Book Co, Singapore, 1998.
- Argenti, P.A., Corporate Communication, McGraw-Hill Comp., USA, 2003.
- Argüden, Y., Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ARGE Danışmanlık Yayınları No:03, Rota Yayın Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 2002.
- Aydede, C., Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2007.
- Banerjee, S. B., “Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly”, Critical Sociology, Vol.34, No.1, (2008), 51-79.
- Başar, B.; Başar M., “Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye’deki Durumu”, Sosyal Bilimler Dergisi, No:2, (2006), 231-230.
- Berger, I. E.; Cunningham, P. H.; Drumwright, M. E., “Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Markets For Virtue”, California Management Review, Vol.49, No.4, (2007), 132-157.

- Bilgin, N., Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi:Teknikler ve Örnek Çalışmalar, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006.
- Carroll, A. B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.” Academy of Management Review, Vol: 4, No:4, (1979), 497-505.
- Caruana, A., “Corporate Reputation: Concept and Measurement”, Journal of Product&Brand Management, Vol.6, No.2, (1997), 109-118.
- Çoban, F., “Sanat Eseri Gibi Yıllık Raporlar”, Capital Dergisi, Sayı 3, (Mart 2005), 23-25.
- Çöklü, E., Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi, Yeni İletişim Teknolojileriyle, Set-Systems Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Esrock, S.L.; Leichty, G.B., Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions, Public Relations Review, Vol.26, No.3, (2000), 327-344.
- Freeman, B., “Substance Sells: Aligning Corporate Reputation and Corporate Responsibility”, Public Relations Quarterly, Vol.51, No.1, (2006), 12-19.
- Fombrun, C. J., Reputation: Realizing Value From The Corporate Image, Harvard Business School Press, 1<sup>st</sup> Press, Boston, 1996.
- Gotsi, M.; Wilson, A. M., “Corporate Reputation: Seeking a Definition”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, No.1, (2001), 24-30.
- Gökçe, O.; İçerik Analizi: Kuramsal ve Pratik Bilgiler, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006.
- Grunig, E. J., Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Rota Yayınları, İstanbul, 2005.
- Hackston, D., Milne, M., “Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies”, Accounting, Auditing& Accountability Journal, Vol 9, No.1, (1996), 77-94.

- Helm, S., “One Reputation or Many?: Comparing Stakeholders’ Perceptions of Corporate Reputation”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.12, No.3, (2007), 238-254.
- Hess, D., “Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing, and Reporting”, *Business Ethics Quarterly*, 11:2, pp. 307-330, (2001).
- Hess, D., “The Three Pillars of Corporate Social Reporting as New Governance Regulation: Disclosure, Dialogue, and Development”, *Business Ethics Quarterly*, Vol.18, No.4, (2008), 447-482.
- Hill, L.N.; White, C., “Public Relations Practitioners’ Perception of the World Wide Web as a Communications Tool”, *Public Relations Review*, Vol.26, No.1, (2000), 31-51.
- Jo, S.; Jung, J.; “A Cross Cultural Study of the World Wide Web and Public Relations”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.10, No.1, (2005), 24-40.
- Kadıbeşegil, S., “Şimdi Stratejik İletişim Zamanı”, *Kurumsal Yönetim Dergisi*, Sayı 6, (Bahar-2009), 22-23.
- Karatepe, S., “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 23, (Kış – 2008), s.77-97.
- Kaya, B., *Bütünleşik Kurumsal İletişim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2003.
- Kazancı, M., *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2006.
- Kent, M.L.; Taylor, M., “Building Dialogic Relationships Through The World Wide Web”, *Public Relations Review*, Vol.24, No.3, (1998), 321-334.
- Keykubat Kuşlu, N., “Kurumsal İletişim ve Tanıtım Tekniği Olarak Sponsorluk ve Sponsorluğun Bankacılıkta Uygulanması-Türkiye İş Bankası A.Ş.Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi*, Manisa, 2006.

- Kotler, P.; Lee, N., Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2006.
- Lantos, G. P., “The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.18, No.7, (2001), 595-630.
- Lee, M. P., “A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead”, *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, No.1, (2008), 53-73.
- Lewis, S., “Reputation and Corporate Responsibility”, *Journal of Communication Management*, Vol.7, No.4, (2003), 356-364.
- Margolis, J. D.; Walsh, J. P., “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, No.2, (2003), 268-305.
- Mestçi, A., Türkiye İnternet Raporu, TIMNET İnternet ve Medya Pazarlama, 2005.
- Moir, L., “What Do We Mean By Corporate Social Responsibility?”, *Corporate Governance*, Vol.1, No.2, (2001), 19-25.
- Moreno, A.; Capriotti P., “Communicating CSR, Citizenship And Sustainability On The Web”, *Journal of Communication Management*, Vol.13, No.2, (2009), 157-175.
- Morsing, M.; Schultz, M., “Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies”, *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, No.4, (2006), 323-338.
- Okay, A., Kurum Kimliği, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2005.
- Okay, A.; Okay, A., Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları, Der Yayınevi, İstanbul, 2005.
- Özgen, E., Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006.



- Özgüç, E., Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sermaye Piyasası Kurulu, Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Yeterlik Etüdü, Ankara, 2005.
- Peltekoğlu Balta, F., Halkla İlişkiler Nedir, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2004.
- Perini F., “Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting”, *European Management Journal*, Vol.23, No.6, (2005), 611-627.
- Rikhardson, P., Andersen, A.J.R., Bang H., “Sustainability Reporting on the Internet”, *GMI*, (Winter-2002), 57-75.
- Sabancı, A.F., “Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanmasında Kurumsal İletişim Araçlarının Değerlendirilmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Reklamcılık ve Tanıtım Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2008.
- Sevimli, Ö.G., Kurumsal İletişimde “Blog” Kavramına Yöneltilen Eleştiriler, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Smith, N. C., “Corporate Social Responsibility: Whether or How?”, *California Management Review*, Vol.45, No.4, (2003), 52-76.
- Şatır, Ç., “The Nature of Corporate Reputation and the Measurement of Reputation Components: An Empirical Study Within a Hospital”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.11, No.1, (2006), 56-63.
- Tokgöz, N.; Önce, S.; “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, (2009), 249-275.
- Ülger, B., İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler: The Big Business, Der Yayınları, İstanbul, 2003.
- Van Riel, C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London, 1995.

White, C.; Raman N., “The World Wide Web as a Public Relations Medium: The Use of Research, Planning and Evaluation in Web Site Development”, Public Relations Review, Vol.25, No.4, (1999), 405-419.

Göçenoğlu, C.; Onan I., “Türkiye’deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, 2008.

[http://www.unglobalcompact.org/docs/networks\\_around\\_world\\_doc/Networkmaterial/CSR\\_Report\\_in\\_Turkish.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Networkmaterial/CSR_Report_in_Turkish.pdf)

<http://www.corporatewatch.org/> , 15.08.2009

<http://www.istheory.yorku.ca/stakeholdertheory.htm> , 20.08.2009

<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=195&ItemId=49&Rtabid=194> , 14.03.2009

[http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/pdf/2007-2008\\_sustainability\\_review.pdf](http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/pdf/2007-2008_sustainability_review.pdf)  
11.09.2009

[http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/environmental\\_report2006.pdf](http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/environmental_report2006.pdf)  
04.09.2009

[http://www.nikebiz.com/responsibility/documents/Nike\\_FY05\\_06\\_CR\\_Report\\_C.pdf](http://www.nikebiz.com/responsibility/documents/Nike_FY05_06_CR_Report_C.pdf)  
05.09.2009

[http://www.bestbuyinc.com/assets/corporate\\_reponsibility/09\\_report/BBY\\_CSR\\_2009.pdf](http://www.bestbuyinc.com/assets/corporate_reponsibility/09_report/BBY_CSR_2009.pdf)  
05.09.2009

[http://www.unglobalcompact.org/data/ungc\\_cops\\_resources/CF091E10-457A-4BE0-A000-2EB9EB5B7FEE/COP.pdf](http://www.unglobalcompact.org/data/ungc_cops_resources/CF091E10-457A-4BE0-A000-2EB9EB5B7FEE/COP.pdf) , 06.09.2009

[http://aveda.aveda.com/aboutaveda/earth\\_month\\_about.asp](http://aveda.aveda.com/aboutaveda/earth_month_about.asp) , 05.09.2009

[http://aveda.aveda.com/aboutaveda/pdf/08-09-ceres\\_report.pdf](http://aveda.aveda.com/aboutaveda/pdf/08-09-ceres_report.pdf) , 05.09.2009

[http://www.anvilknitwearcsr.com/ANVIL\\_mini\\_CSR\\_environmental.pdf](http://www.anvilknitwearcsr.com/ANVIL_mini_CSR_environmental.pdf) , 06.09.2009

<http://www.imkb.gov.tr/Indexes/StockIndexesHome/CorporateGovernanceIndex.aspx>

20.03.2009

<http://www.entrepreneur.com/marketing/marketingideas/guerrillamarketingcolumnistallautenslager/article178022.html> , 10.09.2009

[http://www.dbresearch.com/PROD/CIB\\_INTERNET\\_ENPROD/PROD0000000000190745.PDF-CIPCZQX0132ec80ba=00000800](http://www.dbresearch.com/PROD/CIB_INTERNET_ENPROD/PROD0000000000190745.PDF-CIPCZQX0132ec80ba=00000800) , 10.09.2009

<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C144> , 22.08.2009

<http://www.ceres.org/Page.aspx?pid=416> , 14.08.2009

<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentID=78&articleID=1163> , 16.08.2009

<http://www.cauxroundtable.org/> , 17.09.2009

[http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp) , 18.08.2009

<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/> , 19.08.2009

[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3\\_GuidelinesENU.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3_GuidelinesENU.pdf) , 08.09.2009

<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473> , 12.05.2009

[http://www.kascert.com/goster.aspx?metin\\_id=353](http://www.kascert.com/goster.aspx?metin_id=353) , 01.09.2009

<http://www.accountability21.net/aa1000aps> , 01.09.2009

<http://www.globalsullivanprinciples.org/principles.htm> , 02.09.2009

[http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_36734052\\_36734103\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36734103_1_1_1_1_1,00.html)

09.05.2009

<http://www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTENPrinciples/index.html> , 30.07.2009

[http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/mobility/com329\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/mobility/com329_en.pdf)  
08.05.2009

<http://www.imkb.gov.tr/Indexes/StockIndexesHome/CorporateGovernanceIndex.aspx>  
10.05.2009

<http://www.weforum.org/en/initiatives/corporatecitizenship/index.htm> , 03.09.2009

<http://www.imkb.gov.tr/> , 18.03.2009

<http://www.capital.com.tr/> , 18.03.2009

<http://www.capital500.net/capital/ana.asp> , 18.03.2009

<http://www.tupras.com.tr/> , 19.03.2009

<http://www.poas.com.tr/> , 19.03.2009

<http://www.arcelik.com.tr/Cultures/tr-TR/default.htm> , 19.03.2009

<http://www.turkcell.com.tr/turkcellhakkinda> , 19.03.2009

<http://www.fordotosan.com.tr/> , 19.03.2009

<http://www.enka.com/tr-TR/Default.aspx> , 20.03.2009

<http://www.erdemir.com.tr/> , 20.03.2009

<http://www.migros.com.tr/default.asp> , 20.03.2009

<http://www.thy.com/tr-TR/index.aspx> , 20.03.2009

<http://www.goldas.com/Kurumsal/Default.aspx> , 20.03.2009

<http://www.selcukecza.com.tr/index.asp?lang=tr> , 20.03.2009

<http://www.tofas.com.tr/> , 20.03.2009

<http://www.sisecam.com.tr/> , 20.03.2009

<http://www.aygaz.com.tr/> , 20.03.2009

<http://www.anadolufes.com/turkce/index.aspx> , 21.03.2009

<http://www.dogusotomotiv.com.tr/> , 21.03.2009

<http://www.beko.com/TR/TR/default.htm> , 21.03.2009

<http://www.cci.com.tr/tr/home/> , 21.03.2009

<http://www.sarkuysan.com/> , 21.03.2009

<http://www.vestel.com.tr/Dev/Vsg/vestelbeyazesya.htm> , 21.03.2009

<http://www.eczacibasi.com.tr/> , 21.03.2009

<http://www.turcas.com.tr/index.php> , 21.03.2009

<http://www.izdemir.com.tr/Index.html> , 21.03.2009

<http://www.demirdokum.com.tr/anasayfa/anasayfa.aspx> , 21.03.2009

<http://www.tavhavalimanlari.com.tr/> , 21.03.2009

<http://www.trakyacam.com.tr/TrakyaCam/tr/> , 21.03.2009

<http://www.kardemir.com/turkce/index.html> , 22.03.2009

[http://eu.goodyear.com/tr\\_tr/index\\_flash.jsp](http://eu.goodyear.com/tr_tr/index_flash.jsp) , 22.03.2009

<http://www.hurriyetkurumsal.com/tr/> , 22.03.2009

<http://www.uzelcorp.com/> , 22.03.2009

<http://www.aselsan.com.tr/default.asp?lang=tr> , 22.03.2009

<http://www.turktraktor.com.tr/#/1/1708/> , 22.03.2009

<http://www.tat.com.tr/anasayfa.htm> , 22.03.2009

<http://www.akenerji.com.tr/TR/> , 22.03.2009

<http://www.componenta.com/?pageid=1&null=3> , 22.03.2009

<http://www.eczacibasi.com.tr/index.asp> , 22.03.2009

<http://www.boyner.com.tr/index.html> , 22.03.2009

<http://kurumsal.milliyet.com.tr/index.asp> , 23.03.2009

<http://www.karsan.com.tr/TR/index/> , 23.03.2009

<http://www.menderes.com/default.aspx> , 23.03.2009

<http://www.oyakcimento.com/turkce/adana/hakkinda.html> , 23.03.2009

<http://www.alarko-carrier.com.tr/> , 23.03.2009

[http://www.yasar.com.tr/yasar\\_yatirimci/default.asp?sirket\\_id=4](http://www.yasar.com.tr/yasar_yatirimci/default.asp?sirket_id=4) , 23.03.2009

<http://www.celebihandling.com/> , 24.03.2009

<http://www.dyo.com.tr/dyo/home.aspx> , 24.03.2009

<http://www.reysas.com/index.php> , 24.03.2009

<http://www.tirekutsan.com.tr/index.html> , 24.03.2009

<http://www.bagfas.com.tr/> , 24.03.2009

<http://www.koza.com.tr/tr/kozatr.htm> , 25.03.2009

<http://www.deva.com.tr/default.asp> , 25.03.2009

<http://www.goltas.com.tr/index.asp?pid=1> , 25.03.2009

<http://www.egeseramik.com/> , 25.03.2009

<http://www.usas.com.tr/tr/kyur.asp> , 26.03.2009

<http://www.ayen.com.tr/index.htm> , 26.03.2009

<http://www.kartonsan.com.tr/tr/> , 27.03.2009

[www.vitra.com](http://www.vitra.com) , 27.03.2009

[www.marketing.anadolu.edu.tr/forum/forum\\_posts.asp?TID=42&get=last17k.htm](http://www.marketing.anadolu.edu.tr/forum/forum_posts.asp?TID=42&get=last17k.htm)

07.05.2009

[www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr) , 18.03.2009

[www.oecd.org/daf/corporate/principles](http://www.oecd.org/daf/corporate/principles) , 07.05.2009

[www.kssd.org](http://www.kssd.org) , 15.04.2009

<http://www.internetworldstats.com/stats4.htm> , 25.09.2009

<http://www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kssnedir.php> , 26.09.2009

<http://www.kurumsalsosyal.com/?pid=1103/> , 27.04.2009

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Adı ve SOYADI** : Ebru PEKMEZCİ

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 17/11/1981

**Medeni Durumu** : Bekar

### **Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Anadolu Lisesi

**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

### **Yüksek Lisans Diploması:**

**Tez Konusu** : Başarılı Şirketlerin Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının  
Web Üzerinden İletişimi

**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce, Almanca

### **Bilimsel Faaliyetler**

### **İş Deneyimi**

**Stajlar** : Kayı Grup Sky Havayolları (SIK-AY Hava Taşımacılık A.Ş.),  
Antalya  
Stajyer – İnsan Kaynakları Bölümü

Best3 International (Beruf Studium Weiterbildung)  
20.İş ve Eğitim Fuarı, Viyana, Avusturya  
Stant tanıtım görevlisi – Akdeniz Üniversitesi'nin tanıtımı

**Projeler** : Antalya Gökevi (Planeteryum) Projesi – Proje sahibi  
Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Girişimcilik Dersi kapsamında sunulan yaratıcı iş fikri projesi

**Çalıştığı Kurumlar** : Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü  
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Birimi  
Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi

**Adres** : Meltem Mah., 8.Cadde, Töre Apt. 16/21 Antalya

**Tel. no.** : 0 535 554 89 54 – 0 242 237 41 07 – 0 242 310 66 43



