

## **TURİZM İŞLETMELERİNDE STRATEJİK BOYUTLARI İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI: ÖRNEK İNCELEMELER**

**Mehmet SAĞIR\***  
**İlker TÜRKERİ\*\***

### **ÖZET**

Günümüz bilgi çağında işletmeler için ekonomik çıkarların gerçekleşmesi zorlu rekabet koşullarından geçmektedir. Bunun nedeni ise küreselleşmenin etkileri ile işletmenin çevresindeki çıkar gruplarının (paydaşların) beklentilerinin nitelik ve nicelik olarak değişmesi, özellikle de sosyal boyutlara taşınmasıdır. Sosyal değerleri yaratmak için gerçekleştirilen faaliyetler “sosyal sorumluluk” olarak nitelendirilirken, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal beklentilerle bağlantılı olması da “kurumsal sosyal sorumluluk” olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada turizm işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini uygulaması ve kurumsal sosyal sorumluluğun turizm işletmelerinde hangi düzeylerde olduğunu ortaya koymak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra iletişime geçilerek bilgi (kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili) alınan turizm işletmelerinin gerçekleştirmekte oldukları ya da tamamladıkları sosyal sorumluluk faaliyetleri incelenmiştir. Son olarak, faaliyetlerin kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik boyutları ile alakaları araştırılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Kurumsal strateji, kurumsal sosyal sorumluluk, turizm işletmeleri, stratejik kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi*

## **THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES WITH ITS STRATEGIC DIMENSIONS IN TOURISM ENTERPRISES: CASE STUDIES**

### **ABSTRACT**

In today's information age, the realization of economic benefits for enterprises has been going through tough competition. The reason for this is the changing the quality and quantity of expectations of interest groups (stakeholders) around the enterprise especially moving to the social

---

\* Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Konya, msagir@selcuk.edu.tr

\*\* Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Erzurum, ilker.turkeri@atauni.edu.tr

dimension by the impact of globalization. While the activities carried out in order to create social value described as "social responsibility", social responsibility activities linked with expectations of enterprises defined as "corporate social responsibility". In this study, the literature review has been made to reveal the implementation of corporate social responsibility strategies and the levels of corporate social responsibility in tourism enterprises. Then social responsibility activities of tourism enterprises that taken information (relating to corporate social responsibility activities) by communicating have been investigated. Finally, the relations of activities to strategic aspects of corporate social responsibility has been investigated.

**Key Words:** *Corporate strategy, corporate social responsibility, tourism enterprises, strategic corporate social responsibility, stakeholder theory*

## GİRİŞ

Günümüz yönetim anlayışına göre işletmeler sadece üretim yapan ekonomik birimler olmasının yanında sosyal değer üreten birimler olarak da ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile üretim yaparak bireylerin ihtiyacını karşılayan ekonomik birimler olmaktan çıkıp toplumu daha iyiye götürecektir fırsatları belirleyen ve bunları projelendiren sosyal girişimci rolünü üstlenmişlerdir. Bu durum küreselleşmenin ve artan rekabetten etkisi ile işletmelerin amaçlarını gerçekleştirirken, insan hakları, çalışma koşulları ve doğal çevre ile ilgili sonuçları göz önünde bulundurmalarını gerektirmektedir. Toplumsal fayda olarak ifade edilen sosyal değer, işletmelerin mal ve hizmetleri, tüketicilerin isteklerine ve ekonomik güçlerine uygun bir şekilde meydana getirmeleri ile sağlanamamaktadır. Günümüz işletmeleri, içerisinde buldukları çevrede çıkar gruplarının beklentilerini karşılayacak sosyal sorumluluk yükümlülüklerini üstlenmek ve bu sayede daha başarılı olmayı hedeflemektedirler. İşletmenin yerine getirmek üzere üstlendikleri bu yükümlülükler kurumsal sosyal sorumluluk olarak ifade edilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk olarak nitelendirilen bu unsur, işletmelere yaşamları boyunca ekonomik ve sosyal çevrede rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır.

İşletmelerin en önemli ve kendilerini başarıya götüren faaliyetleri pazarlama faaliyetleri ve bunun içerisinde pazarlama stratejileridir. Pazarlama stratejileri işletmelerin rakiplerinden farklılaşması konusunda değer temelli olmayı hedeflemektedir. Değer temelli olabilmenin en önemli noktası ise, ekonomik anlamda olduğu kadar sosyal anlamda da topluma fayda sağlamaktır. İşletmelerin içerisinde buldukları çevrede rekabet avantajı yakalayıp, uzun dönemde başarılı olmaları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine verecekleri önem ile olabilmektedir.

Hizmet sektörünün yapısı incelendiğinde turizmin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Turizm işletmeleri, faaliyetleri gereği hizmet sundukları bölgelerde doğayla ve bölge halkı ile bütünleşmiş durumdadırlar. Turizm işletmelerinin, faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlama adına çevrelerindeki çıkar gruplarının her türlü beklentisini karşılamak durumundadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çerçevesinde turizm işletmelerinin beklentileri karşılaması, kendisine rekabet avantajı kazandıracak olan sosyal değeri yaratacaktır. Turizm işletmelerinin insan ve çevre ile ilişkilerinin yoğun olduğu düşünüldüğünde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri oldukça önemlidir. Bu çalışmada ilgili literatür kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri ve bunların turizm işletmelerindeki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları sonucunda stratejik anlamda neler kazandıracığı üzerinde durulmuştur.

## **1. TURİZM İŞLETMELERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİNİN UYGULANMASI**

### **1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri**

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), bir toplumun yaşam sınırları içerisinde faaliyet gösteren özel ve ticari organizasyonların uyguladıkları ve sosyal sorumluluğun özel hali olarak ifade edilmektedir (Akgül, 2010: 99). Kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluk, bir örgütün toplumsal alanda üreten, satan, işveren, müşteri ve vatandaş olarak üstlenmiş olduğu rolünü sürdürülebilirlik çerçevesinde ifa etmesine yönelik bağlılığını ifade etmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin üzerlerinde hissettikleri yasal ve standartlardan meydana gelen zorlayıcı etkilerden daha farklı, üstlenmesi gereken topluma bağlayıcı faaliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgeyik, 2007: 68). Bu durum işletmenin iç çevresinde gerçekleşen faaliyetlerin ötesinde topluma karşı sahip olduğu pozitif bakışı olarak düşünülebilir.

Stratejik anlamda bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaştırmaya yönelik gerçekleşecek her türlü aktivitenin, mal ve hizmetlerin ve yardımların işletmenin olduğu kadar topluma da yarar sağladığı anlayışını benimsemektedir (Yönet, 2005: 248). Bu durum bizlere, günümüzde işletmelere rekabet avantajı kazandıran stratejik karar ve uygulamaların, sadece işletmenin temel faaliyetleri ile sınırlı olmadığını göstermektedir. Küreselleşmenin etkisi ile strateji, sosyal bir bakış açısı kazanmış ve toplumsal faaliyetlerde de stratejik hareket etme zorunluluğunu doğurmuştur.

### 1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Strateji

İşletmeler açısından kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin temel sorumlulukları kadar önemli olmasına rağmen, temel sorumluluğun önüne geçmemesi gereken bir sorumluluk alanıdır. Sosyal sorumluluk, işletmelerin karar alma sürecine etki edecek olan, toplumsal algıyı iyi seviyelere çıkarmayı amaçlamaktadır. Genel anlamda bakılacak olursa sosyal sorumluluğun esası, toplumdaki algının olumsuz yönlerini en aza indirirken, olumlu yönlerini ise en yüksek seviyeye çıkarmaya dayanmaktadır (Kaya, 2006: 9-10).

KSS, gerçekte yeni bir düşünce ya da yaklaşım olmamasına rağmen, geçmiş dönemlerde günümüzdeki önemine sahip bir kavram olmamıştır. KSS, işletmenin amaçlarına ulaşma çabasındayken bile topluma ve toplum içerisindeki paydaşlarına karşı üstlenmesi gereken sorumluluklarından meydana gelmektedir. Dolayısıyla işletmenin ekonomik amaçlarına ilerlerken KSS'nin dikkate alınması, kurumsal rekabet stratejilerini belirlemesine yardımcı olacaktır (Caymaz, vd., t.y.).

Kurumsal sosyal sorumluluk için stratejiler, rekabet avantajı elde edebilmek ve ortalama üzerinde uzun dönemli kar hedefleyen işletme stratejilerinden farklıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk açısından stratejiler, işletmenin gelişimine katkıda bulunma, toplumsal olaylara çözüm bulma ve sosyal amaçları gerçekleştirebilme adına politikaların oluşturulması ve uygulanması üzerinde yoğunlaşmaktadır (Halıcı, 2001: 22). İşletmelerin uzun dönemde hedefledikleri kârda en temel unsur müşteri memnuniyetidir. Günümüz modern işletmeciliğinde müşteri memnuniyetinin sadece üretilmiş olan mal ve hizmetle sağlanamadığı gerçeğinden dolayı, işletmeler müşteri ve toplumsal memnuniyeti çevresel ve sosyal kampanyalara yatırım ile gerçekleştirmektedirler (Vural ve Coşkun, 2011: 72).

Kurumsal sosyal sorumlulukta, işletmelerin sahip olduğu yükümlülüklerin yanı sıra, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili olarak gönüllü olmaları, dürüst olmaları, iç ve dış çevrede paydaşlarına karşı sorumlu olmaları gibi ortak noktalar ön plana çıkmaktadır. Buradan yola çıkıldığında, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında tek bir amacın ve amacı gerçekleştirecek öznenin de tek olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla amaçları gerçekleştirme adına işletme, gönüllü kuruluşlar ve tüketiciler bir araya gelmelidir. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri belirlenirken, temel stratejik amaç ve hedeflerin yanında kurumsal sosyal sorumluluk stratejisinin kapsamına giren kültürel, yasal, ahlaki, küresel standartlar gibi koşulların da dikkate alınması gerekmektedir (Balı ve Cinel, 2011: 48-56).

Küreselleşmenin etkisi ile meydana gelen sosyal, kültürel ekonomik ve teknolojik değişimler, işletmeleri sadece ekonomik amaçları

gerçekleştirme çabalarından alıkoymaktadır. Günümüzde ekonomik amaçların tam anlamıyla gerçekleşmesi için, sosyal amaçların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte üretim çıktılarının taklit edilebilirliğindeki gelişmeler, rekabet avantajı ve farklılık yaratmanın ayakta kalabilmek için zorunlu olduğu çağımızda, kurumların sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaları, önemli bir stratejik araç olarak ortaya çıkmaktadır (Vural ve Coşkun, 2011: 66). Bu bağlamda; kurumsal sosyal sorumluluğun ana teması, paydaşlara karşı etik davranışlar ve sosyal yatırımlar olarak ifade edilmektedir (Ararat ve Göcenoğlu, t.y.).

#### 1.1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Etkileyen Faktörler

Kurumsal sosyal sorumluluk piramidine göre kurumların sorumlulukları ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört başlıkta incelenmektedir (Carroll, 1991: 39). Carroll (1991) ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik başlıkları altında incelerken bunlara ait bileşenleri şu şekilde açıklamaktadır:

*Ekonomik sorumluluğun bileşenleri:* İşletmeler için, hisse başına geliri maksimum yapacak çalışmaları uyumlaştırma, karı artırmaya yönelik çalışmalarda mümkün olduğunca kararlı olma, güçlü rekabet avantajını elinde bulundurma, işletme verimliliğini en üst düzeyde tutma ve sürekli karlı olduğu düşünülen başarılı bir işletme görüntüsü ortaya koymak son derece önemlidir (Carroll, 1991: 39). İşletmenin genel amaçları arasında yer alan uzun dönemde maksimum kar ile varlığını sürdürme ve büyümeyi gerçekleştirme ekonomik alandaki sorumluluklardandır.

*Yasal sorumluluğun bileşenleri:* İşletmeler için, işletme faaliyetlerini hükümet ve yasalarla uyumlu şekilde gerçekleştirme, yerel ya da merkezi yasa ve yönetmeliklere uyma, yasalara saygılı kurumsal bir vatandaş olma, başarılı bir işletme olarak yasal yükümlülükleri yerine getiren biri olarak ifade ediliyor olma ve mal ve hizmet sağlayabilmek için minimum düzeyde yasal gereklilikleri yerine getirme önemli yasal sorumluluk bileşenleridir (Carroll, 1991: 39).

*Etik sorumluluğun bileşenleri:* İşletmeler için, faaliyetlerini toplumsal gelenekler ve etik normlar çerçevesinde gerçekleştirme, toplum tarafından kabul görmüş yeni ve gelişen etik ahlaki normlara saygı gösterme ve tanıma, kurumsal hedefleri başarmak için etik normlarla uyumlaşma, iyi bir kurumsal vatandaş olarak tanımlanmak için ahlaki ve etik beklentiler karşısında neler yaptığı, kurumsal bütünlük ve etik davranışların kanun ve yönetmeliklerin (kanun ve yönetmeliklerde yer almasa da) ötesinde olduğunu kabul etme, faaliyetlerini gerçekleştirirken uyacağı etik bileşenler arsındadır (Carroll, 1991: 41). Kurumsal vatandaş olarak KSS'nin gereklerini yerine getirebilmesi için, işletmelerde etik sorumluluk duygusunun işletme içi ve

dışı paydaşlara, rakiplere, topluma ve ekolojik çevreye karşı en üst seviyede olmalıdır.

*Hayırseverlik sorumluluğunun bileşenleri:* İşletmelerin toplumun hayırseverlik beklentileri ile uyumlu şekilde hareket etmesi, sanatsal ve iyilik faaliyetlerinde yardımcı olması, çalışanların ve yöneticilerin yerel topluluklar içerisinde gönüllü ve yardımsever faaliyetlere katılması, eğitim kurumlarına yardım sağlama ve toplumun yaşam kalitesini artıracak projelerin geliştirilmesi konusunda gönüllü olma, KSS faaliyetleri arasında hayırseverliğin bileşenleri olarak açıklanmaktadır (Carroll, 1991: 41). Hayırseverlik bileşenleri ile işletme tam anlamıyla içerisinde bulunduğu toplumla bütünleşmektedir.

Carroll'un ortaya koyduğu bu bileşenler bir bakıma yeni ekonomi çerçevesinde gelişen bilgi toplumunun yaşam koşulları beklentilerini ifade etmektedir. Küreselleşmenin etkisi ile değişen bilgi toplumunda beklentiler de değişmektedir. Değişen ve gelişen toplumsal beklentiler işletmelerin sosyal yatırımlar yapmaları zorunluluğunu doğurmuştur. İşletmeler KSS ile ilgili çalışmalar yapmadan önce, toplumsal beklentileri karşılama adına sosyo-ekonomik boyutları iyi analiz etmelidir.

Bazı araştırmacılar toplum içerisindeki sosyo-ekonomik boyutları farklı şekillerde ele almışlardır. Genel olarak bakıldığında, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili yapılacak araştırmalarda ya da çalışmalarda sosyo-ekonomik boyutları, (1) *dışa açık ekonomi seviyesi*, (2) *yasal çerçeve*, (3) *insan hakları*, (4) *şeffaflık derecesi*, (5) *dışsal göstergeler*, şeklinde ele alınmaktadır (Ararat ve Göcenoğlu, t.y.).

Bu boyutlardan ilk dördünde, toplumsal alanda sosyal, kültürel ve ekonomik olarak işletmenin izleyebileceği politikalar analiz edilip, uygun politikalarda karar kılınırken, son boyutta ise dış çevrede meydana gelen değişim ve bu değişimin hızı incelenmektedir (Ararat ve Göcenoğlu, t.y.). Ele alınması gereken bu sosyoekonomik boyutların yanı sıra, Nelson'a göre, toplumsal değer yapısının oluşması üç unsura dayanmaktadır (Nelson, 1998).

- Temel işletme faaliyetlerinin verimlilik ve etik çerçevesinde olması,
- Sosyal yatırımlar ve hayırseverlik,
- Kamu politikası tartışmalarına katkı sağlama.

İşletmeler bu üç unsuru dikkate alarak, iç ve dış çevrede faaliyetlerini gerçekleştirdikleri durumda stratejik anlamada rekabet avantajı elde edeceklerdir. Birinci durumda çalışmalarını verimli ve etik koşullara uygun yapması, iç ve dış paydaşların beklentilerini karşılamada ve onların memnuniyetini sağlamada önemli rol oynayacaktır. İkinci unsurda ise toplumsal beklentileri karşılayacak ve toplum içerisinde iyi bir itibara sahip olacaktır. Son unsuru gerçekleştirme durumunda ise kamusal çalışmalara

destek olarak, yerel ya da merkezi yönetim faaliyetlerine katkı sağlayacaktır. Bu unsurlar daha detaylı incelendiğinde, toplumsal beklentilerin daha geniş gruplandırılıp ele alınabilmektedir.

İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmak istemelerinde etkili olan faktörler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Bayraktaroğlu, vd., 2009: 38-42):

- Çeşitli baskı gruplarının etkisi,
- Refah düzeyindeki artış,
- İdealist ve insancıl toplum bireylerindeki artış,
- Teknolojik gelişmeler,
- İletişim,
- Kozmopolit tüketicilerdeki artış,
- Hükümetlerin yetersizlikleri ve azalan rolü,
- Menkul kıymet piyasalarında işletme sosyal politikalarının etkisi
- Demokrasinin yaygınlaşması,
- İşletmeye sağladığı faydalar,
- İşgücü piyasalarındaki artan beklenti,
- Tedarik kaynakları ile ilişkiler,
- Küreselleşme ve çok uluslu şirketler.

Değişen toplumsal beklentiler karşısında KSS faaliyetlerinde bulunmak işletmeleri stratejik anlamda ön plana çıkarmaktadır. Yukarıda belirtmiş olduğumuz faktörler, bilgi çağında bilgi ile donatılmış toplumda sosyo-ekonomik çerçevede meydana gelen değişiklikler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeleri KSS'ye zorlayan en önemli nedenler arasında bu faktörler bulunmaktadır.

#### **1.1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Paydaş Teorisi**

İşletmenin yakın ya da uzak çevresinde olan ve işletme faaliyetlerinden etkilendiği gibi her türlü davranışı ile işletmeyi etkileyebilen çevresel unsurlar, işletmenin sosyal paydaşları olarak nitelendirilmektedir. Karşılıklı bir etkileşimin olduğu bu yaşam alanında sosyal paydaşların işletmelerden beklentilerinin olması ve bu beklentilerin karşılanması işletmeyi daha güçlü konuma getirmektedir.

Paydaş yaklaşımı, sosyal paydaşların karşılıklı olarak haklarını koruyan ve işletmenin çevresinde yer alan tüm çıkar gruplarının çıkarlarını gözetken, paydaşlarla güvene dayalı bir şekilde faaliyetlerini yürüttüğü çevre yönetimi olarak nitelendirilmektedir (Tuzcu, 2004: 59).

Paydaş yaklaşımı, işletmelerin ekonomik çıkarlarının ve kurumsal başarı getirecek faaliyetlerin yanı sıra işletmenin yakın ya da uzak çevresinde yer alan ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen menfaat gruplarının da

faydasını gözetmeyi öngören bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Paydaş yaklaşımı dikkate alındığında, günümüzde işletmenin ekonomik başarısı ile birlikte müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, rakipler ve toplum gibi çevresel unsurlar ile olan ilişkileri ne derecede başarılı yönettiği de büyük önem kazanmaktadır (Freeman ve Philips, 2002).

Çalışanlar işletmeden en fazla beklentiye sahip olan paydaşlardır. Çalışanların ücret beklentisinden başlayarak kariyer ve kariyer için eğitim, çalışma koşulları, terfi ve sosyal haklar gibi pek çok beklentisi mevcuttur. Bu beklentileri karşılandıktan sonra işletmenin beklentilerini karşılayacağı düşünülen çalışanların, işletmeye olan bağlılık duygularının yüksek seviyede olması gerekmektedir. Mone vd., (2011) çalışan bağlılığının, bir organizasyon faaliyetinde kendilerine verilen sorumluluktan daha yüksek bir seviyede çalışanın dâhil olduğu bir liderlik yaklaşımı olduğunu öne sürmektedirler. Bu, iş gücünde tutku, bağlılık ve güçlenme hissini uyarmakta ve örgütsel çabalar için onlardan gelecek olan desteği artırmaktadır. Bu durum, çalışanların iş tatmin duygularını ifade edebildikleri çalışma alışkanlıklarından elde ettiklerini göstermektedir (Mone vd., 2011). Bundan dolayıdır ki, işletmeler kendileri için son derece önemli bir kaynak olan çalışanlar (insan kaynağı) için onların beklenti ve değer yargılarını koruyacak çaba içerisinde olmalıdırlar.

İçsel paydaş yönetim anlayışına karşın, stratejik paydaş yönetimi kısa dönemli pazarlama başarısının kurumsal paydaş yönetiminin önemli bir hususu olabileceği üzerine dayandırılmaktadır (Harper, 2012: 18). Paydaş yönetimini stratejik yönetim sürecine dâhil etmek, paydaşın sadece çalışanlar ve hissedarlar olduğu algısından uzaklaşmak anlamına gelmektedir. Çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, toplum gibi pek çok çıkar grubunu içerisine alan kurumsal paydaş olgusu, stratejik başarıyı yakalamada önemli bir etkidir.

### **1.1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejilerinin Geliştirilmesi**

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) toplum örgütlerinin sahip olduğu ekonomik ve yasal sorumlulukların ötesinde ihtiyari beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Böylece paydaş beklentilerinin karşılanmasının yerine işletmenin beklentilerin ötesinde gerçekleştirdiklerinin tanıtımının, işletme için stratejik değerli olduğunu kanıtı olacaktır. KSS'nin işletmeler için stratejik değere sahip olduğu durumu potansiyel yönetim bilimcilerinin dikkatini çekmeye devam etmektedir (Harper, 2012: 6).

Strateji iki yarışının rasyonel hareketleri olarak değerlendirildiğinde, rekabet ortamında nihai sonuca odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar topluluğu olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Bu sebeple KSS'yi stratejik boyutu ile ele aldığımızda, işletmenin



stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik ancak toplumsal fayda sağlayacak faaliyetler olarak tanımlayabiliriz. KSS'yi stratejik amaçla uygulamaya yönelik işletmeler elde ettikleri faydaların (maddi ya da maddi olmayan) bir kısmını hedef kitle olarak nitelendirilen paydaşların faydasına kullanmaktadırlar. Bu, temel amaçları gerçekleştirirken birleştirilmiş bir hayırseverlik yaklaşımıdır. Bu anlayışın en önemli kaynağı, pazardaki etkin güçlerin, paydaşlar için sosyal faaliyetlere yatırım yapan işletmelere destek vermeleri ve bununda sonucu olarak da bazı durumlarda sosyal amaçların daha karlı olduğunun bilinmesidir (Yönet, 2005: 248).

### 1.1.2. Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

Kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri, örgütsel stratejilerden farklı olarak meydana gelen sosyal çatışmaların çözüm bulması, sosyal beklentilerin karşılanması ve toplumsal refahın geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır (Yılmaz, 2006: 72). KSS, öncelikle ekonomik öncelikleri tanımlamasına rağmen daha sonra gerçekleştirilecek açık (rasyonel) eylemleri içeren temel stratejik uygulamalarla çalışmaktadır. Doğal olarak KSS, yönetsel olarak karar verme aşamasında, paydaş grupların ihtiyaçlarının sürekli dengelenmesi ile ilgilenmektedir. Ancak, bilişsel olarak odaklanılan stratejik önceliklerde tüm paydaşların yararına yapılan seçimlerin, bir paydaş yaklaşımında nasıl sağlanabileceği belirsizliği her zaman ön plana çıkmıştır (Orlitzky ve Shen, 2013: 348). KSS stratejileri olarak, reddetme ya da engelleme, savunma, uyumlaşma ve öngörücü stratejiler olarak dört grupta ele alınabilir (akt: Carroll, 1979: 502). Bu stratejileri KSS bileşenlerini dikkate alınarak aşağıdaki gibi açıklanır:

*Reddetme ya da Engelleme Stratejisi:* Sosyal beklentilerin karşısında olma ve onları reddeden stratejidir. Reddetme stratejisini benimsemiş olan işletmeler, temel hedefleri olan çıkarlarının (ekonomik vb.) dışında kalan her ne tür sosyal ya da etik beklenti olursa olsun, karşılamaya istekli değildirler ve tamamını geri çevirirler. Sadece ekonomik çıkarlar uğruna faaliyette bulunulan stratejidir.

*Savunma Stratejisi:* Yasal sorumlulukların minimum düzeyde yerine getirildiği stratejilerdir. Savunmacı stratejiyi benimsemiş olan işletmeler, yerine getirdikleri sorumluluklar olmasına rağmen geniş açıdan bakıldığında etik sorumlulukları kabul etmemektedirler. Kabul ettikleri ve yerine getirdikleri sorumluluklar ise varlıklarını devam ettirmek amacıyla, yasal gerekliliklerdir. Bunu kendi çıkarlarının korunması adına yapmaktadırlar. Toplumsal çevreden ya da hukuksal çevreden zarar görmeden faaliyetlerine devam etme isteğinde oldukları stratejilerdir. Bundan dolayı minimum düzeyde yasal gereklilikleri yerine getirme arzusu vardır.

*Uyumlaşma Stratejisi:* Etik yükümlülüklerin minimum düzeyde yerine getirildiği stratejileridir. Uyum sağlama stratejisini benimsemiş olan

işletmeler ise, paydaşların beklentilerini paydaşların baskılarının güçlülüğü ile bağlantılı olarak yerine getirme çabası içerisindeyler. Yasal sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra paydaşların beklentilerini onları memnun edecek minimum düzeyde karşılamayı hedeflemektedirler. Toplumsal imaj sağlama adına ana faaliyetlerin ötesine geçmeden işletmenin devamlılığını sağlama arzusunun bulunduğu stratejidir. Bu tarz işletmeler bundan daha ötesini düşünmezler.

*Öngörücü Strateji:* Sosyal ihtiyaçları öncelikli tutarak gönüllü faaliyetlerde bulunulan stratejilerdir. Proaktif (öngörücü) stratejiyi benimsemiş olan işletmeler, diğer işletmelere göre oldukça fark yaratmış olan işletmelerdir. Sosyal beklentilerin karşılanması adına en üst seviyede duyarlıdırlar. Bunu paydaşların beklentilerini en iyi şekilde karşılayarak onların memnuniyet düzeylerini en üst seviyeye çıkarma ve toplumsal açıdan olumsuz etkileri en aza indirme çabasındağırlar. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler kendi faaliyetleri ve çıkarlarının ötesinde toplumsal sorunlara çözüm bulma arzusundağırlar. Maksimum düzeyde etik davranışlarda bulunurken bununda ötesinde hayırseverlik faaliyetlerini benimsemiş işletmeler öngörücü stratejiyi kurumsal vizyon ve misyon çalışmaları içerisinde alırlar. Kısaca ifade etmek gerekirse her türlü hayırseverlik faaliyeti ve maksimum düzeyde etik (hayırseverliğe yakın derecede) faaliyetlerde bulunmak bu stratejinin temelini oluşturmaktadır.

İşletmelerin benimseyebileceği bu dört stratejiden ilki olan reddetme ya da engelleme stratejisi işletmeye çevresinde herhangi bir sosyal değer yaratmayı hedeflememektedir. Savunma stratejisinde ise yasal zorunlulukları yerine getirme ile en azından paydaşların zihninde kötü bir itibara sahip olmadan faaliyetlere devam etme arzusu vardır. Uyumlaşma stratejisi, paydaşların beklentilerini, paydaşların güçleri oranında yerine getirerek kendi konumlarına zarar getirmemeyi hedefleyen strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu üç stratejiden farklı olarak öngörücü (proaktif) stratejide ise paydaşların tamamının her türlü beklentisini karşılama, onların memnuniyet düzeylerini artırma, toplumsal açıdan doğabilecek her türlü zararlı etkiyi en aza indirme çabası vardır. Bundan dolayı, işletmeye rakiplerine göre farklılık yaratacak en önemli KSS stratejisi olarak öngörücü denilebilir.

## **1.2. Turizm İşletmeleri Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Turizm işletmeleri, hizmet sektörü içerisinde önemli bir yere sahip işletmelerdir. Bununla birlikte ağırlıklı olarak turizm bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler, doğayla iç içe bölgelerde ve küçük yerleşim yerlerinin çevresinde konumlanmaktadır. Doğal yapısını büyük ölçüde koruyan bu bölgelerde konumlanan turizm işletmeleri, çevreye karşı olumsuz etkilerinden dolayı ciddi şekilde eleştirilmektedirler. Bu eleştiriler sadece

doğal çevre üzerinde olmamaktadır. Yerel halkın yaşam tarzı üzerindeki olumsuz etkileri de yine turizm işletmelerine büyük eleştiriler getirmektedir (Ateşoğlu ve Türker, 2010: 224).

Ateşoğlu ve Türker'in (2010: 224) gerçekleştirdiği araştırmalara göre turizm işletmeleri % 50'lik bir oranda sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılmaktadırlar. Buna rağmen turizm işletmelerinin büyük bir bölümü ilerleyen dönemlerde bu faaliyetlerin içerisinde yer alabileceklerini belirtmektedirler. Bu, turizm işletmeleri açısından sosyal sorumluluk faaliyetlerinin giderek önem kazanacağı sonucunu ortaya koymaktadırlar. Pelit vd. (2009: 29)' ne göre ise sosyal sorumluluk duygusu bakımından turizm işletmeleri, hissedarlara karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedirler. Bu durum paydaşlara karşı kendilerini etkin ve verimli gösterme arzusundan kaynaklandığı kanısını ortaya çıkarmaktadır. Bu görüşlere ek olarak turizmde işletmelerin, içsel paydaş yönetimi arzusundan kurtulamamış olmaları, diğer paydaşlara karşı sorumlulukların yerine getirilmesi konusuna darbe vurduğu düşünülebilir.

Bu kapsamda, özellikle turizm sektörünün en düşük boyutunu oluşturan otel işletmeleri, içinde buldukları topluma karşı olan sosyal sorumluluklarını gözden geçirmelidirler. Bununla birlikte, devlete karşı olan sosyal sorumluluklarında daha duyarlı olmalıdırlar (Pelit vd., 2009: 29).

### **1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Turizmde İşletme Performans Arasındaki İlişki**

Turizm işletmeleri toplumsal olaylara, kültürel gelişime ve yerel halkı ilgilendiren konulara yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerine yeterince eğilmemektedirler. Bu durum belki yerel halkı potansiyel müşteri olarak görmemelerinden kaynaklanmaktadır. Ancak yerel halk potansiyel müşteri olmasa da potansiyel iş gücünü oluşturmaktadır. Bu durum toplumsal olaylara duyarsız kalan turizm işletmelerinin, dolaylı yoldan kendi çalışanının sorunlarına duyarsız kaldığı ve hayat kalitesini artırmaya isteksizlik şeklinde yorumlanabilmektedir (Ateşoğlu ve Türker, 2010: 225). Oysa turizm işletmelerinin çalışanlara karşı sorumluluk duygularının yüksek olması, örgütsel açıdan verimliliği etkileyecektir (Pelit vd., 2009: 29).

İşletmelerin değişen çevre koşullarında rekabet edebilmek için arayış içinde olmaları, onların çabalarını özellikle temel stratejilerinden kurumsal sosyal sorumluluğa (KSS) yönlendirmektedir. Temel stratejileri günümüz işletmelerinde sıradan olsa bile, bazı işletmeler bu stratejileri başarılı bir şekilde uygulayamamaktadır (Gleim, 2011: 75).

Çevreyi düşünme bilincine karşı gerçekleştirilen faaliyetlerin yanı sıra, çalışanlar ve yerel halka karşı gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri, KSS'nin önemli faaliyetleri arasında yer almaktadır. Özellikle büyük turizm

işletmelerinin kurumsallaşma yolunda ilerlemeleri eğitime önem vermeleri ile mümkün olmaktadır. Modern işletmecilik anlayışı ile ele alındığında çalışanların iç müşteri oldukları düşünülürse, işgören motivasyonu ve memnuniyeti bu alandaki KSS faaliyetine yapmış oldukları yatırım ile mümkün olmaktadır (Ateşoğlu ve Türker, 2010: 220). Emek yoğun bir sektör olduğu düşünüldüğünde turizm, işgören tatmini müşteri tatmininin kilididir. Eğer işletmeler tarafında KSS destekleniyorsa, işletmenin durumu büyük ölçüde tartışma konusu olmaktadır. Martin (2002: 70), işletmelerin, kendi müşteri grubu dışında kalan tüketiciler arasında iyi niyet oluşturmak ve hissedar değerini artırmak için daha spesifik KSS aktiviteleri ile meşgul olduklarını belirtmektedir.

### **1.3.1. Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Turizm İşletmelerinde Negatif ve Pozitif Etkisi**

Turizm sektöründe işletme sahipleri, yöneticiler, ortaklar ve yatırımcılar, işletmeye karşı bazı haklara sahiptirler. Bunların başında, işletmenin gelir elde etmesini bekleme, bu gelir ve işletme faaliyetleri hakkında bilgi alma gibi haklar gelmektedir. Turizm işletmelerinde her sektörde olduğu gibi gelir ve gider tabloları gerçeği yansıtmalıdır. Bunun, işletmelerde hissedarların en önemli beklentisini karşılayacak olması, etik ve saygı çerçevesinde hissedarlara karşı sorumluluğun yerine getirilmesi anlamını taşımaktadır. Bundan dolayıdır ki sağlıklı bilgi, işletme ile yatırımcılar ve hissedarlar arasında güvenilir bir ortam yaratarak, işletme hakkında olumlu bir imaj yaratacaktır. Aksi bir durumda olumsuz imaj meydana gelir ve bu da işletmenin tüm faaliyetlerine olumsuz etki edecektir (Çalışkan, 2010: 25). İmaj sadece dış paydaşlarda oluşan zihinsel bir kavram değildir. Yatırımcı ve hissedarların zihnindeki imajın olumlu ya da olumsuz olması, gelecekle ilgili her türlü karara etki edecektir. Bu durum işletmenin performansına pozitif ya da negatif olarak yansıtacaktır.

KSS' nin işletmeye faydaları beş ana alanda ifade edilebilir (Weber, 2008: 248-249):

*İşletme imajı ve itibarına olumlu etkileri:* İmaj, işletmenin çıkar grupları tarafından çizilmiş olan zihinsel resmini anlatan iletişim mesajlarından etkilenirken, itibar kişisel deneyimler üzerine inşa edilmiş ve işletmenin paydaşları tarafından ortaya konan bir değer yargısını ifade etmektedir. İmaj zamanla değişebilir ancak itibar performans ve iletişimden etkilenerek zamanla gelişmektedir. Hem imaj hem de itibar işletmeyi rekabet ortamında etkileyecek en önemli unsurdur.

*İşgören motivasyonuna, tutum ve istihdama olumlu etkiler:* Bu alandaki etkiler bir yandan, artan itibardan olabildikçe diğer yandan ise, KSS faaliyetlerindeki gönüllü programlara katılımlardan dolayı daha iyi bir çalışma ortamı ya da daha iyi çizilmiş bir motivasyonla işe motive olacakları

için, KSS direkt olarak çalışanları etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında KSS, potansiyel işgücü için doğrudan ya da dolaylı olarak işletmenin çekiciliğini etkilemektedir.

*Maliyetlerde düşüş:* Maliyet tasarrufu konusu sürdürülebilirlik çalışmaları içerisinde yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Verimlilik kazanımları, sürdürülebilirlik konularındaki yüksek hassasiyeti sebebiyle, artan zaman tasarrufunda ya da artırılmış sermaye girişlerinde sonuçları düzenleyen sürdürülebilirlik stratejileri uygulamaları sırasında üretim girdilerindeki değişikliklerle olabilmektedir.

*Yüksek satış ve pazar payı ile gelir artışları:* Araştırmacılar sık sık KSS gelir artışına liderlik edebileceğini iddia etmektedirler. Bunlar KSS odaklı ürün ya da pazar geliştirme yoluyla doğrudan ve ya dolaylı olarak geliştirilmiş bir marka imajı ile başarılabilir.

*KSS ile ilgili risk azaltma veya yönetim:* KSS aynı zamanda negatif baskı ya da müşteri-STK bojkotlarından kaçınma gibi konularda liderlik etmektedir. Dolayısıyla KSS ile ilgili riskleri azaltma ve yönetim aracı olarak kullanılabilir.

KSS'nin beş olumlu etkisinden imaj ve itibara sağlama, paydaşların işletme hakkındaki düşüncelerinden oluşmaktadır. Bu içsel ya da dışsal her paydaşın işletme ile çıkar ilişkisi olduğu düşünüldüğünde, işletmeye paydaş tarafından sağlanacak desteğin öncüsü olacaktır. Turizm işletmeleri çevreleri ile bütünleşmiş durumda faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu durum birbirinden ayrı düşünülmemeyen turizm işletmesi ve paydaşlar grubu arasında önemli bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Paydaşların turizm işletmesi hakkında sergileyeceği olumlu imaj ve sürekli artan itibar stratejik boyutu ile pazarda farklılaşma anlamına gelecek ve uzun dönemde işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

İşgören motivasyonuna, tutumuna ve istihdam konusundaki olumlu etkiler ise doğrudan çalışanlarla ilgili olan boyutudur. Turizmin emek yoğun bir sektör olduğu düşünüldüğünde müşterilerin memnuniyetinin içsel müşteri olarak ifade edilen çalışanlar tarafından sağlandığı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Çalışanların beklentilerinin karşılanması ve onların standartlarının yükseltilmesi, işe daha fazla motive olmalarını ve işletme ile ilgili tutumlarının olumlu yönde değişmesini sağlayacaktır. İşgücü piyasasında işletme ile ilgi meydana gelecek olumlu imaj işletmenin çekiciliğini artıracak ve işletme için daha iyi istihdam fırsatlarını doğuracaktır.

KSS faaliyetleri ile maliyetlerin arttığı gibi bir izlenim yaşanıyor olsa da, farklı boyutlardan bakıldığında ve işletme faaliyetleri bir bütün olarak ele alındığında sürdürülebilirlik çerçevesinde maliyetlerin düştüğü

görülmektedir. Paydaşların beklentilerini karşılamada ve çevreye verilen zararın en aza indirilmesi çalışmalarının bir ürünü olan sürdürülebilirlik stratejileri ile daha kaliteli üretim girdileri kullanma ve bunun beraberinde daha az atık maliyeti, artıma ve dönüştürme maliyetlerinde azalma, zamandan tasarruf gibi genel anlamda maliyeti düşürücü olumlu etkiler ortaya koymaktadır. Dolayısıyla KSS çevresi ile bütünleşmiş şekilde faaliyetlerini yürüten turizm işletmelerinde, maliyetlerin düşmesi gibi etkilere sahiptir. Çevresel etkilerin azaltılması, paydaşların beklentilerinin karşılanması ile turizm işletmeleri yüksek satış ve daha iyi bir pazar payına ulaşmış olacak ve dolayısıyla ciddi bir gelir artışı elde edecektir. Bununda önemli sebeplerinden birisi pazarda KSS ile marka imajının yaratılmış olmasıdır.

Turizm işletmelerinin çevre ile birlikte bir bütünü oluşturması, kendi çıkarlarından daha çok çevrenin çıkarlarını gözetmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler, çevresinde yer alan müşteriler, yerel halk ve sivil toplum kuruluşlarının boykotlarından kaçınma konusunda KSS faaliyetlerinden faydalanmaktadırlar. Turizm işletmeleri riskleri azaltma ve yönetme konusunda KSS uygulamalarının desteğini ciddi anlamda hissetmektedirler.

Bunlardan farklı olarak bazı araştırmacılar KSS'nin etkilerini farklı açılardan gruplandırmışlardır. Schaltegger ve Wagner (2006), KSS'nin ele alınan çevresel ve sosyal konularda beş ana etkisini teorik olarak, hayırsever katkıları ve para cezaları gibi *mali etkiler*, müşteri sadakati gibi *piyasa etkisi*, üretim maliyetleri ve üretim verimliliği gibi *iş ve üretim süreçleri*, inovasyon ve işgören süreçleri gibi *örgütsel öğrenme ve gelişim*, işletme faaliyetlerine daha az paydaş direnci gibi *sektör dışı etkiler* olmak üzere gruplandırmıştır. Thorpe ve Prakash-Mani (2003:20) ise etkileri, gelir artışı ve pazara giriş, maliyet tasarrufu ve verimlilik, sermaye erişimi, lisans işletimi ve risk yönetimi, insan sermayesi ile marka değeri ve itibar şeklinde yansıtarak sürdürülebilirliğin altı başarı faktöründen bahsetmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de mevcuttur. Sosyal sorumluluk programlarına, kaynakları (maddi, insan, vb.) kanalize etmek işletmeleri asıl hedefleri olan ekonomik kazançtan mahrum bırakacağından dolayı, paydaşlardan biri olan hissedarların beklentisine tam anlamıyla cevap verememiş olacaktır. Bu durum kar amacı güden işletmeler için karı maksimize etmek olan hedeften uzaklaşmak anlamına da gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları ile sosyal hedeflere yönelmiş olmak, işletme faaliyetlerinde kontrolün yitirilmesine sebep olacağından işletmeyi kontrollü davranmaya zorlayacaktır. Bu durum işletmeleri öncelikli hedeflerini gerçekleştirdikten sonra sosyal sorumluluğa yönelmelerine sebep olacağından ciddi zaman ve emek kaybına neden olacaktır (Akgemci vd., 2001: 15). Bu açıdan bakıldığında turizm işletmeleri, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini

bazı durumlarda bir stratejik pazarlama aracı olarak değerlendirmek yerine işletmeye ekstra bir maliyet olarak görebilmektedirler (Ateşoğlu ve Türker, 2010: 218).

### **1.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Turizmde Finansal Performansa Etkisi**

Turizm işletmelerinin ulusal ekonomiye katkıları düşünüldüğünde, çevreye ve çevresel unsurlara karşı olan olumsuz etkileri ortadan kaldırıldığında ya da minimize edildiğinde varlıklarını sürdürmeleri son derece önem arz etmektedir. Ulusal boyutta bakıldığında, ülkeye giren nakit akışı ve yerel halk için sağlamış olduğu istihdam olanakları turizm işletmelerinin varlığını sürdürmesinin önemini ortaya koymaktadır (Ateşoğlu ve Türker, 2010: 224).

Güçlü KSS politikaları proaktif olarak, temel işletme hedefleri içerisinde paydaşların ihtiyaçlarının dâhil edildiği içsel bir paydaş yönetim uyumlaştırmasının göstergesi olabilir. Bazı KSS projeleri pozitif nakit akış etkileri için uygulamalara sahip olabiliyorken, hem yakın gelecekte hem de uzun dönemde, güçlü KSS politikalarına dayalı kararlar ve uygulamalar yakın gelecekteki finansal geri ödemeleri için daha az gerekli olabilmektedir. Bu şekilde, işletme faaliyetlerinde toplumsal ve çevresel kaygıları bütünlükten gönüllülüğün, güçlü KSS felsefesini benimseyen işletmelerin, kaynaklarını işletmenin ekonomik ve yasal kaygılarının ötesinde toplumun faydasına seferber ettikleri umulmaktadır (Jamali vd., 2008: 444). Turizm işletmeleri, üzerinden ekonomik ve yasal kaygıyı atmış olanlar, topluma sosyo-ekonomik ve çevresel açıdan negatif etkileri minimum, pozitif etkileri maksimum yapacak şekilde faaliyetlerine devam etmeleri durumunda olumlu bir imaja sahip olabilir. Sahip olunan bu olumlu imaj ise, turizm işletmelerine asıl amaçları olan ekonomik çıkarlarını gerçekleştirmede etkili olacaktır. Diğer bir ifade ile finansal başarının sosyal başarıdan geçtiği söylenebilir.

KSS işletmeler için kendi öz ekonomik çıkarlarının bir kanıtıdır. KSS, işletmelere çeşitli çıkar gruplarının kaygılarını ve ihtiyaçlarını yansıtmasına izin verdiği için değer katmaktadır. Bundan dolayı bir işletmenin orta ve uzun vadede finansal canlılığını maksimize etmesi ve sosyal varlığını koruması daha büyük olasılık arz etmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, KSS sürekli gelişen beklentiler ve sosyal değerler ile işletme faaliyetlerinin eşleştirmenin bir yoludur (Werther ve Chandler, 2011: 18). Turizm sektöründe yer alan her işletme, finansal hedeflere, sosyal değer oluşturma adına beklentilere cevap vererek, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ulaşabilmektedir.

Margolis ve Walsh, 30 yılı aşkın bir zamandır kurumsal sosyal performans ile kurumsal finansal performans ilişkisini inceleyen 100'ün

üzerinde çalışmayı incelemiştir. Çalışmaların büyük bölümü KSP ve KFP arasında olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bunların arasından 80 çalışmanın, 42 tanesinde olumlu ilişki ortaya konmuşken, 19'u herhangi bir ilişki olmadığını ortaya koymakta ve 4 tanesi ise olumsuz ilişkiden bahsetmektedir. Bununla beraber geriye kalan 15 tanesinde ise karışık sonuçlar ortaya konmuştur. Beklendiği gibi genel olarak KSS işletmeler için finansal bir getiri sağladığı görülmektedir. Ancak sonucun böyle olması metodolojik sorunların çok sık yaşanması sebebiyle dikkatli inceleme gerektirmektedir (Smith, 2003: 25).

KSS faaliyetlerinin etkisi ile işletmeler karşılaştıkları olası problem ve riskleri, çevreleri ve paydaşlar ile kurdukları sağlıklı ilişkiler ile önleyebilmektedirler. Bu durum aslında işletmenin kendi içerisindeki faaliyetlerin (bilişim faaliyetleri, öz yetenekler gibi değer yaratan her türlü faaliyetler) etkili ve verimli gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Faaliyetler sonucunda daha az kaynak kullanımı, daha az çevresel kirlenme, daha düşük maliyetler, daha fazla yenilik imkânı işletmeye rekabet avantajı sağlayacağından dolayı işletmenin finansal performansına ciddi katkılar sağlayacaktır (Balı ve Cinel, 2011: 55).

### **1.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Turizmde Sosyal Performansa Etkisi**

Müşterilerin beklentileri ile aynı stratejileri uygulayan işletmeler benzer başarıyı yakalamaları muhtemeldir. Bu nedenle işletmelerin, işletmenin olumlu algısını oluşturmak için tüketicilere yardımcı olmaları ve uyum algılarının yüksek olması amacıyla müşterilerin beklentilerini anlamaları önemlidir (Gleim, 2011: 93). Olumlu algının oluşturulması, işletmenin iyi işler yaptığına inanması ile değil müşterilerin beklentisini anlayıp ona uygun faaliyetlerde bulunması ile mümkün olmaktadır. Pazarlamada, ne üretirsem onu satarım anlayışından, ne satarsam onu üretim anlayışına geçmek, aslında tüketicilerin beklentilerinin anlayıp onu üretmek başka bir anlayış değildir. Bu çerçeveden bakıldığında tüketiciler, işletmelerin hangi faaliyette bulduklarından öte kendi beklentilerini ne derecede karşıladıkları ile ilgilenmektedirler.

Sivil toplum kuruluşları ve paydaşların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda baskıcı olmamalarının, turizm işletmelerinde KSS'a itici güç noksanlığı olarak değerlendirilmektedir. Bu durum işletmelerde sosyal sorumluluk projelerinin itici güçler tarafından oluşturulması ve işletmeler tarafından uygulanması ön görüşünden kaynaklanmaktadır. Turizm işletmelerinin böyle bir beklenti içerisinde olması, sadece yerine getirmedikleri bu tür faaliyetler konusunda savunma aracı olmaktan öte gitmemektedir (Ateşoğlu ve Türker, 2010: 218).



Turizm işletmeleri bilinçli toplumları oluşturan bireylere hizmet üretmektedirler. Bilgi toplumunun bilinçli bireyleri, her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de, beklentilerini en iyi şekilde karşılayan, istediğini alırken çevreye verilen zararı minimum düzeye indiren ve çalışmak istedikleri işletmelerin sosyal vatandaşlık görevini en iyi şekilde yerine getiren işletmelere sosyal açıdan değer vermektedir. Turizm işletmeleri, içsel ve dışsal paydaşların her türlü sosyal beklentisini karşılamakla, kendilerine maliyet gibi görünen durumları (maddi, zaman, işgücü vb.) stratejik açıdan sosyal değere dönüştürmektedirler.

## **2. TURİZM İŞLETMELERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJE ÖRNEKLERİ VE STRATEJİK BOYUTLARI**

### **2.1. Örnek Çalışmaların İncelenmesi ve Değerlendirilmesi**

Bu çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan ve faaliyetlerini kendi web sayfalarında yayınlayan, gazete ve dergilerde haber olmuş veya telefon görüşmeleri ile destek bilgi alınan altı otel ve otel grubunun KSS çalışmaları incelenmiş ve bu faaliyetlerin hangi KSS başlığı ile alakalı olduğunu belirlenmiştir. Turizm işletmeleri içerisinde yer almasına rağmen acente ve tur operatörlerinden herhangi bir bilgi elde edilemediğinden (web sayfalarında paylaşım olmaması, maillere dönüş olmaması, telefon görüşmelerinde yanıt alamama) örnek olarak sadece konaklama işletmeleri ele alınmıştır.

Bu kapsamda, kurumsal sosyal sorumluluğu, ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik başlıkları altında incelenirken bununla birlikte otellerin KSS faaliyetlerinin ve bunların bileşenlerine göre hangisi ile alakalı olduğu belirlenmiştir. Yapılan gruplamadan sonra her bir faaliyeti stratejik KSS yaklaşımları olarak ifade edilen, *Reddetme ya da Engelleme stratejisi*, *Savunma Stratejisi*, *Uyumlaşma Stratejisi* ve *Öngörücü Strateji* beş stratejiden hangisini hedeflediği ile ilgili değerlendirme yapılmıştır.

Çalışmanın örnek uygulamasına dâhil edilen oteller tablo incelemesinde kolaylık sağlaması adına kodlanmıştır. Öncelikle ÖOX; ÖO, örnek otel ve X otele verilen numara olmak üzere, daha sonra ise otellerin KSS faaliyet gruplarını göstermek için Y/ÖOX; Y faaliyetin dâhil olduğu grubu, ÖO örnek oteli ve X otele verilen numarayı gösterecek şekilde kodlama yapılmıştır.

#### **2.1.1. Gloria Otelleri KSS Projeleri - ÖO1**

Gloria Otelleri çevre, eğitim ve gönüllük olma üzere KSS faaliyetlerini gruplandırmaktadır. Gerçekleştirmiş olduğu KSS projeleri aşağıdaki gibidir (<http://www.gloria.com.tr/tr/kurumsal/sosyal-sorumluluk>):

**Çevre Projeleri - 1/ÖÖ1:** Gloria Otelleri kurumsal sosyal sorumluluk projeleri adı altında çalışanları ile birlikte çevreye yaptığı katkılarla dikkatleri çekmeyi ve toplumsal farkındalığı artırmayı hedeflemektedir. Turizm işletmeciliği bünyesinde yaptığı çevre bilincini geliştirmekle kalmayıp hayvanlar içinde sorumluluk faaliyetinde bulunmakta, çevre açısından da aşağıdaki ilkeleri benimsemektedir.

- Farklı bitki ve hayvan türlerini bünyesinde barındırma ve koruma,
- Yaşam ve üreme alanı içerisinde Caretta caretta kaplumbağalarını koruma,
- Gloria Golf Club`da bulunan göldeki balıklar için doğal yaşam alanı sağlama,
- Golf sahası ve bahçelerde damlama sulama sistemi kullanarak su ve elektrik tasarrufu yapma,
- Sahilde ve odalarda tasarruflu havlu kullanımı uygulamaları,
- Dezenfeksiyon için doğaya zararlı klor kimyasalının yerine ozonla dezenfeksiyonu tercih etme,
- Tasarruflu ampul ve LED aydınlatma sistemi kullanma,
- Orman yangını riskine karşı tam donanımlı itfaiye aracını bünyesinde hazır bulundurma,
- Gogi Çocuk Kulübü'nde doğayı tanıtıcı ve çevre bilincini geliştirici faaliyetler düzenleme,
- Kendi doğal ortamlarının yaratıldığı Gloria Hayvanat Bahçesi ile çeşitli hayvan türlerini barındırma ve koruma,
- Gloria Bitki Hastanesi ile, Gloria Hotels & Resorts bahçesinde bulunan bitki türlerinin çoğaltılması,

**Gloria Hatıra Ormanı:** Gloria Hotels & Resort otelinin Kızıllı / Başköy 'deki "GLORİA HATIRA ORMANI'NI" misafirleri ve çalışanları ile ağaçlandırma yaparak gerçekleştirmiş olduğu KSS projesidir. Gloria, hatıra ormanı ile bir beklentisi olmadan çevreye, ihtiyacı olan doğal ortamı kazandırmayı hedeflemekte ve bu proje ile KSS'nin etik sorumluluk bileşenini maksimum düzeyde gerçekleştirmektedir. Bundan dolayı bu projenin stratejik boyutu *öngörücü strateji* olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Eğitim Projeleri - 2/ÖÖ1:** Gloria otelleri eğitim projeleri ile dört okula yardım elini uzatmış gelecekte meslek sahibi olacak gençlerin daha kalifiye personeller olmasına katkı sağlamayı ve aynı zamanda çalışanlarına eğitimler aldırılmayı amaçlayarak, toplumsal sosyal sorumluluk projelerini yerine getirmeyi hedeflemektedir. Eğitim projeleri çerçevesinde aşağıdaki okulların yapımını üstlenmiş ve İŞKUR ile birlikte meslek edindirme kursların düzenlenmesine destek vermiştir. Bu kursun sonunda yine eğitim alan kursiyerler için istihdam olanakları sağlamıştır.

- Akdeniz Üniversitesi Nuri Özaltın Örnek Otel ve Amfisi

- Nuri Özalın 75. Yıl İlköğretim Okulu – Arhavi, Artvin
- Nuri Özalın İlköğretim Okulu – Karakoçan, Elazığ
- Nuri Özalın İlköğretim Okulu – Genç, Bingöl
- Gloria Hotels & Resorts ve İŞKUR Eğitim ve İstihdam Projesi

Yapımını sağladığı okullar için KSS'nin hayırseverlik sorumluluğu bileşenini yerine getirmekte olup bu faaliyetle öngörücü stratejiyi hedeflemektedir. Oysa düzenlemiş olduğu eğitim ve istihdam kursu ile toplum için değerli olan yetişmiş insan kaynağı yaratma girişiminde bulunmakta ve bu tarz eğitim kurslarının istihdam imkânı sunması ile kendisine insan kaynağı yaratmaktadır. Bu proje ile KSS'nin etik sorumluluğun bileşenini minimum düzeyde gerçekleştirdiği gibi istihdam zorunluluğunu yerine getirerek KSS'nin yasal sorumluluk bileşenini de yerine getirmektedir. Eğitim projelerinin stratejik boyutu hem *öncü strateji* hem de *uyumlaşma stratejisi* olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Gönüllülük Projeleri - 3/ÖÖ1:** Gloria Otelleri toplumsal sosyal sorumluluk projeleri kapsamında “Down Sendromlu Çalışanları” bünyesinde barındırarak çalışma imkânı sunup sürdürülebilir sorumluluk amaçlamakta ve günlük yaşamla bütünleştirmektedir. Genç oyuncular kazandırmak amacıyla Antalya Serik'te yaşayan gönüllü ailelerin çocuklarına Gloria Golf Club'ta her türlü golf malzemesi desteği sağlanarak ücretsiz golf dersi almaları hedeflenmektedir. “Bizim Çocuklarımız” etkinliği adı altında Antalya Çocuk Esirgeme Kurumu'ndan davetli olarak gelen çocuklar ve tüm çalışanların çocuklarıyla birlikte gelenekselleşen “Geleneksel Gloria 23 Nisan Çocuk Festivalleri” kutlanarak gönüllü sorumluluk amaçlarına birini daha eklemiştir. “Sahipsiz Hayvanlar” yararına 29 Nisan 2010'de AKM Aspendos Sahnesi'nde veteriner Ece Balkan tarafından düzenlenen piyano resitaline destek vermiştir. Gloria Hotels & Resort sosyal sorumluluk projeleri kapsamında otel çalışanlarıyla birlikte periyodik olarak Kızılay'a kan bağısı yaparak toplumsal sosyal sorumluluk projelerine çalışanlarının katkılarıyla sürdürülebilirliğini amaçlamıştır.

Sahipsiz hayvanları yararına düzenlenen piyano resitaline destek vermekle KSS'nin etik sorumluluğun bileşenini maksimum düzeyde yerine getirmenin yanı sıra hayırseverlik sorumluluğun bileşenini de yerine getirmiştir. Bununla birlikte Gloria Otelleri diğer gönüllülük sorumluluklarını da etik sorumluluğun bileşenlerini maksimum düzeyde yerine getirerek tamamlamıştır. Bu açıdan bakıldığında gönüllülük projelerinin stratejik boyutu *öngörücü strateji* olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.1.2. Divan Otelleri KSS Projeleri - ÖÖ2

Divan Otelleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri (<http://www.divan.com.tr/sosyal-sorumluluk>):

**1. Ö02 -** Divan otelleri, toplumsal sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirme felsefesi “Koç Gurubu’nun bu ülkeden kazandığını yine bu ülkeye vermesi gerektiği” anlayışı olarak belirtilmektedir. Desteklediği farklı sosyal sorumluluk projeleri arasında, Vehbi Koç Vakfı, Koç Üniversitesi ve diğer Koç Okulları, TEV (Türk Eğitim Vakfı), TEGEV (Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı), Amerikan Hastanesi ile İstanbul ve Ankara’daki Rahmi M. Koç Müzeleri gibi kurum ve kuruluşlara yapmış olduğu destekler yer almaktadır. Bu kurum ve kuruluşlar arasında eğitim ve sağlık sektörlerine katkı sağlayan ve ülkeye hizmet eden kuruluşların varlığı hayırseverlik sorumluluğunun bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak Çalışma alanları farklı olması ve Koç Grubunun ismini taşıyor olması detaylı bir faaliyet incelemesi gerektirmektedir. Bu incelemeyi yapmadan, yapılan projelerin stratejik boyutu *öngörücü strateji* olarak ifade edilebilir.

**2. Ö02 - Meslek Lisesi Memleket Meselesi:** Bir diğer KSS faaliyeti, Divan Otellerin hem katılımcı hem de sponsor olduğu proje olan KOÇ Grubunun Milli Eğitim’le işbirliği yaparak Meslek ve Teknik Liseleri’nde okuyan ve olanakları kısıtlı öğrenciler için okul hayatları süresince staj eğitimi almalarını sağlayarak alanlarında bilgi, beceri ve etkinliklerini arttırıp iş bulmalarını kolaylaşmasını hedefleyen “Meslek Lisesi Memleket Meselesi” projesidir. Divan Otelleri projede başarılı öğrencilere hem maddi destek olurken hem de uygun durumlarda iş imkânı sağlamaktadır. Bu proje kapsamında maksimum düzeyde etik sorumluluğunun bileşeni gerçekleştirilirken aynı zamanda hayırseverlik sorumluluğunun bileşeni de yerini almaktadır. Dolayısıyla bu projenin stratejik boyutu *öngörücü strateji* olarak karşımıza çıkmaktadır.

**3. Ö02 - Ülkem İçin:** Divan Otelleri “ÜLKEM İÇİN” isimli projeyi Koç Topluluğu şirketleri, bayileri, çalışanları ve tedarikçileri ile toplumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini çevreye yayarak daha çok katılımcı ve destekleyici çatı proje olmasını amaçlamaktadır. Divan Otelleri de verdiği destek ile Koç Gruplarına hem bireysel hem de kurumsal olarak bilinçli ve duyarlılık göstererek sorumlulukların devamı bilincinde projeye desteklerini sunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında etik sorumluluğu minimum düzeyde gerçekleştirme arzusunun olduğu görülmektedir. Bu durum Koç Topluluğu ve Koç Gruplarına verilen bu destek faaliyetlerin stratejik boyutu *uyumlaşma stratejisi* olarak ifade edilebilmektedir.

### **2.1.3. Çırağan Palace Kempinski KSS Projeleri - Ö03**

Çırağan Palace Kempinski Otel kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri eğitim, çevre, kültür ve sanat ile yaşlılar/yardıma ihtiyacı olanlar olmak üzere dört grupta ele alınmıştır. Bunlar ( <http://www.kempinski.com/tr/istanbul/ciragan-palace/overview/social-responsibility/>) :

**Eğitim - 1/Ö03 Çırağan Palace Kempinski İstanbul Mutfak Sanatları Akademisi (MSA) ile İşbirliği:** Çırağan Palace Kempinski İstanbul'un, 2014 yılında uluslararası diplomalı profesyonel mutfak okulu Mutfak Sanatları Akademisi (MSA) ile iş birliği yaparak başlattığı çalışmalar öğrenciler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Çırağan Palace Kempinski İstanbul'da ve dünya çapındaki diğer Kempinski otellerinde eğitim, tecrübe ve kariyer imkânı sağlamaktadır. Ayrıca MSA'nın Türk mutfağını akademik ve kültürel anlamda dünyaya tanıtmak amacıyla başlattığı "Dünyaya Türk Mutfağı Hareketi", Kempinski grubunun dünya genelindeki 80 otelinde organizasyonlarla desteklenmekte ve yerel yeteneklerin tanınması ve geliştirilmesi ile Türk mutfağının yurt içi ve yurt dışında tanıtımına odaklanmış projeleri yıl boyu devam ettirmektedir. Bu proje toplumsal kalkınma ve toplumsal değerlerin bilinirliğini artırma adına gerçekleştirildiği dikkate alınırsa KSS'nin etik sorumluluğu bileşenini maksimum düzeyde yerine getirmektedir. Bu açıdan projenin stratejik boyutu *öngörücü strateji* olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Çevre - 2/Ö03:** Çevre ile ilgili projeleri arasında; *Çırağan Palace Kempinski İstanbul*, "*Kempinski Yeşil Girişimi*", Çırağan Palace Kempinski İstanbul, toplumsal sosyal sorumluluk projesi kapsamında Kempinski grubunun 2012 başında tanıtımını yaptığı "Green Inspiration by Kempinski/Kempinski Yeşil Girişimi" programı çevreyi korumaya yönelik faaliyetlerinin hızlandırmıştır. Üç aşamada gerçekleştirilen Yeşil Operasyon, Çırağan Palace Kempinski yeşil operasyon ile misafirlerini sürdürülebilir bir çalışma alanında ağırlayarak su, elektrik, gaz ve diğer enerji kaynakları tüketimi, geri dönüşüm, sürdürülebilirlik ve koruma, çevre bilinci konusunda personeli eğitmeyi amaçlamaktadır. *Meşe Ağacı*: bu programın birinci aşama olarak Çırağan Palace Kempinski İstanbul, bir Yeşil Şampiyonu ve Ekibi kurup, idari ofislerde sadece geri dönüştürülebilen kâğıt kullanarak ve mümkün olan her yerde sadece yerel ürünler satın alarak birinci aşamayı, "Meşe Ağacı"nı tamamlamak, ikinci aşamada ise *Baobab*, sürdürülebilir sorumluluğun devamını hedeflemiştir. Bu aşamadan sonra üçüncü ve son aşama Ginkog'ya ulaşan oteller Ginkog aşamasını tamamlayıp sürdürülebilir bina tasarımlarına sahip *ISO Yeşil Norm Sertifikalı Oteller sıfatı kazanmış* olmaktadır. Kısaca *Kempinski Yeşil Girişimi* Çırağan Palace Kempinski otellerin, doğal gaz kullanarak aynı anda elektrik üreten, ısıtma ve soğutma yapan, hiç enerji israf ettirmeyip karbondioksit emisyonunu olabildiğince azaltan Tri- jenerasyon birimi ile deniz suyunu soğutma sistemi kurmak gibi otelin bugüne dek yaptığı çalışmaları emin adımlarla zenginleştirdiği bir KSS programıdır. Bu program enerji kaynaklarının ve çevrenin korunması adına etik davranışları maksimum düzeyde sergilemektedir yani KSS'nin etik sorumluluğu bileşenini maksimum düzeyde yerine getirmektedir. Dolayısıyla bu projenin stratejik boyutu *öngörücü strateji* olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeşil Girişim Programının dışında *Çırağan Palace Kempinski İstanbul Ormanı* adında, İstanbul'un Gümüşdere bölgesinde 1000 fidan dikerek her yıl büyüyüp gür bir orman olmasını arzulamaktadır. Doğal hayatı koruma vakfı ile birlikte iklim değişikliği konusuna dikkat çekmek için *Earth Hour*, ismi ile hergün bir saatlik zaruri olmayan ışıkları söndürme projesini hayata geçirmişlerdir. Son olarak çevre ile ilgili, *Yeşillenen Mutfak* ismi ile başladıkları projede, mutfaklarında yerel, mevsimsel, doğal, ve organik ürünleri kullanarak mutfakları yeşil mutfak haline getirmeyi amaçlamaktadır. Çırağan Palace Kempinski İstanbul çevresel KSS projelerinde doğayı koruma ve geliştirmeyi amaç edinmiş ve doğayı hem daha yaşanır hem de sürdürülebilir hale getirmeyi amaçlamıştır. Bu durum KSS faaliyetlerinin maksimum düzeyde etik sorumluluğunun bileşenini gerçekleştirdiğinden, bu faaliyetlerin stratejik boyutu *öngörücü strateji* olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Kültür ve Sanat - 3/ÖÖ3:** Çırağan Palace Kempinski İstanbul Otel'in kültür ve sanat alanında sosyal sorumluluğu Ocak 2008'de oteli Saray'a bağlayan koridorda misafirlere Saray'ın tarihini gösteren ve İstanbullulardan toplanan fotoğraflarla o zamanlardaki günlük yaşantının nasıl olduğuna dair temel bir iç görüntü kazandıran *Tarih Galerisi*'dir. Bunun dışında Çırağan Palace Kempinski İstanbul'un otel binasında bulunan geniş asansör girişleri Nisan 2010'da orijinal sanat eserleriyle süslenmiş "Otel Kat Galerileri"ne dönüştürülmüştür. Bu tarih galerisi ve kat galerileri ile tarihi değerlerin yaşatılması ve paylaşılması amaçlanmaktadır. Bu durum toplumsal değerlere önem vererek etik bir sorumluluğu yerine getirmeyi ifade etmektedir. Ancak yerine getirilen etik davranış minimum düzeyde bir etik davranış olarak kabul edilebilir. Ve buda KSS'nin etik sorumluluğu bileşenini minimum düzeyde yerine getirmeyi ifade edeceğinden bu faaliyetlerin stratejik boyutu *uyumlaşma stratejisi* olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Yaşlılar/Yardıma İhtiyacı Olanlar - 4/ÖÖ3:** Çırağan Palace Kempinski İstanbul'un yardıma ihtiyacı olanlar için gerçekleştirdiği projelerin başında *Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı, İstanbul*, ismi ile Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı'na destek olarak toplumda bu alana dikkat çekmeyi amaçlamıştır. Yine Beşiktaş Belediyesi, Darülaceze gibi kurumlar aracılığı personelinden kullanmadıkları giysileri toplayıp ihtiyacı olanlara ulaştırılması amacı ile Giysi Yardımı projesini gerçekleştirmişlerdir. Türk Kızılay'ına her yıl 2.500 TL yardımda bulunarak sosyal sorumluluk projelerini sürdürülebilir tutmayı amaçlamıştır. Bu aşamalarda gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin stratejik boyutu *öngörücü strateji* olarak karşımıza çıkarken, bu alanda son olarak Hasdal Hayvan Barınağı'na artık yiyecekler hayvanlar için teslim edilmektedir. Burada da doğal yaşamın bir parçası olan hayvanlara destek etik sorumluluğun bileşenini yerine

getirmek anlamında olduğundan stratejik olarak *uyumlaşma stratejisi* olarak ifade edilebilir.

#### **2.1.4. Swiss Otellerin KSS Projeleri - Ö04**

Swiss otellerin KSS faaliyetler SOS Köy çocuklarına yapılan yardımlardan oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin gerçekleşme şekli (<http://www.swissotel.com.tr/about-swissotel/corporate-social-responsibility/>):

**SOS Çocuk Köyleri - 1/Ö04:** Swissotel Hotels & Resorts, Sosyal Sorumluluk projelerinde 1999 yılından beri SOS Çocuk Köylerini desteklemektedir. Bir dizi bağış toplama etkinliği ve ayrıca dünya genelindeki tüm Swissotel'lerin otel resepsiyonlarında bulunan bağış kutuları ile bu çocukların yaşamlarını iyileştirmek için katkı sağlanmaktadır. Böylelikle farkındalığı artırarak sürdürülebilir bir proje olarak dikkat çekmeyi amaçlamıştır. Swissotel Hotels & Resort farkındalığı artırmak için 15 yıldır ortaklık yaparak *Bir Köy Gerekir, Oleg Üniversiteye Gidiyor, Ben Değerliyim, Depremden Sonra, Savaşın Çocukları, Değişen Bir Hayat, Harshita'ya Yardım Etmek*, gibi projelerde bulunmuştur. Bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetlerin hayırseverlik faaliyetinden başka bir şey değildir. Bundan dolayı bu projeler KSS'nin hayırseverlik sorumluluğunun bileşeni olduğundan stratejik olarak da *öngörücü strateji* uygulamasıdır.

#### **2.1.5. Anemon Oteller KSS Projeleri - Ö05**

Anemon Oteller Grubunun KSS faaliyetleri eğitime destek ve kültürel değerleri koruma üzere gruplandırılarak açıklanmıştır (<http://www.anemonhotels.com/haberler.aspx?id=1013>).

**Eğitime Destek - 1/Ö05:** Anemon Otelleri toplumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında eğitime destek vererek sorumluluğunu topluma yaymayı amaçlamaktadır. Anemon Otelleri, İzmir Atatürk Lisesi için toplamda 25 oda, 150 yatak ve 3 öğretmen odalı yeni bir yurt binası yaptırdı. Adnan Menderes Mahallesi girişinde altı farklı mahalle sakinine hizmet vermekte olan sağlık ocağının yapılmasını üstlendi ve sağlık ocağını 2006 yılında tamamladı. Anemon Hotels adına, Nihal Akçura Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi yaptırıldı ve açılışı 2013 yılında yapıldı. Eskişehir Tepebaşı Belediyesi, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren Nihal-İsmail AKÇURA Aşevinin hizmet alanında bulunan ihtiyaç sahiplerine periyodik olarak muhtelif yardımlarda bulunmaktadır. Hayırseverlik faaliyetleri olarak gerçekleştirilen bu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri KSS stratejileri arasında *öngörücü strateji* olarak değerlendirilmektedir.

**Kültürel Değerleri Koruma - 2/Ö05:** Kültürel değerler için Anemon otelleri sosyal sorumluluk projeleri kapsamında *Anemon Otelleri*

*Türkiye'nin Değerlerine Sahip Çıkıyor Aizanoi – Aigai* başlığı ile kültürel değerleri sahip çıkmayı hedeflemiştir. Bu doğrultuda;

Anemon Otelleri, üniversitelerle işbirliği yaparak Çavdarhisar'da yer alan ve ikinci Efes olarak nitelenen Aizanoi ile Manisa Köşeler Köyü yakınlarındaki antik dönemin 12 İon kentinden biri olan Aigai antik kentlerinin arkeolojik kazılarına destek olmakla birlikte, Yuntdağı yöresindeki 3000 yıllık Aigai antik kenti ve Aizanoi Antik Kenti kazılarına 5 yıl daha sponsorluğunu üstlenilmiştir. Bu faaliyetler ile kültürel değerlere sahip çıkması etik değerleri maksimum düzeyde uygulamakta olan Anemon Otelleri eğitim faaliyetlerinde olduğu gibi *öngörücü stratejileri* benimsemektedir.

### **2.1.6. Accor Otel Grubu KSS Projeleri - ÖÖ6**

Accor oteller grubunda ise gruplandırma üçe ayrılmış ve her grup uygulamaları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (<http://www.accorhotels.com/tr/sustainable-development/index.shtml>):

**Accor Grubu Çevre Bilinci Oluşturma ve Ağaç Dikme Kampanyası - 1/ÖÖ6:** Accor Grubu, çevre ve toplumun sürdürülebilir gelişimini desteklemek ve farkındalık yaratmak için faaliyette bulunduğu 100 ülkenin katılımıyla her yıl geleneksel olarak *Earth Guest* gününü kutlamaktadır. 2007 itibariyle TEMA Vakfı ile işbirliği içinde, Accor Ormanı'nın ağaçlandırması projesini de sürdüren Accor Grubu Türkiye, "Earth Guest" kutlamaları çerçevesinde bu projesini genişleterek, ilkokullarda "Çevre Bilinci Oluşturma ve Ağaç Dikme Kampanyası" başlattı. Maslak Hatemoğlu İlköğretim Okulu'nda başlatılan proje diğer ilkokulların da katılımıyla yıl boyu devam etmiştir. Bu etkinlikler ile KSS'nin etik sorumluluğu bileşenini yerine getirmekte olan Accor Otel Grubunun bu faaliyetlerdeki KSS stratejileri *öngörücü strateji* ile ifade edilebilmektedir.

**PLANET 21 - 2/ÖÖ6:** PLANET 21 ile Accor, sürdürülebilir gelişim adına yedi ilkede (sağlık, doğa, karbon, yenilik, yerel gelişim, çalışanlar ve diyalog) 21 taahhütte bulunmuştur. Bu proje ile doğa, insan, misafirler, çalışanlar ve yerel alanda gelişme ve gelişmenin sürdürülebilirliği hedeflenmiştir. KSS'nin etik sorumluluğun bileşenlerini maksimum düzeyde gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bu durum PLANET 21 KSS projesinin stratejik boyutunu *öngörücü strateji* olarak ortaya koymaktadır.

**Yardım ve Destekler - 3/ÖÖ6:** 09.12.2015 tarihinde İK Müdürü Canan Toray (0212 414 93 30) ile yapılan görüşmede, TURMEPA (Deniz Temiz Derneği), LÖSEV LÖSEMİLİ ÇOCUKLAR VAKFI, AŞILANAN ENGELLER SANAT OKULU, TEMA VAKFI ve TOFD (Türkiye Omirilik Felçlileri Derneği) gibi kurum ve kuruluşlara etkinliklerinde ve ihtiyaçlarının olması durumunda destek oldukları bilgisi alınmıştır. (Bu bilgiyi sayfalarında



paylaşmadıkları, bilimsel araştırma niteliğinden dolayı çalışmamızda kullanılması için paylaştıklarını belirtmişlerdir.) Bu tarz KSS faaliyetleri ile Accor Otel Grubu *öngörücü stratejiyi* benimsemektedir.

## 2.2. Değerlendirme

Araştırma, incelemeye aldığımız otel ve otel gruplarının 35 adet faaliyeti dikkate alınarak yapılmıştır. Bu 35 faaliyetin, 11 tanesi Gloria Otellerine, 3 tanesi Divan Otellerine, 12 tanesi Çırağan Palace Kempinski İstanbul'a, 2 tanesi Swisshotelleri'ne, 4 tanesi Anemon Otellerine ve 3 tanesi de Accor Otel Grubuna aittir. Ele alınan her bir KSS faaliyetinin KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluk bileşenlerinden hangisini ya da hangilerini gerçekleştirmekte olduğu belirlenmiş ve Tablo 1. de "KSS Bileşen Türü" sütununa yazılmıştır (Ek.S.B: Ekonomik Sorumluluğun Bileşenleri, Y.S.B.: Yasal Sorumluluğun Bileşenleri, Et.S.B.: Etik Sorumluluğun Bileşenleri ve H.S.B.: Hayırseverlik Sorumluluğun Bileşenleri). Daha sonra KSS stratejileri olan, Reddetme ya da Engelleme stratejisi, Savunma Stratejisi, Uyumlaşma Stratejisi ve Öngörücü Strateji açısından ele alınmış ve tabloda "KSS Strateji Türü" sütununa yazılmıştır. Çalışmanın amacının dışında bir durum olması sebebi ile değerlendirme yapılırken faaliyetlerin hacmi ya da maddi büyüklüğü dikkate alınmamıştır.

**Tablo 1: Turizm İşletmeleri KSS Faaliyetleri Değerlendirmesi**

İşletme Adı	KSS Bileşen Türü	KSS Faaliyeti	Uyg. Şekli (bkz)	KSS Strateji Türü
GLORIA OTELLERİ	H.S.B.	Akdeniz Üniversitesi Nuri Özaltın Örnek Otel ve Amfisi	2/ÖO1	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Nuri Özaltın 75. Yıl İlköğretim Okulu – Arhavi, Artvin	2/ÖO1	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Nuri Özaltın İlköğretim Okulu – Karakoçan, Elazığ	2/ÖO1	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Nuri Özaltın İlköğretim Okulu – Genç, Bingöl	2/ÖO1	Öngörücü Strateji
	Et.S.B. / Y.S.B.	GloriaHotels& Resorts ve İŞKUR Eğitim ve İstihdam Projesi	2/ÖO1	Uyumlaşma Stratejisi
	Et.S.B.	Gloria Hatıra Ormanı	1/ÖO1	Öngörücü Strateji
	Et.S.B. / Y.S.B.	Down Sendromlu Çalışanlarımız	3/ÖO1	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Golf Dersi	3/ÖO1	Öngörücü Strateji
	Et.S.B.	Geleneksel Gloria 23 Nisan Çocuk Festivali	3/ÖO1	Öngörücü Strateji
	Et.S.B. / H.S.B.	Kimsesiz Hayvanlar Yararına Düzenlenen Piyano Resitali	3/ÖO1	Öngörücü Strateji
	Et.S.B.	Kızılay'a Kan Bağışı	3/ÖO1	Öngörücü Strateji

DİVAN OTELLERİ	H.S.B.	Vehbi Koç Vakfı Koç Üniversitesi ve Koç Okulları TEV( Türk Eğitim Vakfı) TEGEV( Türk Eğitim Gönülleri Vakfı) Amerikan Hast. İle İstanbul ve Ankara ‘daki Rahmi Koç Müzeleri	1/Ö02	Öngörücü Strateji
	Et.S.B. / H.S.B.	‘‘Meslek Lisesi Memleket Meselesi’’	2/Ö02	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Koç Holding Koç Topluluğu	3/Ö02	Uyumlaşma Stratejisi

İşletme Adı	KSS Bileşen Türü	KSS Faaliyeti	Uyg. Şekli (bkz)	KSS Strateji Türü
ÇIRAĞAN PALACE	Et.S.B. / H.S.B.	Çırağan PalaceKempinski İstanbul ve MSA İş Birliği	1/Ö03	Öngörücü Strateji
	Et.S.B	Çırağan PalaceKempinskiİstanbul, ‘‘Kempinski Yeşil Girişimi’’ programı ‘‘Yeşil Operasyon’’	2/Ö03	Öngörücü Strateji
	Et.S.B	‘‘Meşe Ağacı’’	2/Ö03	Öngörücü Strateji
	Et.S.B	‘‘Gingko’’	2/Ö03	Öngörücü Strateji
	Et.S.B	ÇırağanPalaceKempinski İstanbul Ormanı	2/Ö03	Öngörücü Strateji
	Et.S.B	World WideFundfor Nature/Doğal Hayatı Koruma Vakfı	2/Ö03	Öngörücü Strateji
	Ek.S.B. / Et.S.B	‘‘Yeşillenen Mutfak’’	2/Ö03	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Tarih Galerisi	3/Ö03	Uyumlaşma Stratejisi
	Et.S.B	Yiyecek Yardımı	4/Ö03	Uyumlaşma Stratejisi
	H.S.B.	Mor Çatı Kadın Sığınağı Vakfı, İstanbul	4/Ö03	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Giysi Yardımı	4/Ö03	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Türk Kızılayı	4/Ö03	Öngörücü Strateji
ANEMON OTELLERİ SWISS OTELLERİ	H.S.B.	Bağış Toplama Etkinliği	1/Ö04	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	15 YILLIK ORTAKLIK -Bir Köy Gerekir Oleg Üniversiteye Gidiyor "Ben Değerliyim" Depremden Sonra Savaşın Çocukları Değişen Bir Hayat Harshita'ya Yardım Etmek	1/Ö04	Öngörücü Strateji
ANEMON OTELLERİ	H.S.B.	Yurt ve meslek lisesi inşaatı	1/Ö05	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Sağlık ocağı	1/Ö05	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	‘‘Aşevi hizmet alanı’’	1/Ö05	Öngörücü Strateji
	Et.S.B	Türkiye’nin Değerlerine Sahip Çıkıyor ‘‘Aizanoi – Aigai’’	2/Ö05	Öngörücü Strateji

ACCOR OTEL GRUBU	H.S.B.	Earth Guest	1/Ö06	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	PLANET 21	2/Ö06	Öngörücü Strateji
	H.S.B.	Turmepa, Lösev lösemili çocuklar vakfı, aşılana engeller sanat okulu, Tema vakfı, Tofd.	3/Ö06	Öngörücü Strateji

Değerlendirilen 35 faaliyetin 31 tanesi öngörücü strateji olarak karşımıza çıkarken, 4 tanesi uyumlaşma stratejisi olarak karşımıza çıkmıştır. Çalışmada 11 faaliyet ile Gloria Otellerine, 12 faaliyet ile Çırağan Palace Kempinski İstanbul yer alırken, her iki işletmeninde 10’ar faaliyeti öngörücü strateji boyutunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber Gloria otellerin 1 Çırağan Palace Kempinski İstanbul’un 2 faaliyeti uyumlaşma stratejisi boyutunu ortaya koymaktadır. Bu durum, Gloria Otelleri için % 90,9 luk bir oranla Çırağan Palace Kempinski İstanbul’un ise % 83,3 lük bir oranla öngörücü strateji benimsediğini göstermektedir.

Ortaya çıkan son uyumlaşma strateji boyutunun görüldüğü Divan Oteller grubu üç farklı KSS faaliyeti ile değerlendirilmiştir. Üç faaliyet değerlendirilmesinde bir tanesi uyumlaşma strateji boyutu diğer ikisi öngörücü strateji boyutunu ortaya koymuştur. % 66,6’lık bir oranla öngörücü strateji boyutunun benimsenmesi, Divan Oteller’in incelenen faaliyetlerinin, özellikle 2 tanesi, kendisinin de üyesi olduğu “Koç Grubu” faaliyetlerine destek niteliği taşıması sebebi ile sağlıklı bir değerlendirme ortaya koymamaktadır. Bu durum işletme ile ilgili daha detaylı bir bilgi toplama çalışması gerektirmektedir. Diğer üç otel ve otel gruplarında ise toplamda geriye kalan 9 faaliyetin tamamında öngörücü strateji boyutunun hedeflendiği görülmektedir.

İncelenen örneklerin büyük çoğunluğu eğitime katkı ve çevreyi koruma ve geliştirmeyi amaçlarken aynı zamanda uzun dönemde sürdürülebilir nitelik kazandırmayı hedeflemektedir. En belirgin sonuçlardan bir tanesi de Accor Oteller Grubu dışındaki işletmelerin araştırmalara kolay bir şekilde bilgi sağlayacak nitelikte ve büyüklükte, hissedar ve ortakları, çalışanları, misafirleri ve yerel bölge için sorumluluk faaliyetlerinde bulunmamaları ya da bu tür faaliyetleri önemli bir KSS etkinliği olarak görüp bilgiyi paylaşmamaları olabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkisi ile bilişim teknolojilerindeki ve ulaştırmadaki gelişmeler, hizmet sektöründe büyük gelişmelere neden olmuştur. Bunun en önemli nedeni ne istediğini ve nasıl gerçekleşmesi gerektiğini bilen

bireylerden oluşan bilgi çağı toplumu ve toplumun her kesiminin yaşam standartlarının değişmesidir.

Hizmet sektörleri arasında en hızlı büyüyen sektör olarak turizmde işletmeler, tüketicilere sunduklarının yanında paydaşlarının her türlü beklentisini karşılama konusunda istekli olmalıdırlar. Turizm işletmelerinin faaliyette buldukları çevre ve çevre imkânlarından faydalanarak varlıklarını devam ettirdikleri düşünüldüğünde, çevrede bulunan paydaşlara karşı sorumlulukları büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, tüketicilerde ki değişen ve gelişen çevre bilincinin her sektörde olduğu gibi turizm işletmeleri üzerinde de büyük etkisi olduğu düşünülmektedir.

Turizm işletmeleri açısından ekstra maliyet ve çaba gibi görünen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmenin başarısı için son derece önemli stratejik birer araçtır. KSS ile turizm işletmeleri çalışanlarından, hissedarlarına, müşterilerinden rakiplerine, yerel halktan ekolojik çevreye kadar her paydaşın beklentisini karşılama çabasındadırlar. Bunun sonucu olarak turizm işletmeleri, işletme imajı ve itibarındaki yükselme, işgören motivasyonu ve tutumundaki olumlu etkiler, maliyetlerde düşüş, yüksek satış ve pazar payı ile gelir artışı gibi kurumsal başarıları yakalamaktadır. Doğal çevre ve toplumla iç içe olan turizm işletmeleri, KSS ile paydaşlarla olan bağları kuvvetlendirip, kendisine rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejik bir araca sahip olacaktır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, turizm işletmeleri bütün olarak ele alındığında çok büyük bir oranla, **öngörücü strateji boyutunu** ortaya koyacak şekilde KSS'nin **hayirseverlik sorumluluğu bileşenini** ve **etik sorumluluğun bileşeni** (maksimum düzeyde, paydaşlara ve çevreye değer yaratacak şekilde) sosyal değer yaratacak (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) faaliyetlere önem vermektedirler. Bunun büyük oranı eğitime katkı ve çevreyi koruma ve geliştirme amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda faaliyetlerin kapsadığı alan hatta maddi boyutu dikkate alınarak incelenmesi, işletmelerin sosyal değer yaratmak amacı ile bulunduğu fedakârlığın boyutları araştırılabilir. Bu fedakârlığın işletmeler ile paydaşları arasındaki bağı kuvvetlendirecek en önemli etken olduğu unutulmamalıdır.

Çalışmada dikkat çeken sonuçlardan bir diğeri de Accor Oteller Grubu dışındaki işletmelerin araştırmalara kolay bir şekilde bilgi sağlayacak nitelikte ve büyüklükte, *hissedar ve ortakları, çalışanları, misafirleri ve yerel bölge* için sorumluluk faaliyetlerinde bulunmamaları ya da bu tür faaliyetleri önemli bir KSS etkinliği olarak görüp bilgiyi paylaşmamaları olabilir. Oysa KSS faaliyetleri işletme çevresinde ki paydaşların tamamı açısından önemlidir. Çünkü işletmelerin değeri paydaşların gözündeki değeri ile ifade edilmektedir.

Turizm işletmeleri, çevreleri ile ilgili olan problemleri ve zorlukları aşabilmek adına KSS faaliyetlerinden faydalanmaktadır. İşletme içerisindeki faaliyetlerin beklentileri karşılayacak şekilde gerçekleşmesi (daha az kaynak kullanarak, çevreyi minimum düzeyde kirleterek ve maliyetleri düşürerek) problemlerin çözümünde ve zorlukların aşılmasında önemlidir. Turizm işletmelerinin KSS'ye önem vermeleri sosyal ve finansal performanslarına katkı sağlamada büyük önem arz etmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AKGEMCİ, T., A. Çelik & Ş. Özgener (2001) "Sosyal Denetim Kavramına Genel Bir Yaklaşım (Değerlendirme)", *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 7(2), s. 9-21.
- AKGEYİK, T. (2007) "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 52, s. 65-106.
- AKGÜL, U. (2010) "'Kurumsal Sosyal Sorumluluk' Kavramına Sosyal Antropolojik Bir Yaklaşım, Ankara Üniversitesi", *Dil Tarih-Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, 24, s. 95-105.
- ARARAT M. & C. Göcenoğlu (t.y.). "Drivers for Sustainable Corporate Responsibility: Case of Turkey", <http://idmc.ae/userfiles/file/studies/CSRTurkey.pdf>, (14.08.2014).
- ATEŞOĞLU, İ. & A. Türker (2010) "Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine Yaklaşımı", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(3), s. 207-226.
- BALI, S. & M. O. Cinel (2011) "Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), s. 45-60.
- BAYRAKTAROĞLU, G., B. İter & M. Tanyeri (2009) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru, Literatür Yayınları, İstanbul.
- CARROLL, A. B. (1979) "A Three-Dimension Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4(4), s. 497-505.
- CARROLL, A. B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34(4), s. 39-48.

- CAYMAZ, E., S. Soran & F. Erenel (t.y.) “İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği”. <http://www.akut.org.tr/docs/akademik-makaleler/E5-%C4%B0%C5%9Fletmelerde%20Kurumsal%20S%C3%BCrd%C3%BClebilirlik%20ve.pdf>, (25.03.2015).
- ÇALIŞKAN, O. (2010) *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- FREEMAN R. E. & R. A. Philips (2002) “Stakeholder Theory: A Libertarian Defence”, *Business Ethics Quarterly*, 12(3), s. 331-349.
- GLEIM, M. R. (2011) *From Green To Gold: Three Essays On Corporate Social Responsibility As A Marketing Strategy*, Doktora Tezi, The Florida State University College Of Business, Florida.
- HALICI, A. (2001) “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, *İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), s. 11-26.
- HARPER, P. J. (2012) *Two Essays on Firm Strategy and Corporate Social Responsibility*, Doktora Tezi, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York.
- JAMALI, D., A. M. Safieddine & M. Rabbath (2008) “Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships”, *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), s. 443-459.
- KAYA, U., (2006), *İşletme-Doğal Çevre İlişkilerinin Mali Tablolar Aracılığıyla Raporlanması ve Denetimi*, SPK Yayını, Ankara.
- MARTIN, R. L. (2002) “The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility”, *Harvard Business Review*, 80, s. 68-75.
- MONE, E., C. Eissinger, K. Guggenheim, B. Price & C. Stine (2011) “Performance at wheel: Driving Employee Engagement in Organizations”, *Journal of Business and Psychology*, 26(2), s. 205-212.
- NELSON, J. (1998) “Leadership Companies in The 21th Century: Creating Shareholder Value and Societal Value”, *Visions of Ethical Business*, 1, s. 21-26.

- ORLITZKY, M. & J. Shen (2013) "Corporate Social Responsibility, Industry, and Strategy", *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), s. 346-350.
- PELİT, E., Y. Keleş & M. Çakır (2009) "Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 16(2), s. 19-30.
- SCHALTEGGER, S. & M. Wagner (2006) "Managing and Measuring the Business Case for Sustainability. Capturing the relationship between sustainability Performance, Business Competitiveness and Economic Performance", *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*, Ed: S. Schalteggerand & M. Wagner, s. 1-27, Greenleaf, Sheffield.
- SMITH, N. C. (2003) "Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How?", *California Management Review*, 45(4), s. 52-76.
- THORPE, J. & K. Prakash-Mani (2003) "Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets", *Greener Management International*, 44, s. 17-32.
- TUZCU, E. (2004) *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- ÜLGEN, H. & S. K. Mirze (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- VURAL, Z. B. A. & G. Çoşkun (2011) "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1, 61-87.
- WEBER, M. (2008) "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach for CSR", *Europe Management Journal*, 26, s. 247-261.
- WERTHER, W. B. & D. Chandler (2011) *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage Publications, USA.
- YILMAZ K. (2006) "Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 12, s. 65-79.
- YÖNET, E. (2005) "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(13), s. 239-264.

### **İnternet Kaynakları**

<http://www.gloria.com.tr/tr/kurumsal/sosyal-sorumluluk>

<http://www.divan.com.tr/sosyal-sorumluluk>

<http://www.kempinski.com/tr/istanbul/ciragan-palace/overview/social-responsibility/>

<http://www.swissotel.com.tr/about-swissotel/corporate-social-responsibility/>

<http://www.accorhotels.com/tr/sustainable-development/index.shtml>