

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ PAYDAŞ TEORİSİ VE İLETİŞİM YAKLAŞIMI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: BANKALARIN BASIN BÜLTENLERİNE YÖNELİK BİR İÇERİK ANALİZİ

Cihan Becan *

ÖZET

Günümüzde tüketici bilincinin artması, rekabet ortamının gelişmesi, çevre halkının işletmelerden beklentilerinin değişmesi, ürün ve hizmetlerin kalitesinin birbirine benzemesi karşısında kurumların ayakta kalabilmeleri, birtakım farklılıklara yönelmeleri ile gerçekleşebilmektedir. Rekabet avantajını sağlamak için farklılık oluşturma zorunluluğuna hale geldiği bu çağda, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket eden şirketler, bu farklılaşma kriterini elde edebilmektedir. Bu çalışmada amaçlanan, Türkiye'deki finans sektöründe faaliyet gösteren 5 önemli kuruluşun (Garanti Bankası, Türkiye İş Bankası, Yapı Kredi Bankası, Denizbank ve Türk Ekonomi Bankası) belirli paydaşlarına yönelik iletişim amaçları için kurumsal sosyal sorumluluğu basın bültenlerinde ne dereceye kadar kullanabildiğini karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır. Dolayısıyla bu çalışma, Türkiye Bankalar Birliği'nin 2008 yılının Aralık verilerine göre aktif büyüklükleri bazında ilk beş özel sermayeli bankanın, web sayfalarında son iki yılda (01.01.2008 - 31.12.2009) yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili basın bültenlerinin içerik analizini kapsamaktadır. Yapılan çalışmanın sonucuna göre, basın bültenlerinin çoğunlukla toplumsal faaliyetlere yoğunlaştığı ve özellikle sosyal topluluk / çevre ile müşterileri hedeflediği anlaşılmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın sonucu, araştırma kapsamına alınan beş bankanın aynı stratejileri uyguladığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, paydaş teorisi, basın bülteni, içerik analizi

THE EVALUATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN TERMS OF STAKEHOLDER THEORY AND COMMUNICATION APPROACH: A CONTENT ANALYSIS TOWARDS PRESS RELEASES OF BANKS

ABSTRACT

In today, the survival of the companies against awareness of consumers, development of competition environment, changing of community's expectations from businesses and the similarity of products and services' quality to each other might be possible to direct their differences. In the era which it has become a necessity to create the difference in order to provide the competitive advantage, companies which act with the understanding of corporate social responsibility can have this criterion of differentiation. In this study it is aimed to display comparatively how five important banks (Garanti Bankası, Türkiye İş Bankası, Yapı Kredi Bankası, Denizbank ve Türk Ekonomi Bankası) in the Turkish financial industry use the corporate social responsibility for particular stakeholder-oriented communication objectives in their press releases. Accordingly, this study comprises the content analysis of press releases about corporate social responsibility activities which have been issued on the web sites of first five private-capital banks, based on total assets with reference to December data of 2008 year of the Banks Association of Turkey, in last two years (01.01.2008 - 31.12.2009). With regard to the result of the study, it is proved that press releases heavily focus on societal activities and especially target to communities and customers. The result of this study also shows that five banks which have been examined within the research have implemented the similar strategies.

Keywords: Corporate Social Responsibility, stakeholder theory, press release, content analysis.

* Öğr. Gör., İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu

GİRİŞ

Şirketler, 20. yüzyılın başlarından ortalarına kadar çoğunlukla kendilerini birer ekonomik varlık olarak görmeleri ile birlikte sadece ürettikleri ürünleri satma gayreti içerisinde hareket etmişlerdir. Bu dönemlerde talebin arzdan daha fazla olması nedeniyle güç dengesi kurumların lehine olmuştur. Dolayısıyla şirketler sürekli karını artırma çabası gösterip, satış odaklı faaliyetlerin ötesine geçememiştir. Ancak 1970'li yıllardan itibaren rekabet anlayışının değişmesi ve teknolojik gelişmelerin kendini göstermesi, kurumları yeni anlayışlara yöneltmeye ve farklı stratejiler geliştirmeye zorlamıştır. Bu dönemden itibaren artık ürün ve hizmetler birbirine daha çok benzemeye başlarken, bu ürün ve hizmetlerin topluma nasıl bir değer sunduğu da gündeme gelmiştir. Buna paralel olarak işletmelerin sadece ürün ya da hizmet üreterek değil müşterileri için bir değer sunarak varlıklarını sürdürebileceklerinin farkına varması, tüketici bilincinin artması, çevre halkının işletme faaliyetleri ile ilgili daha fazla bilgi talep etmesi, çalışma koşullarına yönelik duyarlılığın yükselmesi gibi kritik gelişmeler kurumların faaliyetlerinin yeniden şekillenmesine etken olmuştur. Bu gelişmeler aynı zamanda güç dengesinin, kurumlardan hedef kitesine doğru kaymasını sağlamıştır.

Biraz önce bahsedilen bu gelişmeler, işletmelerin artık sadece ekonomik bir varlık değil sosyal birer kuruluş olarak da değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bunun en önemli nedeni, şirketlerin kar elde etmelerinin yanında topluma karşı bazı yükümlülüklerinin de olmasında yatmaktadır. Bu nedenden ötürü günümüzde şirketleri başarılı ve değerli kılan ölçüt sadece ürettikleri ürün veya hizmetin kalitesi değil topluma sürekli kazandırdıkları değerlerdir. Diğer bir deyişle, şirketlerin fark yaratabilmesi ancak topluma yönelik görev ve sorumlulukları yerine getirmek, çalışanların ve toplumun çıkarlarını muhafaza etmek ve bunlar arasında dengeyi sağlamak ile mümkün olmaktadır. Bu noktada daha fazla önem kazanan ve yadsınmaz bir konuma ulaşan 'sosyal sorumluluk' kavramı, sosyal paydaşların ihtiyaçları ve beklentileri dikkate alınarak oluşturulan stratejilerle, şirketlerin onların nezdinde kurumsal vatan- daş olarak algılanmasını, itibarını daha da ar-

tırmasını ve sonuçta sosyal bir kuruluş olarak hafızalarda yer almasını sağlamaktadır.

Günümüz toplumu, zaman geçtikçe şirketlerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri hususunda daha fazla baskı gösterirken sadece kar anlayışı ile hareket eden işletmelerin hayatta kalma olasılığı daha da düşmektedir. Artık işletmeler sosyal eğilimlerden önemli ölçüde etkilenecek yasal, ahlaki ve insani boyutlar taşıyan kararlar alırken, bir takım kısıtlamaları da beraberinde getiren çevresel faktörleri de göz önüne almak durumunda kalmaktadır. Bundan dolayı rekabet ortamında varlıklarını korumak isteyen şirketlerin, toplumun her türlü ihtiyaç ve isteklerine duyarsız kalmaması, çevreyi koruması ve ahlaki davranışlar içinde bulunması bir sorumluluk haline gelmiştir. Toplum tarafından gelen bu baskılar, işletmelerin davranış standartlarını değiştirmesine ve sorumluluklarını sosyal çevreyi de kapsayacak şekilde yeniden tanımlamasına ön ayak olmuştur. Bu nedenle işletmelerin sadece ekonomik değil sosyal yükümlülükleri de devreye girmekte ve şirketlerin, bunları en iyi şekilde uygulamaları için ciddi gayret göstermeleri gerekmektedir.

Hele ki iletişimin öneminin daha da arttığı günümüzde şirketler, sosyal sorumluluk kavramının da öne çıkması ile birlikte, faaliyet gösterdikleri iç ve dış çevrenin önceliklerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Özellikle bu dönemde şirketlerin, çok önemli iki husus olan 'dürüstlük' ve 'güvenirlilik' kavramlarına dikkat ettikleri söylenebilir. Bu kavramlar bilhassa, son zamanlarda kurumların stratejilerinde önemli bir yer edinen kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile birbirine bağlı bir ilişki içerisindedir. Bu ilişkinin öneminin farkında olan işletmeler, dolayısıyla ekonomik faaliyetlerinin yanında toplumsal sorunlara duyarlı bir biçimde yaklaşacak ve hedef kitlelerinin zihninde daha farklı bir konuma gelecektir. İletişim sürecinin önemli bir parçası olan ve bu çalışma konusunda yer alan kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, neden gündeme geldiği sorusunun cevabı da aslında burada yatmaktadır. Bir organizasyonun kurumsal iletişimdeki başarısını sağlayan faktörlerden birisi olarak, hem iç hem de dış iletişimde dengeyi sağlayabilen kurumsal sosyal sorumluluğun etkili bir şekilde uygulanabilmesi gösterilmektedir.

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, son zamanlarda toplumsal değişimlerin yaşanması ile beraber dünyanın pek çok yerindeki şirketlerin önemle üzerinde durduğu hususlardan biri haline gelmiştir. Bu kavramın giderek iş dünyasında bir gereklilik haline gelmesi sonucunda literatürde de çok önemli bir yer kaplayarak çeşitli tanımlamalar getirilmiş, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine zemin hazırlayan koşullara dikkat çekilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, yeni bir terim olmamasına rağmen gösterilen ilgi düzeyi sürekli olarak artmaktadır. Bu artışa bağlı olarak literatürde çok farklı tanımlamaların mevcut olduğu görülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sadece kar amacı gütmeyip bu faaliyetlerinin dışında topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik çalışmalarda bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Carroll 1979: 497). Theaker (2008)'a göre kurumsal sosyal sorumluluk, şirketin sadece kendi menfaatlerini gözetmek yerine, içinde bulunduğu toplumun çıkarlarına hizmet etme çabasına yönelik faaliyetlerdir. Peltekoğlu (2001) ise kurumsal sosyal sorumluluğu, karar verenlerin kendi çıkarları ile birlikte toplumun refahını koruyan ve geliştiren eylem yapma zorunluluğu şeklinde ifade etmektedir.

Başka bir tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun refahını sağlamak amacıyla bir işletmenin ana iş faaliyetleri ve paydaşları ile ilişkileri çerçevesinde toplumsal ve çevresel değerlerin bütünleşmesi olarak aktarılmaktadır (O'Riordan ve Fairbrass 2008: 747). Kurumsal sosyal sorumluluk farklı bir tanıma göre, karar verici konumunda olanların kendi çıkarlarının yanında toplumun genel çıkarlarını göz önüne alacak, geliştirecek ve koruyacak faaliyetlerin yapılmasındaki zorunluluk şeklinde ortaya konulmaktadır (Usta ve Pınar 2009: 8). Seeger ve Hipfel (2007: 156)'e göre kurumsal sosyal sorumluluk, sınırlı hayırseverlik faaliyetleri doğrultusunda bir takım sosyal değerlere ve konulara katılma anlamına gelmektedir. L'Etang (1994: 117) kurumsal sosyal sorumluluk kavramını bir şirketin belli bir görev ve yükümlülük anlayışı doğrultusunda uygulaması

gereken faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Repka (2004: 3) ise kurumsal sosyal sorumluluk kavramına biraz daha farklı bir açıdan bakarak, her hangi bir şirketin çalışanları ve aileleri ile beraber bulunduğu çevrenin ve toplumun yaşam kalitesini artırırken, ekonomik gelişime katkı sağlamadaki bağlılık olarak tanımlamaktadır.

Diğer bir tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk, değerlerin sosyal sorumluluk çerçevesinde yürütülen politikalara, kararlara ve programlara yön verdiği, bir kurumun ahlaki gelişim düzeyinin yansımasıdır (Bronn ve Vrioni 2001: 212). Başka bir tanımda kurumsal sosyal sorumluluk iki kısma ayrılmaktadır. Birincisi, şirketin faaliyetlerinden etkilenen ya da bir kuruluşun etkin olarak faaliyet yapmasını etkileyebilenler ile o şirketin faaliyetleriyle ilgili bütün ilişkileri planlamak sorumluluğunu; ikincisi de bir kuruluşun sosyal ve siyasal değişikliğe yönelik olarak planladığı ve uyguladığı yanıtı içermektedir (Okay ve Okay 2002: 618).

Tüm bu tanımların ortak yanı, işletmelerin ekonomik işlevlerinin yanı sıra sosyal alanda da toplumsal refah düzeyinin korunması ve onun yükseltilmesine katkıda bulunmaları beklentisidir (Bulut 2009: 119). Bu tanımlar ışığında şöyle söylenebilir ki kurumsal sosyal sorumluluk, temel itibarıyla şirketin faaliyetleri yapmasında etkili olan kişiler ile şirketlerin faaliyetlerinden etkilenen paydaşları arasındaki karşılıklı yarara dayalı ilişkileri kapsayan bir kurum felsefesi yaklaşımıdır.

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ

Hedef kitleler kurumları çeşitli açılardan değerlendirerek, şirketlerin itibarları konusunda bir yargıya ulaşmaktadırlar. Özellikle enformasyonun yetersiz olduğu bir pazarda, hedef kitleler kurumlar ile ilgili değerlendirmelerini pazar, finansal, kurumsal ve strateji olmak üzere dört noktayı göz önüne alarak yapmaktadır. Bu kurumsal işaretleri oluşturan önemli kategorilerden bir tanesi de kurumsal sosyal sorumluluktur (Fombrun ve Shanley 1990: 237). Bu noktada bilgilerin yeterli olmadığı bir pazar ortamında, hedef grupların şirketleri değerlendirmek için sosyal sorumluluk faaliyetlerine de bir kriter olarak baktıkları açıkça görülmektedir.

Kurumsal itibarın oluşması ve geliştirilmesinde sosyal sorumluluğun önemini kavramak için, itibar ölçüm skalalarına ve itibar sıralama kriterlerine bakmak yararlı olacaktır. Çünkü kurumsal itibarı değerlendirmek için geliştirilen ölçeklerde, sosyal sorumlulukla ilgili kıstaslara ağırlıklı bir biçimde yer verilmektedir. Bu durum, sosyal sorumluluğu göz ardı ederek kurumsal itibarın ölçülemeyeceğinin, oluşturulamayacağı ve yönetilemeyeceğinin açık bir göstergesidir (Bakan ve Kalender 2007: 362).

Yapılan bir çalışma kapsamında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik tutum ve davranışları araştırıldığında, birçok katılımcı büyük işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaları gerektiğini vurgulamışlar ve bu işletmelerin tüketicilerden aldıklarını tekrar tüketicilere ya da çevrelerindeki paydaşlara vererek birtakım alanlara destekte bulunmaları gerektiğini savunmuşlardır. İşletmelerin gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, tüketicilerin gözünde olumlu etki yaratmakta ve bu sayede şirket itibarında ve marka değerinde artış gözlemlenmektedir. Katılımcılara göre, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan işletmeler, marka imajı daha yüksek ve daha güvenilir işletmeler olarak algılanmaktadır (Atakan ve İşçioglu 2009: 43).

Bu bilgiler ışığında kurumsal sosyal sorumluluk konusuna önem veren işletmelerin elde edeceği kazanımlar aşağıda şu şekilde sıralanmaktadır (Özüpek 2008: 281–282):

1. Daha iyi bir sosyal çevre yaratmak hem topluma hem de işletmeye fayda sağlamaktadır. Toplum açısından duruma bakıldığında, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesiyle daha iyi bir çevre ve iş fırsatları yaratılmış olacaktır. Kurum açısından duruma bakıldığında ise daha fazla iş gücü kaynağı bulacak ve ürettiği ürün veya hizmetlerine daha kolay tüketici çekecektir.
2. Sosyal hareketlere işletmenin gönüllü olarak katılması bu konuda hükümetin daha sıkı düzenleme ve müdahalesine yol açacaktır. Böylece işletmeler daha fazla esnekliğe ve bağımsızlığa kavuşacaktır.
3. İşletmeler modern toplumla bağımlı sistemlerdir ve işletme ile toplum arasındaki karşı-

lıklı bu bağımlılık, kurumun faaliyetini önemli şekilde etkilemektedir. İşletmenin çevresinde bulunan çıkar gruplarının istekleri tatmin edildiği ölçüde pazardaki varlığı da riske girmez. İşletmenin sosyal katılımı desteklemesinde kamuoyunun görüşü önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü verimlilik amaçları yaşamın kalitesiyle bir arada beklenmektedir.

4. İşletmenin yenilikçi kapasitesi toplumsal sorunlara uygulanabilirse, geleneksel anlamda işletmeye maliyetli gibi gözüken bir takım çalışmalar işletmeye katkı sağlayabilir. Bazen toplumsal konulara tepki göstermek yerine önlem almak daha tutarlı ve daha az maliyetli olmaktadır. Bu nedenle kurumlar sosyal sorunlar baş göstermeden önce tedbirlerini alacak olursa, hem tepkiler azalacak hem de önlem almanın maliyeti azalacaktır.
5. Sosyal hareket, destekleyen bir halk imajı yaratmaktadır. Böyle bir imaj yaratan işletmeler tüketicileri, çalışanları ve yatırımcıları da çekebilmektedir.
6. İşletmeler güçlü, beşeri ve maddi kaynaklara sahiptir, özellikle toplumun bazı sorunlarını çözmek için kendi kaynaklarını kullanan işletmeler toplumda prestij sağlamaktadır.
7. Her yönüyle saygın ilişkileri hedefleyen işletme; iyileştirilmiş bir çevrede başarılı olabilmekte ve kazanç sağlayabilmektedir.
8. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler etik yükümlülüklerini tanımlayarak kamuoyunun değişen gereksinimlerini, beklentilerini ve işletmelerin yol açtığı sosyal sorunları çözmektedir.

Bu sayılanlara ek olarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere sağladığı diğer yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Usta ve Pınar 2009: 9):

- Kurumların marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerlerini artırmaktadır.
- Daha nitelikli çalışanı çekme, motive etme ve tutma imkanı doğurmaktadır.
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelini yükseltmektedir.

- Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı olduğundan hem hisse değerlerini artırmakta hem de borçlanma maliyetlerini düşürmektedir.
- Yeni pazarlara girilmesinde ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar getirmektedir.
- Verimlilik ve kalite artışına imkan vermektedir.
- Risk yönetimini daha etkin bir düzeye çıkarmaktadır.
- Toplumun ve kural koyucuların kurumun görüşlerine önem vermesi sağlanmaktadır.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ALANLARI

Kurumsal sosyal sorumluluk, topluma yönelik yükümlülüklerin bilinçli bir anlayış çerçevesinde yerine getirilmesi olarak değerlendirilebilmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan kurumsal sosyal sorumluluğun, toplumun değişen beklentileri ve değerleri ile beraber değiştiği ve buna bağlı olarak alanını genişlettiği görülmektedir. Bu alanlar, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğun sınırlarını ve aynı zamanda kapsamını oluşturmaktadır. İşletmelerin bu bağlamda çalışanlara nitelikli iş ortamının sağlanması, tüketicilerin korunması, çevre kirliliğinin önüne geçilmesi ile yaşanabilir çevrelerin oluşturulması, paydaşlarının çıkarlarının korunması ve sosyal sorunların çözümü gibi bazı sorumluluk alanları söz konusu olmaktadır. Bu bölüm altında da işletmelerin sosyal sorumluluk alanları daha detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

3.1. Çevreye Karşı Sorumluluk

Modern dünyanın en önemli problemlerinden birisi, çevre sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanayileşme, nüfus artışı, kentleşme, ekonomide ve teknolojiadaki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan sınırsız üretim mekanizması, kitle iletişim araçlarının etkisiyle ortaya çıkan tüketim kültürü ve bunun sonucu olarak insanların tatmin edilemez tüketim alışkanlığı edinmeleri çevre sorunlarının önlenmesini daha da zorlaştırmaktadır. Hava, su, toprak, deniz ve nehirlerde kirlenme, gürültü, fauna ve flora dengesinde bozulma, bioçeşitliliğin azalması, küresel ısınma, katı ve sıvı atık sorunu gibi

çevresel sorunların tehdit edici hale geldiği görülmektedir (Öztürk 2009: 167). Sözü edilen bu gelişmelerin, sürekli bulunduğu ortam ile etkileşim içinde bulunan işletmelerin göz ardı edemeyeceği konular haline geldiği söylenebilir. Bir zamanlar işletmelere göre çevre, atıkların bedelsiz olarak boşaltıldığı bir yer olarak görülürken, hayat standartlarının önem verildiği günümüzde çevrenin korunmasına yönelik faaliyetler önem kazanmıştır.

Bu noktada işletmelerin, pazara hangi ürünleri sunmaları, bu ürünlerin içeriklerinde nelerin yer alması ve nasıl ambalajlanması gerektiği gibi çeşitli konuları dikkate almaya başladıkları belirtilmektedir. Tüketicilerin artan çevre kirliliğinin önlenmesine yönelik beklentileri şirketlerin, buna paralel olarak üretim süreçlerinden satış sonrasına kadar faaliyetlerinin her aşamasında çevre kirliliğine duyarlı hale gelmesine etken olmuştur (Kleiner 1991: 39). Günümüze bakıldığında şirketlerin, sosyal sorumluluk projesi olarak en çok çevre sorunlarına ilişkin çalışmalar yürüttükleri gözlemlenmektedir. İşletmelerin çevre ile ilgili sosyal sorumluluk kampanyaları 1999 yılında yüzde 35 iken 2002 yılında bu oran yüzde 45'e çıkmıştır (Öztürk 2009: 178). Özetle belirtmek gerekirse, bugün işletmelerden artık bir taraftan ürün ve hizmet üretirken, diğer taraftan toplum içerisinde sahip olduğu sosyal konum itibarıyla önceden tedbir alıp çevreyi kirletmemesi ve buna yönelik çalışmaları desteklemesi beklenmektedir. Genel itibarıyla üretim süreçleri esnasında doğaya zarar vermemek, doğaya zarar verebilecek tüm olasılıklara karşı önlemler almak, doğal kaynakları verimli kullanmak gibi tüm davranışlar işletmelerin çevreye karşı sosyal sorumluluklarını içermektedir. Böyle bir yaklaşım tarzı da işletmeleri, ekonomik bir birim olma anlayışından sosyal bir varlık kimliğine yöneltmektedir.

3.2. Tüketicilere Karşı Sorumluluk

İşletmelerin en çok üzerinde durduğu sosyal sorumluluk alanlarından birisi, en önemli paydaş gruplarından tüketicilere karşı olan sosyal sorumluluklarıdır. Bunun en önemli nedeni de, her sektördeki işletmenin pazardaki varlığını sürdürebilmesinin ve amacına ulaşabilmesinin tüketicilerden geçmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulmasının yanı sıra, tüketicilerin her türlü

ihtiyaçlarını, beklentilerini ve isteklerini öngörmek ve buna göre davranmak, tüketicilere karşı sorumluluğunun bir gereği olarak önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde tüketiciler, medya ve kurdukları örgütler aracılığıyla şirketlerin birçok kararını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda tüketicilik, iş dünyasının tüketicilerin ihtiyaçlarını ve değerlerini göz önünde bulundurması yönünde sosyal ve ekonomik bir hareket haline gelmiştir. Bu durumun tüketici hakları denilen yeni bir kavramı ortaya çıkardığı ifade edilebilir. Diğer yandan tüketici duyarlılığının kendini göstermesiyle, işletmelerin tüketicilere karşı proaktif tutumlar geliştirmeleri, yeni ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun araştırmalarla test etmeleri söz konusu olmuştur. Bu açıdan tüketici haklarının korunması, sosyal sorumluluk uygulamalarının en büyük kısmını oluşturmaktadır (Özüpek 2008: 271).

3.3. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk

Şirketlerin ekonomik varlıklarını devam ettirebilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri konusunda kritik bir rol oynayan diğer bir grup da çalışanlardır. Çalışanlar, özellikle bir işletmenin faaliyetlerinden doğrudan etkilenen en önemli kesimlerden birini oluşturmaktadır. Bu açıdan işletmenin temel kaynağı olarak çalışanlar, sosyal sorumluluk uygulamalarında öncelikle göz önüne alınması gereken önemli bir boyutu kapsamaktadır. Bu doğrultuda pazarda başarılı olmak isteyen işletmelerin, insan kaynağına yönelik yatırımlar yaptıkları göze çarpmaktadır.

Sosyal bütünlük sağlayamayan bir şirketin ekonomik alanda başarılı olması beklenemez. Sosyal ilişkiler tepe yöneticisinden, astlara kadar tüm basamaklarda yer alan kişilerin aralarında kurdukları resmi ya da resmi olmayan ilişkilerle canlılık kazanmaktadır. Örgütsel ortamda iş görenlere sağlanan hakların derecesi sadece yasal bir sorun değil, aynı zamanda ahlaki ve sosyal sorumluluğa ilişkin bir sorundur. İşletmeler, iş görenlerine uygun çalışma koşulları, ücret ve sosyal olanaklar sağlayabilmelidir (Çelik 2007: 69). Artık çalışanlar karşı sorumlulukları maliyet olarak değerlendiren yönetim anlayışı, insana dayalı rekabet stratejisini benimsemeye başlamıştır. Sosyal sorumlulukların ihlali durumunda ise söz konusu işlet-

meler yüksek tazminatlar, kamuoyu desteğinin çekilmesi ve pazar kaybı gibi ekonomik ve sosyal yaptırımlar ile karşı karşıya kalabilmektedir (Özüpek 2008: 273). Bundan ötürü işletmenin varlığını ve faaliyet gösterdiği toplumdaki konumunu koruması, çalışanlara karşı sosyal sorumlulukların yerine getirilmesinden geçmektedir.

3.4. Topluma (Sosyal Çevreye) Karşı Sorumluluk

İşletmelerin temel sorumluluklarından bir tanesi de toplumsal ihtiyaçları ve değerleri gözetmek ve onları dikkate alarak faaliyette bulunmaktır. Bu bağlamda işletmelerin, faaliyette bulunduğu topluma fayda sağlayarak toplumsal katma değeri yükseltmeleri ve en iyi şekilde yaşama imkanı sağlamaları, çağdaş iş anlayışının da gereğini oluşturmaktadır. Topluma karşı sorumluluk bu açıdan diğer sorumluluk alanları ile karşılaştırıldığında, geniş kapsamlı bir sorumluluktur.

Günümüzde toplumsal yatırımlar iş yapmanın doğasından sayılmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde altyapı eksikliği ve sosyal sermayenin gelişmemişliği sosyal yatırımların önemli bir kısmının özel sektör tarafından üstlenilmesini zorunlu kılmaktadır. Toplumun ekonomik gelişimine katkıda bulunmak bir işletmenin temel görevlerinden biridir. Ekonomik düzeyi yeterince yükselmemiş toplumlarda işletmelerin faaliyet gösterebilecekleri pazarın olanakları dardır ve bu pazar, şirketlerin büyümesine izin vermez. Toplumun ekonomik gelişimine katkı, aynı zamanda düşük gelirli ailelerin ve yeterli kamusal hizmete ulaşamayan kesimin refah düzeyini artıracığından bir işletmenin topluma karşı sorumluluk kapsamında yapacağı en önemli katkıdır. Bu şekilde hareket eden işletmeler, marka imajlarını geliştirebilirler, pazar paylarını artırabilirler ve yeni tüketici kitlesi yaratabilirler (Özüpek 2008: 275–276). Sonuçta sosyal olarak sorumlu işletmeler, önemli ihtiyaçlarını karşılamak üzere yardımda bulunarak kendi toplumlarında bir farklılık sunabilmektedir.

3.5. Hissedarlara (Yatırımcılara) Karşı Sorumluluk

İşletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaklarından bir tanesi sermayesidir. Bu sermayeyi

sağlamalarından dolayı yatırımcıların işletmeden birtakım karşılıklar bekleme hakkı olmaktadır. Yatırımcıların işletmelerden temel beklentileri de kendileri için gelir elde etmesidir. Bu beklentiler bir taraftan karşılanırken, yatırımcıların işletmeye olan güveni de son derece önemlidir. Tüm paydaşlar gibi yatırımcıların da işletmeye güven duyabilmesi için işletmenin olumlu bir itibara sahip olması gerekmektedir. Güven, işletmelere güç kazandırmakta ve paydaşlarla ilişkilerin sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak güvenin kazanılması uzun zaman alabilirken, kısa bir sürede kaybedilebilmektedir (Karatepe 2008: 84). Kaybedilen bir güvenin kazanılması da büyük maliyetler gerektirebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, paydaşlarla iletişime önem vermekte ve mali hesaplarını daha şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşmaktadır. Yatırımcıların güvenini kazanmak için işletmeler, her zamankinden daha açık olmak durumundadır. Yatırımcıların beklentilerinin tam olarak karşılanması ve bunun da ötesine geçilmesi gerekmektedir (Theaker 2008: 299). Bu bağlamda işletmelerin, yatırımcıların beklentilerini ve getirelerini sosyal ve doğal çevreye zarar vermeden yerine getirmesinin ve yasaların gerektirdiği şekilde yıllık raporların sunulmasının, yatırımcılara karşı sorumluluklar arasında yer aldığı söylenebilir.

Özellikle sosyal ve çevre sorumluluğunun önem kazandığı günümüzde yatırımcılar, işletmelerden bu tür sorumlulukları gerçekleştirmelerini beklemektedir. Örneğin işletmenin çevresel sorumluluklarını yerine getirmemesi, hükümet yetkililerinin yaptırımlarına yol açabilmektedir. Bu durum işletmenin kurumsal sosyal sorumluluklarında yetersiz olmasına bağlı olarak, yatırımcıların yatırım riskini yüksek görmesine neden olabilmektedir. Aksine kurumsal sosyal sorumluluk açısından başarılı olan işletmeler, göreceli olarak daha düşük finansal risk taşıyacak, yatırımcıların daha fazla ilgi göstermesine ve güven duymasına olanak sağlayacaktır (Temizel ve ark. 2009: 295).

3.6. Sağlık ve Refahla İlgili Sorumluluk

Günümüzde bütün işletmeler, toplumun ekonomik ve sosyal refahına, yaşam kalitesine katkıda bulunmaya ve toplumun beklentilerini karşılamaya, bu doğrultuda bireylerin refahını

ve iyi niyetini geliştiren programlarını taahhüt etmeye ve iyi bir kurumsal vatandaş olmaya davet edilmektedir (Carroll 1991: 229). Birçok işletme toplumun sağlığı için yapılan yatırımları sadece sosyal yönden sorumluluk olmadığını, aynı zamanda işletme, çalışanlar ve toplumun tümünü içine alan herkes tarafından arzulan önemli ve gerekli görülen bir sorumluluk olduğu inancını taşımaktadır. Sağlık ve sosyal refah projeleri, işletmelerin toplumda olumlu bir izlenim yaratmasını sağlamaktadır. Bu durum işletmeyi hem çalışanlar açısından cazip kılmakta hem de potansiyel yatırımcıları etkilemektedir (Özüpek 2008: 278). Toplumsal refaha katkı, işletmelerin artan karını, istihdam yaratıcı alanlara aktarmaları, işsizliği azaltıcı ve çözücü yeni istihdam fırsatları sunmaları, yeni teknolojiler geliştirmeyi, yeni yöntem ve araç gelişimlerine öncülük etmeleri ile yakın bağlantı içerisindedir. Bu bağlamda işletmelerin sosyal sorumluluk alanı içerisinde yer alan sosyal refah ile ilgili olarak, faaliyette buldukları ortamın fiziki (yeşil alanlar, bina, vs.) ve sosyal altyapısına (kültür merkezleri, spor tesisleri, vs.) katkıda bulunmalarından bahsedilebilir.

3.7. Eğitim ve Kültürle İlgili Sorumluluk

İşletmelerin faaliyette bulunduğu topluma en iyi şekilde yaşama ve çalışma imkanı sağlayarak katma değer sunması, yeni iş anlayışının bir yansımaları ortaya koymaktadır. Bu noktada işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinin bir şekli de eğitim ve kültür faaliyetlerini finanse etmeleridir. Bu iş anlayışı çerçevesinde günümüzün modern işletmeleri, her geçen gün eğitim ve kültür alanına yaptıkları katkıları artırarak, yaşam kalitesini daha da yükseltmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin eğitim kurumlarına destek sağlaması, geleceğe yönelik ciddi bir katkı olarak ele alınmaktadır.

İşletmeler kültür ve sanat faaliyetlerine katkı sağlayarak hem diğer işletmelerden farklı bir sorumlulukla müşteri memnuniyeti sağlama ve imaj yaratma, hem de yüksek nitelikte bir hayatı desteklemek için kültürel etkinlikler gerçekleştirmektedirler. Eğitim ve kültür faaliyetlerini destekleyen işletmeler, sosyal sorumluluğun bu şekliyle toplumda kendilerinin diğer işletmelerden farklı bir imaj sergiledikleri inancını

taşımaktadır. Bugün işletmeler kültürel aktivitelerin desteklenmesini, toplumsal yaşamın niteliğini artırmaya yönelik bir yatırım olarak görmektedir (Özüpek 2008: 277). Bu da işletmelerin eğitim ve kültür faaliyetlerine destek vermesini sağlamaktadır. Diğer alanlara olduğu gibi eğitim alanına yapılacak katkı, işletmeleri faaliyette bulunduğu çevrede kendini diğerlerinden farklılaştıracaktır. Toplumsal bir sorunun parçası olan eğitim ve kültür alanına yönelik uygulanan sosyal sorumluluk, toplumun geleceğine yönelik sorumlulukların da yerine getirilmesine olanak sağlamaktadır.

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE PAYDAŞ TEORİSİ

İşletmelerin, endüstri devriminin doğuşundan itibaren belli bir döneme kadar sadece kar amaçlı faaliyetlerine ağırlık vermeleri söz konusu olmuştur. Bu dönemlerde karını artırmak için de ürün ya da hizmetlerini nasıl ürettiklerine bakmadan, satış odaklı hareket ettikleri söylenebilir. Ancak rekabet ortamının kendini göstermesi ve yaşam kalitesine önem verilmesi doğrultusunda topluma karşı sorumluluk bir gereklilik haline gelmiştir. Sosyal sorumluluğun son zamanlarda iş anlayışı için bir zorunluluk olarak görülmesi ile birlikte paydaş kavramı da doğrudan gündeme gelmiştir. Paydaşların işletmeler üzerine yaptığı baskılar giderek artarken işletmeler de, aldığı kararlarda paydaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz önüne almaya başlamıştır. Dolayısıyla bu durum, işletmelerin buldukları çevrede faaliyet göstermelerinde ve varlıklarını sürdürmelerinde paydaşların önemini açıkça ortaya koymaktadır.

4.1. Paydaş Kavramı

Paydaş kavramı ile ilgili terminolojide çeşitli tanımlamaların varlığı söz konusu olmakla birlikte tek bir görüşün olmadığını söylemek gerekmektedir. Paydaşlar, bir işletmenin sahibi, kaynak sağlayıcı, sözleşme taraftarı ya da bir kurumun bünyesinde de olabilmektedir. Dolayısıyla her hangi bir grup paydaş olarak nitelendirilebilir fakat kimin paydaş olarak tanınması gerektiği, buradaki sorunu ortaya koymaktadır. Bu da bize, paydaş kavramı üzerindeki uzlaşmazlığın asıl nedenini göstermektedir. Paydaş kavramının kökenine indiğimizde, İngilizce karşılığı olan ve temelini oluşturan

“stake” terimi, Türkçe yazında menfaat, yarar, beklenti olarak karşılık bulmaktadır. Ayrıca “bir girişimden elde edilen pay veya fayda olarak ifade edilebilmektedir. Pay; basit bir küçük faydadan ibaret olabileceği gibi sahiplik gibi yasal bir hakkı gösteren farklı bir değere kadar uzanabilmektedir (Ertuğrul 2008: 212).

Thomas M. Jones 1980’lerin başına kadar paydaş kelimesini açıkça kullanmaktan kaçınmış fakat daha sonra ortaya çıkan tüketim ilişkilerini, işletmelerin kendilerini vekil tayin eden topluluklara karşı olan sorumluluk görevi diye tanımlamıştır. Tanıma göre bu görev, diğer paydaşların ya da yasa veya sözleşmelerle belirlenmiş kural ve ilkelerin ötesinde olduğunu göstermektedir. Bu ilk tanımlamadan bu yana paydaş teorisi popülerliğini artırmış, tüketim ilişkileri yaklaşımında en tercih edilen teori haline gelmiştir. Bu doğrultuda paydaş kavramı, birçok uzman tarafından irdelenmeye başlanmış ve daha net tanımlanmaya çalışılmıştır (Bir 2008: 96). Freeman, paydaş terimini tüketim ilişkisi açısından tanımlayan ilk kişi olarak bilinmektedir. Freeman’ın paydaş kavramı ile ilgili en klasik ve geniş tabanlı tanımlaması şudur ki bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyen ya da bu hedeflerden etkilenen her hangi bir grup ya da kişidir (Freeman 1994). Bu tanımdan yola çıkıldığında, etkilenebilecek veya etkileyebilecek konumda olmasından ötürü paydaşların, tek yönlü ya da çift yönlü olabileceği söylenebilir. Baron da, Freeman’a benzer şekilde geniş tabanlı bakarak paydaşları, toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflar olarak tanımlamaktadır (Aktan ve Börü 2007: 14).

Grunig ve Repper (2005: 140)’a göre paydaş, örgütle birbirleri üzerinde sonuçlar doğurdıkları - birbirlerine sorun yarattıkları - için o örgütle bir bağı olan insan grubudur. Bu nedenle, “örgütün eylemlerinden, kararlarından, politikalarından, uygulamalarından ve amaçlarından etkilenen her birey ve her grup” bir paydaştır. Paydaş terimi aynı zamanda bir kuruluşla çıkar ilişkisi veya bağlantısı bulunan çok sayıda ve çeşitli grup ve kişileri tanımlamak için de kullanılmaktadır (Saydam 2005: 101).

Geniş tabanlı bakış genel itibarıyla işletmelerin herhangi biri tarafından ya da herhangi biri

üzerinde büyük öneme sahip olması gerçeğini yansıtmaktadır. Mitchell'in ifade ettiği gibi, açık görüşü benimseyenler, meşru hak iddia eden veya etmeyen, ama yine de işletmeden etkilenecek ya da işletmeyi etkileyebilecek, dolayısıyla işletme üzerinde meşru hakları olanları etkileyebilecek grupların varlığını kabul etmektedir (Mitchell ve ark. 1997: 857). Donaldson ve Preston şunu da belirtmektedir ki, paydaşların kim olduğuna ve işletme ile bağlantılarına geniş bir tabanda bakmak, işletmenin bulunduğu ortamda olup da bir şekilde kurumu etkileyen ama bir taraftan işletmede belirli bir payı olmayan paydaşları da göz önüne almak anlamına gelmektedir. İşletmede rolü olan bazı kişiler hem paydaş hem de işletme faaliyetlerinden etkilenen bir pozisyonda olabilmektedir (Donaldson ve Preston 1995). Paydaş kavramını detaylı olarak açıkladıktan sonra paydaş teorisini irdeleyip, bu teoriye ilişkin geliştirilen çeşitli yaklaşımları incelemek faydalı olacaktır.

4.2. Paydaş Teorisi

Bundan önce yapılan tanımlamalara göre paydaş genel anlamda, işletmelerden belli bir çıkarı olan kişiler ya da gruplar olarak nitelendirilebilmektedir. Bu açıdan işletmelerin her türlü faaliyetlerinde paydaşların etkisi hissedilmektedir. İşletmelerin farklı şekilde ilişki içinde olduğu bu toplulukların sayısının giderek artması ile birlikte ilişkinin karmaşıklığının ve öneminin de giderek artış göstermesi söz konusu olmaktadır.

Freeman'a göre bu toplumsal taraflar ile ne kadar güçlü ilişkiler kurulursa ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi takdirde ilişkiler zayıfladıkça bu hedeflerin gerçekleştirilmesi de zorlaşacaktır. Bu anlayış, "paydaş teorisi"nin temel felsefesini de öne çıkarmaktadır (Aktan ve Börü 2007: 14). Paydaş teorisi genel itibarıyla, işletmelerin paydaşlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılaması ve yönetmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Paydaş teorisinin altında yatan en önemli unsur, yöneticilerin ilgili paydaşlarını tanımlayabilmesini ve buldukları işletmenin izlemesi gereken etkili paydaş yönetimini sağlamasıdır (Reinig ve Tilt 2009: 177). Paydaş teorisi bu bağlamda, çok taraflı yararlar içeren ve bu faydaları dengelemeye çalışan işletmeler için çeşitli seçenekler sunmaktadır.

Bu dengeyi oluşturabilmek ve korumak paydaş teorisini en iyi şekilde anlamaktan geçmektedir. Bunun da, bir işletmenin iç ve dış paydaş gruplarını göz önüne alması ile ilişkili olduğunu belirtmek gerekmektedir. Evan ve Freeman'a göre, bir işletmenin temel amacı paydaşlarının çıkarlarını sağlamaktır. Paydaş teorisi de bu noktada bir işletmenin amacını tekrar tanımlamaktadır (Donaldson ve Preston 1995: 79). Buna paralel olarak Ernschoff ve Freeman'a göre paydaş teorisinin ileri sürdüğü prensiplerden ilki "işletmenin amacının ne olduğunun belirlenmesidir". Amacın belirlenmiş olması, işletmenin performansına katkı sağlamaktadır. Teorinin diğer prensibi ise "yönetimin paydaşlara karşı ne gibi sorumlulukları olduğunun belirlenmesidir". Bu anlayış da, işletmenin amaçlarına ulaşması için paydaşlarıyla ne tür ilişkiler kurması gerektiği konusunda yönlendirmektedir (Ertuğrul 2008: 201).

Hasnas (1998: 25), paydaş teorisinin, genellikle işletmelerin paydaşlarını tanımlamasını ve kurumsal hedefler doğrultusunda yönetimini içeren, yönetimin ampirik teorisine ve yöneticilerin paydaşları ile nasıl bir ilişki içerisinde olması gerektiğini savunan, iş etiğinin normatif teorisine işaret etmek amacıyla kullanıldığını belirtmektedir. Bu çalışma konusu, ileride de değinileceği üzere, paydaş teorisinin yönetsel (pozitif) tarafını ele almaktadır. Paydaş yaklaşımı son zamanlarda, bir işletmenin bulunduğu çevresini anlamaya ve hissedar olmayan grupların beklentilerini ve çıkarlarını içerecek şekilde karını artırmanın ötesindeki sorumluluklarını geliştirmeye yönelik önemli bir araç olarak algılanmaktadır. Paydaş teorisi ise bu aşamada, yönetimin paydaş olarak hangi grubu göz önüne alması gerektiği üzerine temel sorunun aydınlatılmasına yardımcı olmaktadır (Mitchell ve ark. 1997: 855).

Burada bahsedilen durumdan şu anlaşılmaktadır ki, paydaş teorisi, kurumlar ve paydaşları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Aynı zamanda işletmelere ve işletmelerin yöneticilerine, dinamik iş dünyasını biçimlendiren stratejik soruları nasıl yanıtlaması gerektiğiyle ilgili temel bir yapı sunmaktadır. Paydaş teorisinin bu bağlamda, işletmeler için paydaşlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin nasıl kurulması gerektiği konusunda yol gösterdiği ve bu ilişki süresince işletmelerin rekabet avantajı sağlanmasında yardımcı olduğu söylenebilir.

4.3. Paydaş Teorisine İlişkin Yaklaşımlar

Donaldson ve Preston, paydaş teorisinin türleri ile ilgili çalışmalarıyla bu alana önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bu yaklaşımlar çoğu zaman birbiri içerisine karışmakta ve birbirini tamamlayıcı bir özellik göstermektedir. Donaldson ve Preston (1995: 70–71) teorisinin önemli noktalarını tartışmakta ve aşağıdaki gibi üç kısma ayırarak ortaya koymaya çalışmaktadır:

1. Betimsel (Tanımlayıcı) Paydaş Teorisi: Betimsel paydaş teorisi, bir kurumun belirli özelliklerini ve davranışlarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin yönetim metodlarını, yönetim kurulu üyelerinin işletme kurucularının beklentileri ile ilgili ne düşündüklerini ve işletmenin yapısını açıklamada yararlanılmaktadır. Betimsel teori bu noktada, işletme faaliyetlerinin genel işleyişine, bu işleyiş içerisinde yöneticilerin rolüne ve paydaşların tutumlarına yönelik çıkarımlarda bulunmaktadır. Paydaş teorisinin betimleyici yaklaşımı aslında şunu göstermektedir ki, teorisinin içeriğini oluşturan kavramlar iş dünyasında gözlemlenen sonuçlar ile paralellik içindedir.

2. Araçsal Paydaş Teorisi: Donaldson ve Preston araçsal yaklaşımı, işletme performans amaçlarının başarısı ile paydaş yönetimi arasında bağ kurmak olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımı yansıtan ana düşünce, işletmelerin karlılık, istikrarlılık gibi göstergeler ile birlikte paydaş yönetimini uygulamasıdır. Paydaş teorisinin araçsal yaklaşımına göre; eğer bir işletme, A olayının gerçekleşmesini istiyorsa B olayının gerektirdiği koşulları sağlamalıdır. Bu durumda da B olayı, A olayının gerçekleşmesi için bir araç niteliğindedir. Bu teoriler, bazı istenilen sonuçlara ulaşabilmek için kullanılan bir araçtır (Jones 1995: 406). Araçsal paydaş teorisi, işletme faaliyetleri ile bu faaliyetlerin sonuçları arasında ilişki kurmaktadır. Bu ilişkiyi göz önüne alan işletmeler, paydaşlarının ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde analiz edebilmekte ve ilişkileri daha sağlıklı yönetebilmektedir.

3. Normatif Paydaş Teorisi: Son yaklaşım olan normatif yaklaşım, paydaş teorisinin temel dayanağını oluşturmaktadır. Normatif yakla-

şımında teori ile gerçek veriler arasındaki ilişki ve birbirine uygunluk önemli değildir. Normatif paydaş teorisi esas itibarıyla, işletmenin fonksiyonunu ve faaliyetlerini ahlaki ve felsefi ilkelere dayanarak yorumlamaktadır.

Paydaş teorisinin normatif yaklaşımı, işletmelerin ne yapması gerektiğini, gerçekleştirmek istediği hedefleri, kullandığı araçları ve tüm bu göstergelerin uygun seçenekler olduğunu ifade eden bir anlayışa sahiptir (Jones ve Wicks 1999: 209). Bir diğer deyişle normatif anlayışta işletmeler için birtakım ilkeler ileri sürülmekte, işletmelerin ve yöneticilerin davranışlarının ahlaki açıdan kurallara uygun olup olmaması ile ilgilenilmektedir (Jones 1995: 406). Burada bahsedilen paydaş teorisinin üç yaklaşımı da, bir taraftan birbirini bütünlerken diğer taraftan farklı bir anlayışa sahiptir. Paydaş teorisi bir kabuğa benzetilirse, bu kabuğun dış yüzeyindeki betimleyici (tanımlayıcı) yaklaşımdır ki geçmişte yaşanan ve gelecekte yaşanabilecek, gözlemlenen ilişkileri açıklamaktadır. Teorisinin betimleyici yaklaşımı, kabuğun orta katmanında yer alan araçsal yaklaşımla, diğer bir ifade ile verim değeri ile desteklenmektedir. Kabuğun merkezinde yer alan normatif yaklaşım ise işletmenin ve yöneticinin faaliyetlerinin nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır (Donaldson ve Preston 1995: 71).

4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Paydaşlarla Etkileşim

Günümüzde işletmelerin faaliyetlerinde kurumsal sosyal sorumluluğun ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. İşletmelerin başarı kazanmalarında ve hedeflerine ulaşmalarında sadece kendi iç uyumunun yeterli olmadığı, aynı zamanda işletmenin bulunduğu çevresiyle de sürekli ve uyumlu ilişkilerin kurulması gerektiği anlaşılmaktadır (Özüpek 2008: 252). Geniş açıdan bakıldığında, işletmeler tarafından alınacak kararların kamuda yaratacağı etkilerin kapsamlı düşünülmesi şeklinde ifade edilen kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, karar verme sürecinde kişisel ya da kurumsal karar ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı olası etkileri değerlendirme zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Solmaz 2005: 119). Bu bağlamda işletmelerin sadece kendi amaçlarını gerçekleştirmesinin yeterli görülmeceği çok açıktır. İşletmenin amaç ve stra-

tejileri ile toplumsal talepler birbirine uyumlu olmalıdır. Bu durum, işletmelerin sosyal beklenti ve ihtiyaçları karşılmasına yardımcı olmaktadır. İşletmelerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmesi de, kurum içi ve dışındaki paydaşları ile kuracağı dinamik ilişkilerden ve buna bağlı olarak çevreye uyum sağlamasından ve sosyal talepleri gerçekleştirmesinden geçmektedir.

Şu da unutulmamalıdır ki, günümüzde yüksek düzeydeki kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun büyüyen talebidir. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda işletmenin müşterilerinin, halkın ve çalışanlarının bir takım beklentileri bulunmaktadır. Müşterilerin beklentisi, kaliteli ürün ve hizmetleriyle tanınan güvenilir bir kurumla çalışmaktır. Kurumların beklentisi, yeniden alım talebinde bulunan ve ödemelerini düzenli yapan bir müşteri kitlesiyle çalışmaktır. Yerel halkın beklentisi, kurumun sosyal ve çevresel açıdan sorumlu bir şekilde çalıştığından emin olmaktır. Çalışanların beklentisi de katkılarına değer verdiğini bildikleri bir kurumda çalışmaktır (Usta ve Pınar 2009: 10). Bu noktada paydaşların beklentilerini en iyi şekilde karşılayan, bulunduğu çevresi ile ilişkilerini sürdüren ve sorumluluk bilinci içerisinde hareket eden işletmeler, başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşmakta ve varlıklarını sürdürmektedir. Dolayısıyla işletmeler, paydaşların beklentilerini ve isteklerini anlamak zorundadırlar. Bu anlayış doğrultusunda kendileri için önemli olan bilgiyi, paydaşları ile doğru ve net bir şekilde paylaşmaları gerekmektedir. Bu paylaşım, doğal olarak paydaşların işletmeye olan güvenini de doğru orantıda arttıracaktır.

Paydaş yaklaşımı, işletmeler tarafından alınan kararların ya da kurumsal davranışların çok sayıda kişiyi, grubu veya kurumu etkileyebileceğini öngörmektedir. Bu nedenle işletmelerin yalnızca hissedarlarının veya sahiplerinin değil, diğer grupların da kısa veya uzun dönemli çıkarlarını göz önünde bulundurması gerekmektedir. Paydaş yaklaşımının kurumsal sosyal sorumluluk açısından önemi, kurumsal davranışlar için bir meşruiyet zemini oluşturmasında yatmaktadır. Şirketler çalışanları, müşterileri, yatırımcıları, iş ortakları, hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve genel anlamda toplum olarak giderek genişletebilecek paydaş gruplarının taleplerini içerecek politikalar ürettikle-

rinde ve bu politikalar doğrultusunda hareket ettiklerinde, toplumun rızasını kazanarak kendilerini eylemcilikten koruyacak ve kurumsal sosyal sorumluluğun sağlayacağı avantajlardan yararlanacaklardır (Van Het Hof ve Çabuk 2009: 57). Ayrıca işletmenin bulunduğu çevredeki paydaşları belirleyebilmek için birçok yöntem geliştirilmiştir. Özellikle paydaşlar arasında ayırım yapmak güç, meşruluk ve önem olmak üzere üç değişkenin değerlendirilmesi ile sağlanabilmektedir (Mitchell ve ark. 1997).

Bu noktada paydaş yaklaşımı, tüm paydaşlara yönelik sorumlulukların dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesinin, işletmelerin uzun dönemde başarılı olmasını sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Paydaş yaklaşımı bu dengeyi yanı sıra işletme ve paydaşlar arasında bir güven köprüsü oluşturacağını varsaymaktadır. İşletmeler her paydaştan satışların artışı, verimlilik artışı, itibar artışı ve diğer avantajlar gibi önemli katkılar elde etmektedir. Öte yandan, işletmelerin her bir paydaşa yönelik sorumluluğu, satış sonrası hizmet, çevresel harcamalar vb. maliyetlerle ilişkili olarak yorumlanmaktadır. Bununla beraber her bir paydaşa yönelik sorumluluk ve paydaşların işletmeye olan katkısı arasında dengeyi sağlanması gereklidir (Lorca ve Garcia-Diez 2004: 96).

5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ

Toplumsal ihtiyaçların ve beklentilerin değiştiği günümüzde işletmeler, paydaşların isteklerinin farkında olmak durumundadır. Şu bir gerçek ki kurumlar artık toplumun bir parçası olmak ile birlikte kurumların, aldıkları kararlarda sosyal sonuçlara sahip olmaları kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Diğer bir deyişle, işletmeler ürün ve hizmetlerini sunarken toplumsal faydayı da gözden kaçırmaması gerekir ki kurumsal sosyal sorumluluğun özünde de bu yatmaktadır. İşletmeler ile paydaşlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluk, bir kurumun itibarını da arttırmakta ve korumaktadır. İtibar sürecinde kritik bir konuma sahip olan paydaşlara yönelik iletişim çalışmaları, itibar kazanmak açısından temel bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla bu da bizi, bir süreç olarak kurumsal sosyal sorumluluk iletişimine götürmektedir. Genel itibariyle iletişim, bir işletmenin rekabet ortamında var

olabilmesi için bir gereklilik iken kurumsal itibarı da yansıtmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri de iletişim yoluyla geniş kesimlere yayılabilmekte ve paydaşlarla kurulan ilişkileri daha da sağlamlaştırmaktadır. İletişim çalışmaları olmadan kurumsal sosyal sorumluluğun amacına ulaşma olasılığı düşük görünmektedir.

Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, ‘işletmenin kendi tarafından kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları hakkında oluşturulan ve yayılan mesajların toplamı’ olarak tanımlanabilmektedir (Hartman ve ark. 2007: 377). Diğer bir tanıma göre ise kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, ‘paydaşların beklentilerini öngörüp ona göre davranmak, kurumsal sosyal sorumluluk politikasını açık bir şekilde anlatmak, işletmenin faaliyetleri, sosyal ve çevresel ilgileri ve paydaşlarla etkileşimleri, kurumun entegrasyonu hakkında açık ve doğru bilgi sağlayacak şekilde tasarlanan farklı kurumsal iletişim araçlarının yönetim sürecidir’ (Podnar 2008: 75). Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, kurumsal faaliyetlerin, paydaşların toplumsal ve çevresel ilgilerine uygun olarak gerçekleştirilmesinin yanında sürekli bir etkileşim sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi aracılığıyla işletmeler çalışanlara, müşterilere, yatırımcılara ve faaliyette bulunduğu topluma ulaşmakta, toplumsal ve çevresel uygulamalarını, yükümlülüklerini ve başarılarını açıklamaktadır. Kurumlar, paydaşlarına doğru mesajları etkin kurumsal sosyal sorumluluk iletişim araçları ile ilettiğinde, paydaşların kendileri hakkındaki fikirlerini ve algılamalarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Gümüüş ve Öksüz 2009: 2138). Bu süreç içerisinde işletmelerin kullandığı bu iletişim araçları; yıllık raporlar, tematik raporlar, basın bültenleri, web siteleri, kurum içi kanallar, ürün paketleme, vb. olarak sıralanmaktadır. İşletmeler, uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin niteliği ve amacı, hedeflenen paydaş grupların özellikleri gibi birden fazla etkene bağlı olarak kullanılacak mecraı seçmektedir. Kurumların özellikle web sitelerinde yayınladıkları çevresel raporlar, bu araçlardan bir tanesine örnek olarak verilebilir.

Bu çalışmanın konusu da, işletmelerin en kritik iletişim araçlarından bir tanesi olan basın bültenlerini kapsamaktadır. Özellikle bu çalışma-

da, biraz önce değinildiği gibi kurumların web sayfalarında yayınladıkları basın bültenlerinin önemli işlevlerinden biri olan kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetleri ve mesajları paydaş gruplarına aktarmadaki rolüne bakılmaktadır.

6. BANKALARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ BASIN BÜLTENLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı

İnternet ortamının en kısa sürede erişime olanak sağlaması ve sahip olduğu interaktif yapısı, birçok halkla ilişkiler faaliyetinin bu araç üzerinden yapılmasına imkan vermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hedef kitleye duyurulmasında ve ulaştırılmasında da web sitelerinin kullanım oranı gün geçtikçe artmaktadır. Yapılan bir araştırmada, ülkemizde web sitesi en çok ziyaret edilen kurumların başında bankaların geldiği görülmektedir (Gözütok 2005). Bu çalışmada da günümüzün önemli bir mecrası olan internet ortamında, bankaların web sitelerindeki kurumsal sosyal sorumluluk içerikli basın bültenleri incelenmektedir.

Yoğun rekabet ortamının var olduğu bankacılık sektöründe bankalar, kurumsal itibarını güçlendirmek, müşteri sayısını artırmak ve sosyal faaliyetlerini hedef kitlelerine duyurmak için çeşitli iletişim etkinliklerine yönelmektedir. Birçok firma gibi bankalar da ürün ve hizmet kalitesinin yanında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de bu rekabet ortamında tutunabilmek için bir zorunluluk olduğunun bilinci içerisinde hareket etmektedirler. Bu da, çalışma için bankacılık sektörünün seçilmesinin önemli bir nedenini oluşturmaktadır. Bu sektörün dikkate alınmasının bir diğer nedeni olarak da, bankacılık sektörünün kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin sürekli göz önünde bulunması söylenilebilir.

Bu çalışma, Türkiye Bankalar Birliği’nin 2008 yılının Aralık verilerine göre aktif büyüklükleri bazında ilk beş özel sermayeli bankanın, web sayfalarında son iki yılda (01.01.2008 - 31.12.2009) yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili basın bültenleri-

nin analizini kapsamaktadır. Özetle bu çalışma, Türkiye'deki finans sektöründe faaliyet gösteren 5 önemli kuruluşun (Garanti Bankası, Türkiye İş Bankası, Yapı Kredi Bankası, Denizbank ve Türk Ekonomi Bankası) belirli paydaşlarına yönelik iletişim amaçları için kurumsal sosyal sorumluluğu basın bültenlerinde ne dereceye kadar kullanabildiğini karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktadır. Bu ana amacın altında yatan diğer amaçlar ise beş bankanın hangi kurumsal sosyal sorumluluk alanına eğildiklerini ve bu kurumsal sosyal sorumluluk alanları bağlamında söz konusu bankalar tarafından her bir paydaş grubuna verilen önemin düzeyini saptamak şeklinde sıralanmaktadır.

6.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, beş önemli finans kuruluşunun paydaş teorisi çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin incelenmesi üzerine, basın bültenlerinin kullanıldığı keşfedici bir araştırmadır. Basın bültenleri, daha önce de değinildiği gibi paydaşları bilgilendirmek için kullanılan ve kurumların web sitelerinde yer alan önemli bir iletişim aracı niteliğine sahiptir. Dolayısıyla sözü edilen bu inceleme, basın bültenlerini kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin bir aracı olarak ele almakta ve bu aracı, belirli paydaş grupları ile bağlantılandırmaya çalışmaktadır. Çalışma kapsamına alınan bankaların yayınladıkları basın bültenlerindeki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kapsamını ve niteliğini belirlemek için içerik analizi yönteminden yararlanılmaktadır. Bu çalışmaya uygun olarak içerik analizi, mevcut ham verilerdeki içerikleri tanımlayabilmek için kullanılmaktadır. Bundan sonraki kısımda da değinileceği üzere, kurumsal sosyal sorumluluk içerikli her bir basın bülteni okunup, belirlenen temalardan biri altında sınıflandırılmaktadır.

6.3. Kodlama ve Analiz

Araştırma kapsamındaki beş bankanın tüm basın bültenleri ele alınmakta ve belirli kodlama ve sınıflamaya göre değerlendirilmektedir. Şu belirtilmektedir ki içerik analizi yöntemi çerçevesinde, her bir basın bülteni Tablo 1'de gösterilen kurumsal sosyal sorumluluk alanlarından/konularından her hangi biri hakkında bahsedip bahsetmediğini belirlemek için analiz edilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk

mesajı verdiği belirlenen basın bültenleri, ardından tekrar detaylı olarak okunup, hangi paydaş grubunu hedeflediği belirlenmektedir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili her bir basın bülteni, birden fazla kurumsal sosyal sorumluluk alanına girip girmediği veya birden fazla paydaş grubunu hedefleyip hedeflemediği incelenmektedir. Bu sınıflandırma yönteminden hareket edilerek basın bültenleri, her bir kurumsal sosyal sorumluluk alanının tanımlanmasını, çoklu temaların ve başlıkların değerlendirilmesini içerecek şekilde analiz edilmektedir.

Tablo 1: Analizde Kullanılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) İçerikleri/Temaları

ÇEVRE	Çevrenin yenilenmesi veya korunması, kirliliğin denetlenmesi, doğal kaynakların korunması, vs.
ÜRÜN	Her hangi bir ürünün çevresel/sosyal anlamda yenilenmesi, geliştirilmesi; güvenliğin artırılması
KURUMİÇİ FAALİYETLER	Çalışanın eğitimi ve geliştirilmesi, çalışanların sosyal ve gönüllülük faaliyetlerine yönelik teşvik edilmesi, kurum içi olanakların artırılması
TOPLUMSAL FAALİYETLER	Sağlık ve refah faaliyetleri, eğitim ve kültür faaliyetleri, toplumsal projelerde işbirliği, nakit(para)/ürün/hizmet bağıışı, gönüllülük programları

Çalışma için göz önüne alınan kurumsal sosyal sorumluluk alanları, mevcut literatürden uyarlanmıştır. Reinig ve Tilt (2009)'in çalışması, işletmelerin modern toplumda ele alması gereken genel konuları içermektedir. Bu içerikler/alanlar, Tablo 1'de sıralanmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmada, Hodgetts (1996)'in değindiği paydaş grupları, "müşteriler", "çalışanlar", "hissedarlar", "sosyal topluluk/çevre" ve "diğerleri" olarak irdelenmektedir. Bunlar ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin en sık gerçekleştirildiği paydaş grupları olarak nitelendirilmektedir. Bazı basın bültenlerinde ise doğrudan bir paydaş grubunun hedeflenmediği görülmektedir. Bu bağlamda basın bültenleri kendi bütünlüğü içerisinde okunmakta ve niyet edilen paydaş grubuna yönelik öznel bir karar verilmektedir. Böyle bir

durum, içerik analizinin yapısında var olan bir süreç ve çalışmanın sınırlılığı olarak görülebilmektedir.

6.4. Bulgular

6.4.1. Basın Bültenlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk İçerikleri/Alanları

Basın bültenlerinin web sitelerinde gösterilmesi konusunda, çalışma kapsamında incelenen 5 önemli banka arasında her hangi bir farklılık söz konusu değildir. Bu 5 finansal kuruluşun basın bültenleri, “Hakkımızda” veya “Bizi Tanıyın” bölümleri altında yer almaktadır. Bu bölümler altında ise Garanti Bankası ve Yapı Kredi Bankası’nın web sitelerinde “Basın Odası”, Denizbank’ın web sitesinde “Basın Bültenleri”, Türkiye İş Bankası web sitesinde “Bizden Haberler” ve TEB (Türk Ekonomi Bankası)’ın web sayfasında ise iletişim faaliyetleri kısmında bulunmaktadır. Aynı zamanda, hiçbir bankanın web sayfasında sadece kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin duyurulduğu ayrı bir basın bülteni bölümü mevcut olmayıp, bu tür faaliyetler ile ilgili mesajlara genel basın bültenleri kısmında rastlanılmaktadır. Bu bağlamda şu söylenilebilir ki her hangi bir paydaşın kuruluşların web sitelerindeki basın bültenlerine ulaşmasında her hangi bir zorluk yaşanmamaktadır.

Son iki yılda (01.01.2008 – 31.12.2009) yayınlanan her basın bülteni, bu 5 bankanın internet sitesi aracılığıyla temin edilmiştir. Buna göre bu periyot içerisinde Garanti Bankası’nın 50, Türkiye İş Bankası’nın 146, Yapı Kredi Bankası’nın 45, Denizbank’ın 183 ve TEB (Türk Ekonomi Bankası)’ın 72 basın bülteni yayınlanmıştır. Toplam 496 bültenin 89’u, kurumsal sosyal sorumluluk mesajı veren basın bültenlerinden oluşmaktadır. Ortaya çıkan bu veri, toplam basın bülteni içerisinde yaklaşık yüzde 18’e karşılık gelmektedir. Bu oran aslında, kurumsal sosyal sorumluluğun basın bültenleri üzerinden gündeme getirilen önemli bir konu olarak görülmesine karşılık, yeteri kadar bu tür faaliyetlere yoğunlaşmadığını ortaya koymaktadır.

Aşağıda yer alan Tablo 2’de, son iki yıl içerisinde (01.01.2008 -31.12.2009) her beş banka tarafından yayınlanan toplam basın bülteni

sayısı ve bunlar arasındaki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini içeren basın bültenlerine ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Mesajı İçeren Basın Bültenlerinin Sayısı

Kuruluş	KSS İçerikli Basın Bültenleri	Diğer Basın Bültenleri	Toplam
Garanti Bankası	8	42	50
Yapı Kredi Bankası	13	32	45
T. İş Bankası	35	101	146
Denizbank	24	159	183
TEB	9	63	72

Yukarıdaki tabloya göre, Garanti Bankası’nın toplam 50 basın bülteni içerisinde 8’i, Türkiye İş Bankası’nın 146 basın bülteni arasından 35’i, Yapı Kredi Bankası’nın 45 basın bülteninden 13’ü, Denizbank’ın 183 basın bülteni içerisinde 24’ü ve TEB (Türk Ekonomi Bankası)’ın 72 basın bülteni arasından 9’u, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili basın bültenlerini oluşturmaktadır.

Tablo 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İçerikli Basın Bültenlerinin Bankalara Göre Dağılımı

Kuruluş	Yüzde (%)
Garanti Bankası	17
Yapı Kredi Bankası	29
T. İş Bankası	27
Denizbank	14
TEB	13

Tablo 3 Yapı Kredi Bankası’nın, söz konusu dönem arasında sadece 45 basın bülteni ile diğer kuruluşlar kadar basın bültenleri yoluyla iletişim kurmadığını fakat kurumsal sosyal sorumluluk içerikli basın bültenlerinin, bankanın toplam basın bültenleri arasında yüzde 29’luk bir orana sahip olması ile en fazla dili-

me sahip olduğunu göstermektedir. Hemen onun arkasından yüzde 27'lik dilimle Türkiye İş Bankası gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk içerikli basın bültenlerinin bankalara göre dağılımı Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 4: Basın Bültenlerinde İfade Edilen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Alanları ve Sayısı

	Garanti Bankası	Türkiye İş Bankası	Yapı Kredi Bankası	Denizbank	TEB	TOPLAM
ÇEVRE	3	20	3	—	1	27
ÜRÜN	—	7	3	1	1	12
KURUMİÇİ FAALİYETLER	—	15	3	1	4	23
TOPLUMSAL FAALİYETLER	5	13	8	23	7	56
TOPLAM	8	55	17	25	13	118

Tablo 4'te ise her bir bankanın basın bültenlerindeki kurumsal sosyal sorumluluk alanları/içeriği ve sayısı gösterilmektedir. Bu tablodan da anlaşılacağı üzere, 27 adet basın bülteninde birden fazla kurumsal sosyal sorumluluk alanı ile ilgili mesajlar verilmektedir. Bu da bizi, kurumsal sosyal sorumluluk mesajı içeren basın bültenlerin toplamından daha fazla bir sayıya ulaştırmaktadır. Her bir kategori bu bölümde daha detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Sosyal Faaliyetler: Tablo 4'e bakıldığında, beş bankanın en fazla yoğunlaştığı kurumsal sosyal sorumluluk alanının "toplumsal faaliyetler" olduğu görülmektedir. Toplumsal faaliyetler ile ilgili basın bültenlerinin, toplam basın bültenleri arasında yüzde 48'lik dilime sahip olması, bu alana verilen önemi açıkça yansıtmaktadır. Toplumsal faaliyetler ile ilgili basın bültenlerinde verilen mesajlar içerisinde en fazla bahsedilen etkinlikler arasında sırasıyla nakit (para)/ürün/hizmet bağışı, eğitim/kültür alanına yapılan yardımlar ve toplumsal projelerde işbirliği yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk alanı içerisinde toplumsal faaliyetlere

en fazla yoğunlaşan bankanın Denizbank olduğu dikkat çekmektedir. Denizbank'ı ise eğitim/kültür alanına en fazla yardım yapan Türkiye İş Bankası takip etmektedir. Toplumsal faaliyetler altında sağlık alanındaki yardımları ile de iki kuruluş olmak üzere, Yapı Kredi Bankası ve TEB (Türk Ekonomi Bankası) öne çıkmaktadır.

Çevre: Çevreye yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, toplam basın bültenleri arasında sahip olduğu yüzde 23'lük dilimle bankaların yoğunlaştığı alanlar arasında ikinci sırada yer almaktadır. Çevreye yönelik kurumsal sosyal sorumluluk mesajı içeren basın bültenleri çevrenin yenilenmesi, ağaç dikimi, doğal kaynakların korunması gibi etkinlikleri kapsamaktadır. Ayrıca elde edilen gelirin belli bir bölümünün çevre koruma alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarına bağışta bulunulması ve kağıt tüketimini azaltacak çalışmalar bunlara eklenebilir. Örneğin, "İş Bankası'ndan Çevreye de Kazandıran "e-ekstre" uygulaması" (Türkiye İş Bankası, 02.07.2009) başlıklı basın bülteninde Türkiye İş Bankası, kağıt tüketimini en aza indirgeyerek, çevreyi korumaya yönelik faaliyetlerini sürdürdüğü mesajını vermektedir. Tablo 4'e göre beş banka arasında, çevre alanındaki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini basın bültenlerinde en fazla yansıtan kuruluşun Türkiye İş Bankası olduğu görülmektedir. Denizbank haricindeki diğer bankaların, çevre alanındaki kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunduğundan bahsedilebilmektedir.

Kurum içi faaliyetler: Kurum içi faaliyetler, kurumsal sosyal sorumluluk alanı içerisinde çevreye yönelik etkinliklerin hemen arkasından gelmektedir. Kurum içi faaliyetler arasında en sık uygulanan çalışmalar arasında çalışanların sosyal ve gönüllülük faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik edilmesi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi yer almaktadır. Bu beş bankanın, toplumsal faaliyetlere ve çevre alanına gösterdiği önemi kurum içi faaliyetlere aynı oranda yansıtmamasına rağmen son zamanlarda bu alana da gereken ilgiyi gösterdiği söylenebilir. Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin kurum içi faaliyetler ile ilgili basın bültenlerinin sayısının nispeten az olması, çalışanlara yönelik iletişim araçları olarak çoğunlukla intranet ya da bilgilendirici panolardan yararlanılması ile açıklanabilir. Söz edilen dönem

içerisinde Garanti Bankası haricindeki diğer dört bankanın, kurum içi faaliyetlere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunduğu görülmektedir.

Ürün: Kurumsal sosyal sorumluluk alanı içerisinde ürüne yönelik faaliyetler, diğer alanlar arasındaki yüzde 10'luk dilimle en son sırada gelmektedir. Araştırmaya alınan bankaların kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ürüne yönelik faaliyetlerini içeren basın bültenleri, özellikle çevresel ya da sosyal anlamda olumlu etki sağlamak üzere tasarlanan ürün veya hizmetler ile ilgili mesajlar iletmektedir. Örneğin, Yapı Kredi Bankası "Yapı Kredi Dünya Engelliler Gününü Engelsiz ATM ile Kutluyor" (Yapı Kredi Bankası, 02.12.2009) başlıklı basın bülteninde, engelli vatandaşların da bankacılık hizmetlerine daha rahat ve çağdaş bir biçimde ulaşmaları için çalıştıkları mesajını vermektedir. Bu alana ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk mesajını en fazla basın bülteni yoluyla ileten bankanın başında Türkiye İş Bankası gelmektedir.

Tablo 5: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İçerikli Basın Bültenlerinin Alanlara Göre Dağılımı

KSS Alanı	Yüzde (%)
Toplumsal Faaliyetler	48
Çevre	23
Kurum içi Faaliyetler	19
Ürün	10

Yukarıdaki tabloda (Tablo 5) beş bankanın kurumsal sosyal sorumluluk mesajı taşıyan basın bültenlerinin KSS alanlarına göre dağılımı verilmektedir. Sonuç itibarıyla şu söylenebilir ki elde edilen veriler bankaların, bankacılık sektöründeki belli bir eğilimi yansıtan benzer konulara/alanlara yoğunlaştıklarını göstermektedir.

6.4.2 Basın Bültenlerinin Paydaş Analizi

Dana önceki bölümde değinildiği üzere Lorca ve Garcia-Diez (2004) işletmelerin, farklı paydaşlar arasında sürekli denge arayışı içerisinde olduğunu ve tüm paydaşlara yönelik sorumluluklarını dengeli bir şekilde gerçekleştirmesi ile uzun dönemde başarılı olabileceğini ileri sürmektedir. Bu noktada paydaş yaklaşımının bu dengeyi sağlayarak, işletme ve paydaşlar ara-

sında bir güven köprüsü oluşturacağı varsayılmaktadır.

Tablo 6: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İçerikli Basın Bültenlerinde Hedeflenen Paydaş Grubu Dağılımı

Paydaş Grubu	Basın Bülteni Sayısı
Sosyal Topluluk/Çevre	80
Müşteriler	47
Çalışanlar	24
Hissedarlar	9
Diğer	0

Belirtildiği gibi bu çalışmanın amaçlarından bir tanesi de, söz konusu çalışma içerisinde değerlendirilen beş bankanın kurumsal sosyal sorumluluk mesajı taşıyan basın bültenlerinin hedeflediği bu paydaş grupları belirlemektir. Yukarıdaki Tablo 6'da beş bankanın dikkate aldığı paydaş grupları ve her bir paydaş grubunu hedefleyen basın bülteni sayısı gösterilmektedir. Yukarıdaki tabloya (Tablo 6) bakıldığında, çalışma kapsamında incelenen bu beş bankanın kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili mesajlarını ilettiği basın bültenleri, paydaş gruplarının hemen hemen her birine hitap etmektedir. Çalışmada incelenen basın bültenlerinin 27'si, birden fazla kurumsal sosyal sorumluluk alanı ile ilgili mesajlar verirken 60'ı, birden fazla paydaş grubunu hedeflemektedir.

Tablo 7: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanlarına Göre Paydaş Gruplarını Hedefleyen Basın Bültenlerinin Dağılımı

	Müşteriler	Çalışanlar	Hissedarlar	Sosyal Topluluk/Çevre
ÇEVRE	%22	%59	%22	%82
ÜRÜN	%50	—	%16.6	%33.3
KURUMİÇİ FAALİYETLER	%30.4	%35	—	%13
TOPLUMSAL FAALİYETLER	%50	—	%2	%92

Yukarıdaki Tablo 7’de kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına göre her bir paydaş grubunu hedefleyen basın bültenlerinin dağılımı gösterilmektedir. Örneğin, toplumsal faaliyetler ile ilgili mesajlar içeren basın bültenlerinin yüzde 92’si sosyal topluluk/çevreyi, yüzde 50’si müşterileri ve yüzde 2’si de hissedarları hedeflemektedir.

Sosyal Topluluk/Çevre: Sosyal topluluk/çevre, beş bankanın basın bültenlerinin hedeflediği paydaş grupları arasında ilk sırada gelmektedir. Söz edilen bankaların çalışma kapsamında incelenen bu basın bültenlerinin en fazla sosyal topluluk/çevreyi hedeflemesinin en önemli nedeninin, diğer paydaş kesimine nazaran daha geniş insan grubunu içerdiği söylenebilir. Genel itibarıyla kurumlar, toplum tarafından önemsenen her hangi bir konu ya da etkinlik ile kendisini bağdaştırarak, medya faaliyetlerinden geri dönüş almaya çalışmaktadır. Özellikle kurumlar bu tip ilgi çeken konu veya aktivitelere eğilerek, kendi itibarı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Hart 1995).

Şu belirtilmelidir ki, işletmeler kendisi için daha önemli olan paydaş grubu için ilişki yönetimi çerçevesinde daha fazla çaba sarf etmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak Tablo 7’ye bakıldığında, sosyal topluluk/çevrenin en önemli paydaş gruplarından bir tanesi olarak göz önüne alındığı görülmektedir. Bu durumun aynı zamanda çalışma kapsamına alınan beş bankanın her birinin kurumsal sosyal sorumluluk mesajlarını iletmediği basın bültenleri için de geçerli olduğu gözden kaçmamaktadır.

Müşteriler: Müşteriler, beş bankanın kurumsal sosyal sorumluluk mesajlarını içeren basın bültenlerinin hedeflediği ikinci paydaş grubunu oluşturmaktadır. Söz konusu basın bültenleri, bankaların hem mevcut hem de potansiyel müşteri kitlesini hedeflemektedir. Bankaların çoğunluğu tarafından basın bültenleri aracılığıyla gündeme getirilen kurumsal sosyal sorumluluk konularından bir tanesi de ürün/hizmetin sosyal veya çevresel anlamda geliştirilmesidir. Bu tür içerikli basın bültenlerinin özellikle müşterilere yönelik hazırlandığı belirtilebilir. Bunun yanı sıra, her hangi bir ürün ile ilgili çevresel etkilere yönelik mesajlar, genellikle müşterilere yönelik iletilmektedir. Bu ayrıca son zamanlarda müşterilerin, bir

işletmeye yakınlaşmasında ya da satın alma sürecinde çevresel konuları dikkate alması yönünde artan bir eğilimi yansıtmaktadır (Dawkins ve Lewis 2003). Dolayısıyla bu araştırma da, çevreye olumlu yönde katkı sağlayan ürünler üzerinden verilen kurumsal sosyal sorumluluk mesajlarının, yeni müşterileri etkileyebileceği veya mevcut müşterileri tutabileceği fikrini desteklemektedir.

Bankaların son iki yıl içerisinde (01.01.2008 – 31.12.2009) yayınladıkları kurumsal sosyal sorumluluk mesajı içeren basın bültenlerinin, en önemli paydaş gruplarından bir diğeri olarak müşterileri hedeflediğini gösteren araştırmanın bulguları, Mitchell ve arkadaşlarının (1997) çalışmasından ortaya çıkan etkileri yansıtmaktadır. Tekrar anımsamak gerekirse çalışmaları, paydaş gruplarını belirlemeye yönelik bir yöntemi, özellikle güç, meşruluk ve önem olmak üzere üç değişken üzerinden paydaşlar arasında ayırım yapma yeterliliğini açıklamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları da müşterilerin, çalışanlar ve yatırımcılar ile kıyaslandığında son iki yıl içinde yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk içerikli basın bültenlerinde kritik bir konuma sahip olduğunu ileri sürmektedir. Tüm bankaların, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde ve bu faaliyetleri ile ilgili mesajlarını iletmediği basın bültenlerinde müşterilerini hedeflemesi bu iddiayı güçlendirmektedir.

Çalışanlar: Çalışmada elde edilen bulgulara göre çalışanlar, sosyal topluluk/çevre ve müşterilere kıyasla basın bültenlerinin daha az hedeflediği paydaş grubu olarak nitelendirilebilmektedir. Buna karşın Huselid (1995) insan kaynakları yönetimi politikalarının ve faaliyetlerinin finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koyan bir araştırmasında, çalışanlarla etkili ilişkilerin iş kaybının azalmasına ve verimliliğin daha fazla artmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu çalışma ile bağlantılı olarak, çalışanların geliştirilmesi, sosyal ve gönüllülük aktivitelerine katılması yönünde teşvik edilmesi ile ilgili mesajlar ileten basın bültenleri, mevcut ve potansiyel çalışanları hedeflemektedir. Bu açıdan kurum içi faaliyetlere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk bültenleri, çalışanlar ve işletmeler üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu da özellikle çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan işletmelerde çalışmayı tercih edebile-

cekleri ya da en azından bu işletmelerden ayrılma olasılığının daha az olacağı düşüncesini desteklemektedir.

Hissedarlar (Yatırımcılar): Tablo 6'ya bakıldığında hissedarların da, çok az da olsa 2008 ve 2009 yılında beş bankanın yayınladığı kurumsal sosyal sorumluluk içerikli basın bültenlerinde göz önüne alınan paydaş gruplarından biri olduğu anlaşılmaktadır. Cooper (2003) çevreye yönelik iletişim faaliyetlerinin çoğunluğunda hissedarların hedeflendiğini dile getirmektedir. Bu çalışmada incelenen, çevrenin ve doğal kaynakların korunması ile ilgili faaliyetleri anlatan basın bültenlerinin bunu desteklediği görülmektedir. Buna karşılık bir işletmenin en önemli paydaş grubunun hissedarlar olmasına rağmen basın bültenleri aracılığıyla kurumsal sosyal sorumluluk iletişimini göz önüne alarak çalışmadan elde edilen bulgular, hissedarları düşünüldüğü gibi en önemli paydaş konumuna yerleştirmemektedir. Bu durum aynı zamanda, işletmeler için hissedarlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin diğer paydaş gruplarından daha az olduğunu söyleyen Dawkins ve Lewis (2003)'i desteklemektedir.

SONUÇ

Günümüzde kendisini etkili bir şekilde hissettiren küreselleşme olgusu, işletmelerin faaliyetlerini önemli ölçüde değiştirerek, yeni bir düzenin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu olgu ile birlikte rekabet anlayışı da değişmiş, müşteri sadakati iş yapma düzeninin merkezine oturmuştur. Yine küreselleşmenin bir yansıması olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile beraber, dünyanın dört bir tarafındaki insanların her şeyden haberdar olması söz konusu olmuştur. Yaşanan tüm bu gelişmeler işletmeler için yeni kavramların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu kavramlardan bir tanesi olan kurumsal sosyal sorumluluk da günümüz iş hayatında tartışılan, yadsınamaz bir uygulama alanı haline gelmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı; işletmenin itibarını, bilinirliğini ve tercih edilirliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum, günümüz ekonomik ve rekabet şartlarında, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine hassasiyet göstermesinin en önemli neden-

lerinden birini oluşturmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk artık son zamanlarda, hangi sektörde faaliyette bulunursa bulunsun işletmelerin çoğu tarafından bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu sektörlerin başında da çalışma konusunu da içeren bankacılık sektörü gelmektedir. Bu çalışmada söz konusu beş bankanın, 2008 yılının başından 2009 yılının sonuna kadar web sitelerinde yayınladıkları basın bültenleri analiz edilerek, hangi kurumsal sosyal sorumluluk alanına eğildikleri ve her bir paydaş grubuna verilen önemin düzeyi ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, basın bültenlerinin çoğunlukla toplumsal faaliyetlere yoğunlaştığı ve özellikle sosyal topluluk/çevre ile müşterileri hedeflediği anlaşılmaktadır.

Teorik çerçevede değinildiği gibi paydaş teorisi, bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için farklı paydaşların çıkarlarını göz önüne alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, paydaş teorisinin yönetsel (pozitif) tarafının bu çalışma ile uygunluk gösterdiği söylenebilir. Bu çalışmanın sonuçları şunu göstermektedir ki çalışma kapsamına alınan beş bankanın, paydaş yönetimine uygun bir şekilde kurumsal sosyal sorumluluk içerikli basın bültenlerinde farklı paydaş gruplarının beklentilerini dikkate aldığı söz konusudur. Paydaş teorisine göre işletmeler, hitap ettikleri paydaşlarının farklı beklentilerini ve çatışan çıkarlarını dengelemeye çalışmaktadır. Çalışmanın bulguları incelendiğinde, hissedarlara ve çalışanlara daha az önem verilmesine karşılık, sosyal topluluk/çevre ve müşteriler, basın bültenlerinde sırasıyla en fazla ön plana çıkarılan paydaş kesimini oluşturmaktadır. Ayrıca bu çalışmada incelenen basın bültenlerinde sosyal ve çevresel faaliyetlerin yoğunluk göstermesi, günümüz çağdaş toplumlarında sosyal ve çevresel konuların öneminin artması ile paralellik göstermektedir.

Sonuç itibarıyla bulgular, toplumsal faaliyetlere, diğer kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına kıyasla oldukça önem verildiğini; sosyal topluluk/çevre ve müşterilerin de kurumsal sosyal sorumluluk mesajlarını ileten basın bültenlerinin en fazla hedeflediği paydaş grupları olduğunu işaret etmektedir. Sonuçlardan da görüleceği üzere, bankaların beşinin de aynı stratejileri uyguladığı düşüncesine ulaşılabilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aktan C C ve Börü D (2007) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Coşkun Can Aktan (ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları, İstanbul, ss 11–37.
- Atakan S ve İşcioglu T E (2009) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Türk Tüketicilerinin Tutum ve Davranışları, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 8 (28), 40–47.
- Bakan Ö ve Kalender A (2007) Halkla İlişkiler Bağlamında Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Bilal Arık ve Mustafa Şeker (ed.), İletişim ve Ötesi, Tablet Yayınları, Konya, ss 345–371.
- Bir Ç S (2008) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, Doktora Tezi, E Ü Sos. Bil. Enst, İzmir.
- Bronn P S ve Vroni A B (2001) Corporate Social Responsibility and Cause Related Marketing: An Overview, International Journal of Advertising, 20 (2), 207–222.
- Bulut S (2009) Sosyal Devlet'ten Neo-Liberalizmin 'Sosyal Sorumluluk' Faaliyetlerine Yönelim: Medya Üzerine Bir Değerlendirme, Derya Tellan (der), Halkla İlişkiler: Teori ve Uygulama, Ütopya Yayınevi, Ankara, ss 113–131.
- Carroll A B (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, 4 (4), 497–505.
- Carroll A B (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July/August 1991, 39–48.
- Cooper S M (2003) Stakeholder Communication and the Internet in UK Electricity Companies, Managerial Auditing Journal, 18 (3), 232–243.
- Çelik A (2007) Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları, Coşkun Can Aktan (ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları, İstanbul, ss 61–85.
- Dawkins J ve Lewis S (2003) CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy, Journal of Business Ethics, 44 (2/3), 185–193.
- Donaldson T ve Preston L E (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, Academy of Management Review, 20 (1), 65–91.
- Ertuğrul F (2008) Paydaş Teorisi ve İşlemelelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Derg, 31, 199–223.
- Fombrun C ve Shanley M (1990) What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, Academy of Management Journal, 33 (2), 233–258.
- Freeman R E (1994) The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, Business Ethics Quarterly, 4 (4), 409–421.
- Gözütok N (2005) Tık'lama Şampiyonları, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3240, erişim tarihi: 30.04.2010.
- Grunig J E ve Repper F C (2005) Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler, James. E. Grunig (hızl.), Serra Görpe (ed.), Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Rota Yayınları, İstanbul, ss 131–173.
- Gümüş M ve Öksüz B (2009) İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi, Journal of Yasar University. 4 (14), 2129–2150.
- Hart S L (1995) A Natural-Resource-Based View of the Firm, Academy of Management Journal, 20 (4), 986–1014.
- Hartman L P, Rubin R S ve Dhanda K K (2007) The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations, Journal of Business Ethics, 74 (4), 373–389.
- Hasnas J (1998) The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed, Business Ethics Quarterly, 8 (1), 19–42.
- Hodgetts R M (1996) A Conversation with Warren Bennis on Leadership in the Midst of Downsizing, Organizational Dynamics, 25 (1), 72–78.
- Huselid M A (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Perfor-

- mance, *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635–672.
- Jones T M (1995) Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics, *Academy of Management Review*, 20 (2), 404–437.
- Jones T M ve Wicks A C (1999) Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24 (2), 206–221.
- Karatepe S (2008) İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, *Elektronik Sosyal Bilimler Derg.*, 7 (23), 77–97.
- Kleiner A (1991) What Does It Mean to be Green, *Harvard Business Review*, 69 (4), 38–47.
- L'Etang J (1994) Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising, *Journal of Business Ethics*, 13 (2), 111–123.
- Lorca P ve Garcia-Diez J (2004) The Relation between Firm Survival and the Achievement of Balance among its Stakeholders: An Analysis, *International Journal of Management*, 21 (1), 93–99.
- Mitchell R K, Agle B R ve Wood D J (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886.
- Okay A ve Okay A (2002) Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları, Der Yayınları, İstanbul.
- O'Riordan L ve Fairbrass J (2008) Corporate Social Responsibility: Models and Theories in Stakeholder Dialogue, *Journal of Business Ethics*. 83 (4), 745–758.
- Öztürk Ş Y (2009) Halkla İlişkilerin Çevreye Katkısı Bir Yanılsama mı?, Derya Tellan (der.) Halkla İlişkiler: Teori ve Uygulama, Ütopya Yayınevi, Ankara, ss 167–193.
- Özüpek M N (2008) Sosyal Sorumluluk, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.), Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya, ss 251–289.
- Peltekoğlu F B (2001) Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Yayınları, İstanbul.
- Podnar K (2008) Communicating Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 75–81.
- Reinig C J ve Tilt C A (2009) Corporate Social Responsibility Issues in Media Releases: A Stakeholder Analysis of Australian Banks, *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2 (2), 176–197.
- Repka S (2004) The Description of Social, Cause-Related Marketing and Corporate Social Responsibility, *Journal of the Canadian Institute of Marketing*, 7 (2), 3-26.
- Saydam A (2005) Algılama Yönetimi: İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi, Rota Yayınları, İstanbul.
- Seeger M W ve Hipfel S J (2007) Legal versus Ethical Arguments: Contexts for Corporate Social Responsibility, S. May, G. Cheney ve J. Roper (eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Pres., New York, pp 155–167.
- Solmaz B (2005) İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Turkcell'in Desteklediği "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi, *Selçuk İletişim Derg.*, 4 (1), 116–125.
- Temizel F, Sarıkaya M ve Kara Z (2009) Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Derg.*, 11 (1), 279–307.
- Theaker A (2008) Halkla İlişkilerin Elkitabı, Murat Yaz (çev.), 2. bas., MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Usta M ve Pınar İ (2009) İtibar Yönetimi Kapsamında Sosyal Sorumluluk, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Derg.*, 8 (28), 4–13.
- Van Het HOF S D ve Çabuk D (2009) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Metin Işık ve Mustafa Akdağ (ed.) *Dünden Bugüne Halkla İlişkiler*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, ss 53–73.