

# **COVID-19 SÜRECİNDE İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM VE SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI ÜZERİNE PAZARLAMA YÖNLÜ BİR YAKLAŞIM**

**Prof. Dr. Özgür ÇENGEL**

*İstanbul Galata Üniversitesi, İstanbul,  
ozgur.cengel@galata.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9112-5076*

**Prof. Dr. Serdar PİRTİNİ**

*Marmara Üniversitesi, İstanbul,  
serdarpirtini@marmara.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7838-4863*

**Dr. Öğr. Üyesi İlgin ÇAKIROĞLU**

*Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize,  
ilgincakiroglu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3294-9275*

## **ÖZ**

*Kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyen ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip firmaların pazarda rekabet avantajı elde etmesi beklenmektedir. Böylece pazarda varlıklarını sürdürebilirler. Firmalar önceleri stratejik bir avantaj elde edebilmek için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirebilirken; günümüzde müşterileri ile yakın temasta bulunarak, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını anlayarak çözümler üretmek, toplumsal açıdan yarar sunmak adına bu tür faaliyetlerde bulunmaktadır. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemi süreci ile birlikte müşterilerin toplumun karşılaştığı bu tür bir zorluğa yönelik firmalardan beklentileri daha fazla olma eğilimindedir. Dolayısı ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bu noktada önem kazandığı söylenebilir. Bu çalışmada Covid-19 pandemi süreci kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk çerçevesinde pazarlama bakış açısı ile kavramsal açıdan değerlendirilerek, firmaların uygulamaları gereken stratejilere ve sektörlerle dair öneriler getirilmeye çalışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Pazarlama Stratejileri

**JEL Kodu:** M10, M14, M31

## **A MARKETING ORIENTED APPROACH ON THE RESTRUCTURING CORPORATE GOVERNANCE AND SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGIES DURING COVID-19**

### **ABSTRACT**

*Companies that adopt corporate governance practices and have a sense of social responsibility are expected to gain competitive advantage in the market. So they can survive in the market. While companies can carry out corporate social responsibility activities in order to gain a strategic advantage in the days of old; today, they are engaged in such activities in order to produce solutions by providing close contact with their customers, understanding their customers' desires and needs, and provide social benefits. With the Covid-19 pandemic process that affects the whole world, customers tend to have more expectations from companies regarding such a challenge facing society. Therefore, it can be said that corporate social responsibility activities have gained importance at this point. In this paper, the Covid-19 pandemic process was conceptually evaluated within the framework of corporate governance and social responsibility from marketing perspective and suggestions were made regarding the strategies that companies should implement and related sectors.*

**Keywords:** Covid-19, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Marketing Strategies

**JEL Codes:** M10, M14, M31

*Gönderim Tarihi: 09.07.2020; Kabul Tarihi: 06.08.2020  
Araştırma Makalesi – Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*

## 1. Giriş

Günümüz rekabet koşullarında firmaların hayatta kalabilmeleri için yüksek performanslı bir kurumsal yönetim uygulamaları gerekmektedir. Firmanın etkin ve etkili bir kurumsal yönetime sahip olması yönetim kurulu üyelerinin, çalışanlarının, paydaşlarının, kısacası firma iç ve dış müşterilerinin firmanın stratejilerini benimsemiş olması ile mümkündür. Böylelikle firmalar pazardaki fırsat ve tehditleri hızlı bir şekilde öngörebilir ve rekabet avantajı elde edebilir. Ayrıca kurumsal yönetimi benimseyen firmaların şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi ilkelere sahip olduğu söylenebilir. Dolayısı ile bu tür bir firmanın müşterilerine açık olması söz konusu iken, aynı zamanda bu durum önem kazanmış olmaktadır.

Çağdaş pazarlama anlayışı ile birlikte firmaların merkezinde müşteriler olmaktadır. Bir başka ifade ile; firmalar müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak hareket etmektedirler ve böylece sürdürülebilir olmaktadır. Özellikle günümüzde müşteri eğilimlerine bakıldığında müşterilerin daha sosyal açıdan duyarlı oldukları görülmektedir. Bu durumun da firmaların sadece yasal zorunluluktan dolayı değil, sosyal açıdan bazı yükümlülüklerle sahip olma bilincini beraberinde getirdiği söylenebilir. Firmalar böylelikle müşterilerin dikkatini çekmekte ve topluma, toplumda karşılaşılan sorunlara duyarlı olmanın sonucu olarak müşterilerle uzun süreli ilişkileri yakalayabilmektedirler. Toplumsal sorunlara karşı mücadele eden ve insan koşullarına dikkat eden firmalar kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip olmakla birlikte (Kotler ve Lee, 2008), sosyal sorumluluğun beraberinde getirdiği marka farkındalığı, imaj geliştirme ve iyileştirme ile pazarda rekabetçi avantajları da elde edebilecektir. Böylelikle başarılı, güçlü firmalar ortaya çıkmış olacaktır. Bu bağlamda başarılı firmaların topluma, toplumun da başarılı firmalara ihtiyacı olduğu (Porter ve Kramer, 2006) gerçekliğinden yola çıkılarak, firmaların sosyal yönlerini ortaya çıkaracak iyi bir kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk anlayışı önem kazanmaktadır.

Günümüzde dünya önemli bir pandemi sürecinden geçmektedir. Söz konusu süreç, toplumlar içerisindeki insanların sağlığını önemli bir şekilde etkilerken; günlük yaşam koşullarını, tüketici davranışlarını da etkilemektedir. Özellikle bu tür koşullar ortaya çıktığında toplumdaki firmaların bu koşullara cevap verebilmek adına esnek yönetim işleyişlerini göz önünde bulundurmaları ve sosyal sorumluluk kapsamında işlevleri ön planda tutmaları beklenmektedir. Bu çalışma pazarlama yaklaşımı açısından kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini öncelikli olarak kavramsal açıdan ele alarak, Covid-19 sürecinde firmalara bu noktada önerilerde bulunmaktadır. Bu anlamda çalışma ile literatüre katkı sunulması öngörülmektedir.

## 2. Temel Kurumsal Yönetim Ve Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

### 2.1. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim; yatırımcılar, çalışanlar, hükümet (government), tüketiciler ve iş partnerleri / ortakları, toplum faaliyetlerinde bulunan ve çevresel uygulamaları destekleyen sivil toplum kuruluşları gibi çeşitli paydaşlar ile etkileşimi ve ilişkileri geliştirmek için kurumlar tarafından ele alınan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda kurumsal yönetim, firmaların kısa ve uzun dönemli faaliyetlerine rehberlik eden bir dizi kural, prosedür ve işlevsel yapıyı kapsar. Bu faaliyetler, çalışanlar için davranış kurallarını (etik kurallar) oluşturmayı ve tüm paydaşların çıkarlarını dengelemeyi içerir. Yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar gibi kurum organlarının kurumsal işlerle ilgili karar alma kural ve prosedürlerinin açıklandığı bir sistemdir (Fernando ve diğ., 2017). Bir başka tanıma göre kurumsal yönetim, firma sahipleri için firmanın değerini maksimize edecek

kararları almak adına firmanın yöneticilerini (firmanın nasıl faaliyette bulunacağına dair karar alanları) teşvik eden hem pazar odaklı hem de kurumsal bir dizi mekanizmadır (Denis ve McConnell, 2003).

Kurumsal yönetim, firmanın hedeflerinin nasıl belirlendiğini ve gerçekleştirildiğini, riskin nasıl izlendiğini ve değerlendirildiğini, performansın nasıl optimize edildiğini etkiler. Etkili kurumsal yönetim yapıları, girişimcilik, inovasyon, gelişme ve keşif aracılığıyla firmaları değer yaratmaya teşvik eder ve risklere karşı hesap verebilirlik ve kontrol sistemleri sağlar (ASX Council, 2010).

### **2.1.1. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları**

Kurumsal yönetim sistemleri, rekabetçi bir piyasa ekonomisinin merkezi unsuru olarak kendi kendini yöneten firmaları oluşturan yasalar, düzenlemeler, sözleşmeler ve normlar gibi bir dizi uygulamalara bağlıdır. Bu uygulamalar, firmalar tarafından benimsenen iç kurumsal yönetim prosedürlerinin uygulanmasını; yönetimlerin sahiplere ve diğer paydaşlara karşı sorumlu olmasını sağlar. Kurum içerisinde iç ve dış paydaşlar (mekanizmalar) olarak bir sınıflandırma yapılmaktadır ve iç paydaşlar, ekonomik işlemlerle ilişkili olan firma sahipleri, çalışanları, yöneticileri olarak belirtilirken; dış paydaşlar, doğrudan ekonomik işlem yapmayan, ancak faaliyetlerinin işi etkileyebilen hükümet, tedarikçiler, kredi verenler (alacaklılar) olarak ifade edilmektedir (Fernando ve diğ., 2017). Bir kurumda yer alan iç ve dış paydaşlar ile ilgi alanları aşağıdaki Tablo.1'de gösterilmektedir.

İç yönetim mekanizmalarından bir tanesi olarak yöneticilerin yer aldığı yönetim kurulu, kurumsal yönetim yapısının çok önemli bir unsurudur; kurulun etkinliği ve performansı, firmanın izlenmesinin ve operasyonunun başarısını belirler. Kriz yönetiminin yanı sıra ciddi / sert rekabet koşulları altında yönetim kurulu ve kurulun deneyimli, sorumlu ve dürüst üyeleri iyi yönetim ve kurum verimliliğini sağlayarak sermaye piyasalarındaki güveni yeniden yerine getirmekte önemli bir rol oynarlar. Tüm ulusal yaklaşımlara göre, yönetim kurulunun firmanın çıkarlarını yansıtmaması ve kurumsal performans, elde edilen kar ve gerçekleşen kar payına yönelik paydaşların çıkarlarını gözetmesi gerekir. Kurul, hissedarların ve paydaşların beklentilerini dengelemek, kurumsal stratejiyi tartışmak, hissedar çatışmalarını ve tartışmalarını çözmek, yöneticileri seçmek, ücret ve tazminat politikası oluşturmak için bir platforma dönüşür. Kurul ayrıca firma verilerine, detaylı finansal durumlara, kurumsal strateji planlarına ve sonuçlarına, performans ve firma sorunlarına ilişkin raporlara erişerek, hissedarlar ile genel kurul toplantısı ve üst yönetim arasında bir bağlantı / ilişki olarak da algılanmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin yüksek moral sahibi, sorumlu ve hesap verebilir nitelikte deneyimli profesyoneller olması gerekir; çünkü firmanın performansı ve hatta varlığı yönetim kurulu üyelerinin elinde, daha doğrusu sundukları iş ve tavsiyelerdedir (Aluncha, 2016). Kurulun öncelikli olarak, hissedar değerini maksimize etmeye yönelik bir bakış açısıyla yönetimi işe almak, işten çıkarmak, izlemek, dengelemek için var olduğu söylenebilir. Yönetim kurulunun oluşumunda kurulun büyüklüğü ve yapısı önemli olmaktadır. Şöyle ki yönetim kurulunu oluşturan yönetici sayısı, dışarıdan / yabancı (işletme ile ilgili olmayan) yönetici kısmı, CEO ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olup olmayacağı bu noktada anlam taşımaktadır (Denis ve McConnell, 2003).

**Tablo 1.** Bir Firmadaki Paydaşlar ve İlgili Alanları

Kurum Paydaşları	İlgili Alanları
Hissedarlar	Değer Maksimizasyonu-Karlılık, Likidite-Büyüme-Piyasa Fiyatı
Çalışanlar	Yarar maksimizasyonu
Hükümet	Vergi, İstihdam, Doğru Bildirim / Raporlama, Çeşitlilik
Kredi Verenler	Likidite, Borç Servisi
Müşteriler	Kalite, Fiyat, İlgili
Topluluk	İş, Çevre Koruma, Eşitlik
Sendikalar	İş yaşamının (işçi yaşamının) kalitesi
Rakipler	Adil rekabet, etik iş

Kaynak: Fernando, A.C., Muraleedharan, K.P. ve Satheesh, S.K., 2017, Corporate Governance Principles, Policies and Practices, Third Edition, Pearson India Education Services Pvt. Ltd.

Sahiplik (ownership) ve yönetim / kontrol, herhangi bir firma içerisinde nadiren tam olarak birbirinden ayrılır. Yöneticiler / denetleyiciler sık sık kontrol ettikleri firmaların haklarına bir dereceye kadar sahip olurlar; bazı sahipler, hak pozisyonlarının büyüklüğü nedeniyle, sahip oldukları firmalar üzerinde etkili bir şekilde kontrol sahibi olurlar. Dolayısıyla, sahiplik yapısı (yani, bir şirketin hak sahiplerinin kimlikleri ve pozisyonlarının boyutları) kurumsal yönetimin potansiyel olarak önemli bir unsurdur. Sahiplik ve yönetim arasında daha fazla örtüşme olmasının, çıkar çatışmalarında bir azalmaya ve dolayısıyla daha yüksek firma değerine yol açması gerekmektedir (Denis ve McConnell, 2003).

### 2.1.2. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri / Prensipleri

Herhangi bir kurumsal yönetim yapısının temeli, yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin, firma faaliyetlerinin niteliğine ve kapsamına uygun olarak yönetim kurulunda beceri, deneyim ve bağımsızlık dengesiyle birlikte rollerini oluşturmaktır. Bir firmanın stratejisini ve finansal performansını etkileyebilecek kişiler arasında, yalnızca yasal yükümlülükleri değil, aynı zamanda paydaşların çıkarlarını da dikkate alan sorumlu ve etik karar alma süreçleri ile birlikte temel bir bütünlüğe ihtiyaç vardır. Modern bir yatırım topluluğunun bilgi ihtiyaçlarını karşılamak da hesap verebilirlik ve sermaye çekmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bir firmanın finansal ve finansal olmayan konumunu sunmak, firma raporlarının bütünlüğünü koruyan ve tüm önemli konularda zamanında ve dengeli bir tablo sağlayan süreçler gerektirir. Firma sahiplerinin, hissedarların, haklarının açıkça tanınması ve savunulması gerekir. Her iş kararının bir belirsizlik unsuru vardır ve etkin gözetim ve iç kontrol aracılığıyla yönetilebilecek bir risk taşır. Hissedarların beklediği performans elde etmek için gerekli becerileri çekmek adına ödüllere de ihtiyaç duyulur (ASX Council, 2010).

Kurumsal yönetim kavramı belirli ilkelere dayanmaktadır. Bunlar, adalet (açıklık – fairness) ilkesi, şeffaflık ilkesi, hesap verebilirlik ilkesi, güvene dayalı olma ilkesi, güvenilirlik ilkesi, itibar ilkesi, uygunluk (propriety) ilkesi, cevap verebilirlik ilkesidir. *Adalet ilkesi*, kurumsal yönetim çerçevesinin, azınlık ve yabancı hissedarlar ile çalışanlar, müşteri topluluğu, vb. gibi diğer paydaşların da dahil olduğu tüm pay sahiplerine eşit bir şekilde davranılması gerektiğini varsaymaktadır. *Şeffaflık ilkesi*, firma tarafından iş ahlakı içerisinde hissedarlara ve diğer paydaşlara açık bilgi verme istekliliği, açıklık, anlamına gelir. *Hesap verebilirlik ilkesi*, firmanın faaliyetleri ve davranışlarına yönelik bir açıklama ya da sebep gösterme yükümlülüğü ve

sorumluluğudur. *Güvene dayalı olma ilkesi*, para yatırımı yapan ve organizasyona sahip hissedarların temsilcileri olan yöneticilerin görevlerini yerine getirirken güvenle hareket etmeleri gerekmektedir. *Güvenilirlik ilkesi*, kelimelere itibar etmeye ve yöneticilerin tüm paydaşlara bağlılığına odaklanmaktadır. *İtibar ilkesi*, iyi kurumsal yönetimin bir başka ilkesi, tüm paydaşların haklarına ve ayrıcalıklarına saygı göstermektir. *Uygunluk ilkesi*, mülkiyete sahip olanların haklarına saygı gösterilmesini vurgulamaktadır. *Cevap verebilirlik ilkesi*, iyi kurumsal yönetimi ifade eden bir diğer ilke, toplumsal ihtiyaçlara etkin ve verimli bir şekilde yanıt vermektir. Hız, karar alma sürecinin temelidir (Fernando ve diğ., 2017).

### **2.1.3. Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetim Arasındaki Farklılıklar**

Geleneksel yönetimde kuvvetler birliği ilkesi geçerli olup, firma sahibi firmayı aynı zamanda yönetir ve denetler. Kurumsal yönetim ile birlikte firma sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmaktadır. Kurumsal yönetimde kurallar egemenken; geleneksel yönetimde firma sahipleri ve yöneticileri firmayı kendi fikirleri doğrultusunda yönetirler. Kurumsal yönetimde firma sahipleri ve yöneticileri firmaya ve diğer paydaşlara karşı doğrudan sorumluyken; geleneksel yönetimde firma sahipleri ve yöneticilerinin yükümlülükleri yasal anlamda net bir şekilde çizilmemiştir. Kurumsal yönetimin olduğu firmalarda paydaşlar firma sahiplerine ve yöneticilere hesap sorma yetkisine sahiptir; ancak bu durum geleneksel yönetimde söz konusu olmayabilir. Genellikle geleneksel yönetimde firma sahibinin hesap verme yükümlülüğü yoktur. Şeffaflık ilkesi kurumsal yönetimde önemli bir boyutken; geleneksel yönetimin benimsendiği firmalarda firma yönetimi istediği takdirde gerekli gördüğü bilgileri kamuoyu ile paylaşır. Kurumsal yönetimde yönetim kurulunda yer almanın bir takım koşulları (bilgi, liyakat vb.) bulunurken; geleneksel yönetimi benimseyen firmalarda firma sahibi istediği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atayabilir. Kurumsal yönetimin olduğu firmalarda yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı firma ile herhangi bir çıkar ilişkisi içerisinde olmayan kişilerden oluşturulurken; geleneksel yönetimin benimsendiği firmalarda yönetim kurulu üyeliğine atama yapılırken firma sahibinin istediği kişilerin kurulda yer almasından dolayı böyle bir durum söz konusu değildir (Aktan, 2013). Özel çıkarlar piyasada işlem gören hisselerin değerini azaltıcı unsur oluşturarak, özellikle küçük yatırımcıları olumsuz etkileyebilmektedir. Aynı zamanda küçük yatırımcıların firma yönetiminde adil bir şekilde temsil edilmemesi özel çıkar durumunu kolaylaştıran bir unsur olmaktadır. Özel çıkar durumu oluşturmuş olduğu adaletsizlik ve olumsuzluklardan dolayı da toplam refahı azaltabilmektedir (Ararat ve Yurtoğlu, 2012).

### **2.1.4. İyi Kurumsal Yönetimin Bir Firmaya Faydaları**

İyi kurumsal yönetim, bir firmanın tüm paydaşların yararına etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Yönetimin firmanın çıkarlarına en iyi şekilde hareket ettiğine dair güvence verir; böylece açıklamalarda ve hesap verebilirlikte açıklık yoluyla iş refahına katkıda bulunur. Aynı zamanda iyi kurumsal yönetim, karlılık olasılığını artırır. İyi kurumsal yönetimin firmaya katkıları şu şekildedir: Bir firmanın rekabet avantajının oluşturulması ve geliştirilmesi, yanlış uygulamaları önleyerek bir kurumun verimli bir şekilde çalışmasının sağlanması, hissedarların çıkarlarının korunmasının sağlanması, bir firmanın değerinin artırılması (hesap verebilirlik ve operasyonel şeffaflık yatırımcıların yönetim ve firmalara olan beklentilerini ve güvenini karşılar ve bunun karşılığında firmaların değeri artar), yasalara ve düzenlemelere riayet etmenin sağlanmasıdır (Fernando ve diğ., 2017). Ayrıca firmanın tüm paydaşlarının haklarını, çıkarlarını korumasından dolayı, firma ve paydaşlar arasındaki iletişimin artması da bir diğer fayda olarak söylenebilir (Aktan, 2013).

### **2.1.5. Sosyal Sorumluluk Olarak Kurumsal Yönetim**

Enron sonrası yıllarda, kurumsal yönetim, kurum yönetimi üzerindeki odağını etik, hesap verilebilirlik, şeffaflık, açıklık gibi durumları ele almaya yönlendirmiştir. Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), sosyal ve çevresel kaygıları işletme karar alma sürecine dahil etmenin bir aracı olarak kurumsal yönetime giderek daha fazla (sadece finansal yatırımcıların değil, çalışanların, tüketicilerin ve toplulukların da yararına olacak bir şekilde) odaklanmıştır. Bu anlamda kurumsal yönetim, günümüzde paydaş dostu iş uygulamaları ve kamu politikaları ile giderek daha fazla ilişkilendirilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) hareketi, yönetimi daha geniş etik hususları dikkate almaya iten bir araç olarak kurumsal yönetim kavramını geliştirmiştir. Bu bağlamda kurumsal yönetim, bir firmanın çeşitli destek gruplarına bağlılık gösterdiği prosedürleri yapılandırmanın yanı sıra, işletmede kamu yararını sağlamak için bir sistem / yapı oluşturmaktadır (Gill, 2008).

Kurumsal yönetimi benimseyen firmaların etik, adalet, şeffaflık, hesap verilebilirliği sunarak kar elde etmeye devam etmeleri beklenmektedir. Kurumsal yönetimin beraberinde getirdiği firma içi ve firma dışındaki paydaşların çıkarlarını gözetme hali söz konusudur. Bu sebeple işletmelerin toplumun etik, yasal ve toplumsal isteklerine uyum sağlayan faaliyetlerde bulunması gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, son yıllarda firmaların kaliteli ürün ve hizmet sunmasından yardımsever faaliyetlerine kadar, çeşitli paydaşlarıyla etkileşimlerini nasıl gerçekleştirdiklerine ilişkin olarak artan bir şekilde ilgi çeken kurumsal sosyal sorumluluk alanına girmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsal yönetim, sürdürülebilir kurumsal sosyal sorumluluk olmaksızın tam olarak etkin değildir. Çünkü bir firma karlı olmak ve hissedarlarına / sahiplerine değer yaratmak için çeşitli paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap vermek durumundadır. Bu bağlamda iki kavram arasında çift yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir; söz konusu iki kavramın birbirinden bağımsız düşünülmemesi gerekir (Jamali ve diğ., 2008).

### **2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı**

İşletme performansının eleştirilmesinin yanı sıra büyük işletmelerle ilişkili güç ve ayrıcalığın da sorgulandığı işletme sistemine yönelik eleştirilerin artması ile sosyal kontrolün iyileştirilmesi ya da daha kısaca, kurumsal yönetimin iyileştirilmesi gerçeği gündeme gelmiştir. Bazı uzmanlar tarafından antitröst, regülasyon, spesifik yasal yasaklar gibi sosyal kontrol biçimlerinin başarısızlığı belirtilirken; diğer önerilen yönetim biçimlerinin (çalışan kontrolü, kamu mülkiyeti, ulusal ekonomik planlama) de radikal bulunmasından dolayı, bu anlamda daha önce denenmiş kontrol yöntemlerinin tehlikelerini engelleyen ve çok da radikal olmayan bir öneri belirli bir çekiciliğe sahip olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk bu tür bir yöntemdir. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal nirvana (erişilemez amaç) arayışında, etik / ahlaki zorunluluk, fedakar dürtü, normatif sınırlamalar içeren bir özdenetimdir. Bu anlamda sosyal sorumluluk, firmaların hissedarları dışında ve yasa ya da sendika sözleşmesi ile öngörülenin ötesinde toplumdaki gruplara karşı bir yükümlülükleri olduğu fikridir. Burada bahsedilen yükümlülüğün gönüllü (kanun gereği ya da sendika sözleşmelerinden etkilenen davranış gönüllü değildir) olarak kabul edilmesi gerekir. Aynı zamanda bu yükümlülük, paydaşlara olan görevin ötesinde; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve çevredeki topluluklar gibi diğer toplumsal gruplara uzanan geniş bir yükümlülüktür (Jones, 1980).

Kurumsal sosyal sorumluluğun en geniş tanımı, küresel firmalar, hükümetler ve bireyler arasındaki ilişkinin ne olduğu ya da olması gerektiği ile ilgilidir. Daha yerel düzeyde bir tanım ise, bir firma ile içinde bulunduğu ya da faaliyet gösterdiği yerel

toplum arasındaki ilişki ile ilgilidir. Başka bir tanım, bir firma ile paydaşları arasındaki ilişki ile ilgilidir. Sosyal sorumluluk, geleceğe ve toplumun gelecekteki üyelerine karşı da bir sorumluluk gerektirir. Bunun içinde, hem şimdi hem de gelecekte toplumun diğer üyeleri için çıkarımlardan dolayı çevreye karşı bir sorumluluk da söz konusudur. Avrupa Birliği Komisyonu tarafından kurumsal sosyal sorumluluk, firmaların sosyal ve çevresel endişeleri ticari faaliyetlerine ve paydaşlarıyla etkileşimlerine gönüllü olarak entegre ettikleri bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Crowther ve Aras, 2008).

Kotler ve Lee (2008) kurumsal sosyal sorumluluğu, isteğe bağlı işletme uygulamaları ve kurum kaynaklarının katkıları aracılığıyla toplum refahını iyileştirme taahhüdü olarak ifade etmektedirler. Söz konusu tanımda yer alan isteğe bağlı ifadesi ile kastedilen, yasalar tarafından zorunlu kılınan ya da tabiat gereği etik olan ve belki de bu sebeple beklenen işletme faaliyetleri değildir. Aksine, tanımda bir işletmenin bu uygulamaları seçmesi ve uygulaması ile bu katkıları yapma konusunda gönüllü bir taahhüdü ifade edilmektedir. Bir işletmenin sosyal sorumlu olarak tanımlanması için böyle bir taahhüdün gösterilmesi gerekir ve bu taahhüdün yeni işletme uygulamalarının ya da katkılarının (parasal ya da parasal olmayan) benimsenmesi aracılığı ile yerine getirilmesi gerekecektir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk tanımında toplum refahı ile ifade edilen çevresel konuların (sorunların) yanı sıra insan koşullarını içermektedir (Kotler ve Lee, 2008).

Kurumsal sosyal sorumluluk, yerel topluluğun ve bütünüyle toplumun yanı sıra işgücünün ve ailelerinin yaşam kalitesini iyileştirirken, etik bir şekilde davranma ve ekonomik gelişime katkıda bulunma konusunda işletmenin verdiği taahhüttür (Moir, 2001). Kurumsal sosyal sorumluluğu en temel şekilde tanımlamak gerekirse, yasanın gerektirdiğinin ve bir firmanın çıkarlarının ötesinde, birtakım sosyal faydaları destekleyen eylemler olarak nitelendirmek mümkündür. Bu tanım kurumsal sosyal sorumluluğun yasalara uymanın ötesine geçmesi anlamına geldiğini vurgulamaktadır. Dolayısı ile kadınlara, azınlıklara karşı ayrımcılığı önleyen bir firmanın tam anlamı ile sosyal olarak sorumlu bir eylemde bulunduğu söylenemez; sadece yasalara uyduğu belirtilebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine bazı örnekler, yenilikçi insan kaynakları yönetimi programlarının benimsenmesinde, hayvanlar üzerinde denenmeyen test prosedürlerinin geliştirilmesinde, geri dönüşümde, kirliliğin azaltılmasında, yerel işletmelerin desteklenmesinde ve sosyal özelliklere sahip ürünlerin düzenlenmesinde yasal gerekliliklerin ötesine geçmeyi içerir (McWilliams ve Siegel, 2001).

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını benimseyen firmalar, paydaşların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlamak ve daha sonra paydaş gruplarıyla iletişim kurmak ve onlarla etkileşimde bulunmak da dahil olmak üzere paydaş analizi ve katılımı üzerine inşa edilmiş uygulamalar önermektedir. Dolayısıyla, mevcut bir kurumsal sosyal sorumluluk analizi etik bir temel ile sadece hissedarların değil, tüm paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasını içerecektir (Moir, 2001). Kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerini başlatmadan önce firmaların tüketici segmentlerinin ahlaki temellerini bireyselleştirme ve bağlama açısından araştırması ve farklı segmentlerin ortaya çıkması durumunda girişimleri bu duruma uyarlaması gerekebilir (Baskentli ve diğ., 2019).

Kurumsal sosyal sorumluluk temel çalışanlara eşit ve adil şekilde davranmaya, etik bir şekilde ve bütünlük içerisinde faaliyette bulunmaya, temel insan haklarına saygı duymaya, gelecek nesiller için çevreyi korumaya, toplumda yardımsever olmaya dayanmaktadır (Business Impact, 2000). Kurumsal sosyal sorumluluğun geleceği,

en son teknolojik gelişmeleri ve yeni iş modelleri ve stratejilerinin bir parçası olarak onların rollerini de dikkate almak zorunda kalacaktır. Yapay zekanın iş ortamına dahil edilmesinin yanı sıra yeni dijitalleşme süreçlerini ve araçlarını benimsemesi ve uygulaması, yalnızca kurumsal sosyal sorumluluk tartışmaları için değil, genel olarak firmalar için ilgili zorluklardır. İş modelleri, en yeni araçları benimsemek için adapte gelişmek zorunda kalacak, ancak bunu, sosyal sorumluluk ilkelerine dayanan, sürdürülebilirlik, ortak değer yaratma ve firmaların dünya için en iyi olanı yapma amaçlarını yeniden tanımlayabileceği inancı kavramlarını birleştirecek şekilde kapsamlı ve bütünsel bir çerçeve ile yapmaları gerekecektir (Agudelo ve diğ., 2019).

### 2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Temel İlkeleri

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetini oluşturan birtakım temel ilkeler söz konusudur. Bunları *sürdürülebilirlik*, *hesap verebilirlik* ve *şeffaflık* olarak sıralamak mümkündür (Crowther ve Aras, 2008):

- **Sürdürülebilirlik**, şimdiki eylemin gelecekte kullanılacak seçenekler üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Eğer kaynaklar şimdiki zamanda kullanılıyorsa, artık gelecekte kullanım için mevcut olmazlar ve bu durum, kaynaklar miktar bakımından sınırlı ise, özellikle önemli olmaktadır. Gelecekte, kaynakların şu anda sağladığı işlevleri yerine getirmek için alternatiflere ihtiyaç duyulacaktır. Bu durum göreceli olarak uzak bir gelecekte olabilir; ancak daha ciddi bir endişe, kaynaklar tükendikçe geri kalan kaynakları elde etme maliyetinin artma eğiliminde olması ve dolayısıyla firmaların operasyonel maliyetlerinin artma eğiliminde olmasıdır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, toplumun yenilenebilecek olandan daha fazla kaynak kullanmaması gerektiğini belirtir.
- **Hesap Verebilirlik**, eylemlerinin dış çevreyi etkilediğini kabul eden ve dolayısıyla eylemlerinin etkileri için sorumluluk üstlenen bir firma ile ilgilidir. Dolayısıyla bu kavram, hem firmanın içinde hem de dışında gerçekleştirilen eylemlerin etkilerinin miktarını ifade eder. Daha spesifik anlamda, söz konusu miktarın bu eylemlerden etkilenen tüm taraflara rapor edilmesini içerir.
- **Şeffaflık**, ilke olarak, firmanın eylemlerinin dış etkisinin firma raporundan tespit edilebileceği ve ilgili gerçeklerin bu raporda gizlenmediği anlamına gelmektedir. Şeffaflık, bu tür bilgilerin dış kullanıcıları için özellikle önemlidir; çünkü bu kullanıcılar, bu tür bilgilerin iç kullanıcıları için mevcut olan bilgiye ve detaylara sahip değildir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ayrıca dört unsur ile gerekçelendirilebilir. Bunlar, firmaların doğru şeyi yapma görevine sahip olması olarak nitelendirilen *etik unsur*; gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama becerisinden ödün vermeden mevcut ihtiyaçları karşılayabilme olarak nitelendirilen *sürdürülebilirlik unsuru*; firmaların iş yapması için hükümetlerden, topluluklardan ve diğer paydaşlardan izin almalarını ifade eden *izin / lisans unsuru*; kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin bir firmanın imajını, markasını ve hatta stoğunun değerini artırdığı yönündeki *itibar / ün unsuru*dur (Porter ve Kramer, 2006).

### 2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun ve Sosyal Girişimciliğin Önemi

Firmaların sağlıklı bir topluma ve sağlıklı bir toplumun da başarılı firmalara ihtiyacı vardır. İkisi de diğeri olmadan var olamaz. Bu karşılıklı bağlılık, iş kararları ve



sosyal politikalar için temelin ortak değer olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu durumu hayata geçirmek için firmaların, kurumsal stratejilerine sosyal bir bakış açısı entegre etmeleri gerekir (Porter ve Kramer, 2006).

Firmalar istikrarlı ve aydınlanmış bir toplumdan büyük yarar sağlarken, toplum da güçlü ve rekabetçi bir kar amacı güden firmalar kümesinden büyük ölçüde yararlanmaktadır. Firmalar faaliyette bulunmaları açısından kendileri için temel olan istikrarlı bir yasal sistem, eğitilmiş işgücü, kapsamlı bir altyapı gibi unsurları toplumdan karşılar. Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluk savunucuları, firmaların bu faydalarla ilişkili olan maliyetlerin çoğunu yönlendirdiklerini (söz konusu maliyetlerin toplum tarafından karşılanması) bilmeleri konusunda daha fazla sorumluluğa sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Bu maliyetlerin bazıları sosyal sözleşmede yer alır ve evrensel bir yararadır (eğitilmiş işgücü gibi); bununla birlikte bu maliyetlerin bazıları zararlı sosyal sonuçlara (çevre kirliliği gibi) sahiptir. Diğer yandan toplum, piyasaya dayalı bir ekonomide faaliyet gösteren güçlü, karlı firmalardan çok şey almaktadır. İnsanların yaşamlarında, çevresinde yer alan birçok şey kar amacı güden firmalar tarafından yapılmıştır. Toplumun ilerlemesine izin veren inovasyonun çoğundan ya da başkalarının (örneğin, bilim insanları, sanatçılar ve akademisyenler) inovasyonlarını insan yaşamını iyileştiren ticari ürünlere dönüştürmekten sorumlu kar amacı güden firmalardır. İnovasyon aracılığı ile kar amacı güden firmalar tarafından sunulan katma değerden daha önemlisi, değerli ve nadir bulunan kaynakları kullanılabilir ürünlere dönüştürebilmeleri ve bu ürünleri ödemek istedikleri fiyatlardan bireylere sunmalarıdır (Chandler, 2015).

Sosyal sorumluluk programları firmaların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir (Crisan ve Borza, 2012). Firmaların kurumsal sosyal sorumluluğu günümüzde daha fazla ciddiye almalarının sebebi, sadece işletmenin başarı elde edecek olması ve stratejik bir avantaj kazanacak olmasından dolayı değil; aynı zamanda firmalardaki insanların da bu konuya önem vermesinden kaynaklanmaktadır (Crowther ve Aras, 2008). Paydaşlar bir kurumsal sosyal sorumluluk yürüten firmayla ilişkili olduğu takdirde sosyal değer kazanırlar ve böylece firma ile birlikte kimlikleri güçlenir. Ayrıca firmaların yürütmüş olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile tüketim kararının iyi bir neden için paylaşıldığına dair bir inanç oluşmasından dolayı bu durum müşterilerde özgecil değer oluşturur. Kurumsal sosyal sorumluluk değerlendirmesinin olumlu olduğu firmaların, müşteri sadakatine yol açan müşteri güvenine sahip oldukları ileri sürülmektedir. Olumlu kurumsal değerlendirme, ürün değerlendirmesini, mesaj güvenilirliğini, algılanan fiyat adaletini ve genel operasyonel verimliliği artırır (Chakraborty ve Jha, 2019). Kurumsal sosyal sorumluluğa doğru eğilimi yönlendiren unsurlar arasında paydaşlar, vatandaşlar, tüketiciler, kamu yetkilileri ve yatırımcıların yeni endişeleri ve beklentileri, hem tüketici hem de yatırımcı olarak bireylerin ve kurumların yatırım kararlarında sosyal kriterin etkisi, ekonomik faaliyetlerin çevreye verdiği zarara dair artan endişe ve medya ile modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin yol açtığı işletme faaliyetlerinin şeffaflığı yer almaktadır (Chahal ve Sharma, 2006).

Sadece akademik ve iş dünyasında değil, aynı zamanda günlük yaşamda da kurumsal sosyal sorumluluğun daha belirgin hale gelmesi dikkat çekicidir. Firmaların popüleritesi, sorunları kabul ettikten ve bu sorunları düzeltmek için adımlar attıktan sonra artmaktadır. Bunu yaparken hem dürüstlüğü en iyi uygulama olduğunu hem de müşterilerin haklı olduğunu göstermektedirler. Kanıtlar, bireysel müşterilerin anlayışlı olduğunu ve mükemmellik beklemediklerini; ancak dürüstlük ve şeffaflık beklediklerini, ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk

sorunlarını çözmeye çalışmak için çaba göstermelerini beklediklerini göstermektedir. Bu anlamda kurumsal sosyal sorumluluğun önemli bir olgu haline gelmesine yol açan birçok unsur bulunmakla birlikte bu unsurların bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Crowther ve Aras, 2008):

- ✓ Müşterilere yönelik kötü işletme davranışı,
- ✓ Çalışanlara adaletsiz bir biçimde davranılması,
- ✓ Kurumsal eylem sonuçlarının ve çevrenin görmezden gelinmesi,
- ✓ İklim değişikliği (bu durum sera gazlarının ve özellikle karbondioksitin emisyonu / yayılımı ile ilgili bir endişeyle kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki ilgiyi etkilemiştir),
- ✓ Bir işletmenin bulunduğu tedarik zinciri; insanlar geliştirmekte olan ülkelerdeki insanlar ile, özellikle çocuk işçiliği ve çalışma koşulları kötü işyerleri ile ilgilenmektedirler (bir firma için tedarikçilerinin çalışma koşullarının kontrolünün dışında olduğunu ve bu nedenle sorumlu olmadığını söylemeleri artık kabul edilebilir bir durum değildir. Müşteriler bunun kabul edilemez olduğunu ve firmaları hesap vermeye çağırdıklarını belirtmektedirler).

Özellikle çocuk işçiliği ya da fiziksel şiddet gibi tolerans olmayan konulara ilişkin tanımlanmış standartların ihlali derhal yanıt verilmesini gerektirir. Bu sebeple, sosyal girişimcilerin tedarik zinciri boyunca paydaşları ve ortaklarıyla güçlü ilişkiler geliştirmeleri gerekir. Birçok proaktif sosyal girişimci kar amacı gütmeyen hedefleri gerçekleştirmek için ticari faaliyetlerde bulunmaktadır (Vallaster ve diğ., 2012). Sosyal girişimcilik firmalar tarafından kurumsal sosyal sorumluluk aracılığı ile sürdürülmektedir. Sosyal girişimcilik, fırsatları, işbirliği ve ekip çalışmasını, sosyal kurumsal katılımı ve işletme ilkelerinin sosyal konulara adaptasyonunu ifade etmektedir. Ayrıca sosyal girişimcilik, esas olarak, bir ülke içindeki ekonomik ve yasal çerçeveyi sürekli değiştiren, kendi kendine sürdürülebilir ve bağımsız faaliyetler ile STK'lar ve diğer kuruluşlar arasında bir etkileşim olarak görülmektedir. Sosyal girişimciliği teşvik eden organizasyonlar, sosyal misyonu sürdürmek için sağlanan kaynaklar ve destekten dolayı önemli bir avantaj elde edecektir ve firmalar ekonomik faaliyetler üzerinden iyi sonuçlarla olumlu bir imaj kazanacaktır. Sektörler arası işbirliği, sosyal problem çözme süreci üzerinde olumlu bir etki yaratma potansiyelini arttırmaktadır. Organizasyonlar ve ortakları arasındaki işbirlikleri uzun dönemli projeler geliştirir, bakış açısı değişimine izin verir. Böylece ticari organizasyonlar daha sosyal eğilimli ve sosyal organizasyonlar daha ticari eğilimli olur (Crisan ve Borza, 2012).

Değer odaklı girişimciler, kendilerini harekete geçmeye mecbur hisseden bireylerdir. Dünyanın sosyal ve çevresel sorunlarını ele almayı kendi görevleri (işleri) haline getirirler. Kapitalist pazar sisteminin gücünü anlayan ve kendi yararlarına kullanabilen idealistlerdir. Bu durumu sorumlu işletme uygulamaları ile yapan sosyal savunucular olarak düşünülebilirler. Bu girişimciler, bugünün sorunlarının büyüklüğünü ele almak için, küçük ve büyük tüm işletmelerin, çevresel ve sosyal açıdan farkında ve duyarlı olması gerektiği inancını paylaşıyor, aynı zamanda iyi işler yapacaklarsa karlı olmaları gerektiğini de iyi bir şekilde bilirler (Choi ve Gray, 2011). Sosyal girişimciler hem kendilerini hem de diğerlerini savunurlar, sosyal bir misyona sahip olan kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve kar amacı güden işletmeler için geliştiricilerdir. Sosyal bir hizmet sunarak doğrudan ya da para toplayarak, karar vericilere lobi faaliyetleri yürüterek, sosyal konulara ve ihtiyaçlara yönelik farkındalık oluşturan bilgiyi iletterek dolaylı bir şekilde faaliyetleri

ile diğerlerine yardımcı olmaktadır. Temel odak, organizasyonun kar amaçlı olup olmaması değildir; sosyal bir değer oluşturmaktır (London ve Morfopoulos, 2010).

### **2.2.3. Covid-19 Pandemi Sürecinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Covid-19, nadiren de olsa meydana gelen diğer sorunlar / felaketler gibi, geçmişte meydana gelmiş ve gelecekte de gerçekleşmeye devam edecek pandemilerin keskin bir hatırlatıcısıdır. Bu tür virüslerin ortaya çıkışı engellenemese de toplum üzerindeki etkilerinin azaltılması için hazırlıklı olunması gerekir. Mevcut salgın tüm dünyada ciddi ekonomik sonuçlara sebep olmuştur. Sadece ekonomik sonuçları olduğunun düşünülmemesi gerekir; aynı zamanda tüketicilerin davranışları ve işletmelerin nasıl hareket etmeleri noktasında belirgin değişimlere yol açması ile toplumun tümü etkilenmektedir (Donthu ve Gustafsson, 2020).

Kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri işletmenin başarısı için bir araç olarak görülebilmektedir (Amoako ve Baah, 2020). Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin imaj geliştirmesi ve kurumsal marka denkliği oluşturmaya yardımcı olması açısından bir pazarlama stratejisi olarak dikkate alınmaktadır. Bu anlamda kurumsal sosyal sorumluluğun hızla değişen rekabetçi bir ortamda rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için etkili bir pazarlama aracı olarak hizmet edebileceği söylenebilir (Chahal ve Sharma, 2006).

Kurumsal sosyal girişimler, bir işletmenin sosyal sorunları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk taahhütlerini yerine getirmek için üstlendiği önemli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada altı tane önemli girişim söz konusudur. Bunlar, sorun teşvikleri / destekleri (işletmenin sosyal bir soruna dair farkındalığı arttırmak ve dikkati çekmek ya da bir sorun için bağış toplama, katılım ya da gönüllü işe alımını desteklemek için fonlar, aynı katkılar ya da diğer kurumsal kaynaklar sağlaması), sorunla ilgili pazarlama (işletmenin, ürün satışlarına dayalı olarak belirli bir soruna katkıda bulunmayı ya da gelir yüzdesini bağışlamayı taahhüt etmesi), kurumsal sosyal pazarlama (işletmenin halk sağlığı, güvenliği, çevre ya da toplum refahını iyileştirmek için planlanan bir davranış değişikliği kampanyasının gelişimini ya da gerçekleşmesini desteklemesi), kurumsal yardımseverlik (işletmenin bir yardım derneğine ya da bir soruna doğrudan katkıda bulunması- söz konusu katkı nakit bağış ve yardımlar ya da aynı hizmetler şeklindedir), toplum gönüllülüğü (işletmenin çalışanları, perakende ortaklarını yerel topluluk organizasyonlarını ve sorunları desteklemek için gönüllü olarak zaman ayırmaya teşvik etmesi ve desteklemesi), sosyal sorumluluk sahibi işletme uygulamaları (işletmenin, toplumun refahını artırmak ve çevreyi korumak için sosyal sorunları destekleyen isteğe bağlı ticari uygulamaları ve yatırımları benimsemesi ve yürütmesi) dir (Kotler ve Lee, 2008). Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin işiyle yüksek düzeyde bağlantılı olan sosyal faaliyetleri desteklemeye odaklanır. Bu strateji yaklaşımının uygulanmasının, işletmenin mevcut kaynaklarından ve yeteneklerinden yararlanarak toplum ve işletme için karşılıklı yarar beklentilerini artırdığı iddia edilmektedir (Anwar ve El-Bassiouny, 2020).

He ve Harris (2020), Covid-19 pandemi döneminin işletmelerin daha gerçek ve özgün kurumsal sosyal sorumluluğa geçmeleri ve global anlamda sosyal ve çevresel görevlere katkı sunmaları açısından fırsatlar sunduğunu ileri sürmektedirler. Ancak pandemi sürecinde bazı işletmelerin / perakendecilerin bu krizden aşırı kar elde etmek için çabaladıkları belirtilirken; bazı işletmelerin ise, sadece etik dışı işletme uygulamalarına direnmekle kalmadığı aynı zamanda çeşitli kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine proaktif bir şekilde katıldıkları, özellikle de virüs ile mücadele için anında yardım ve destek sunabildikleri ileri

sürülmektedir. Bu anlamda firmalar iyi sosyal girişimleri desteklemek amacıyla ticari kampanya yayın sürelerini bağışlamıştır; bankalar kredili mevduat faizlerinden vazgeçmiştir. Pandemi ile birlikte gelen kriz ile ortaya çıkan bir belirsizlik durumu söz konusudur. Bu durum, işletmelerin kısa dönemli hayatta kalmak için temel faaliyet alanına odaklanma ihtiyacından dolayı işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğa yatırım yapmaması ya da geçmişte meydana gelen benzer durumların bir sonucu olarak çevresel güçlerdeki değişimin kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimine yardımcı olması şeklindedir. Pandemi sonrası dönem, başarılı işletmelerin güçlü kurumsal sosyal sorumluluk taahhüdüne sahip ve etkin sosyal sorumluluk stratejileri ve verimli uygulamaları olan işletmeler olduğu bir dönem olarak düşünülebilir. Covid-19 pandemi dönemi ile birlikte yoksulluk ve eşitsizlik gibi sosyal sorunlar ortaya çıkmıştır ve şiddetlenmiştir. Zenginlik, sağlık, eğitim vb. konular açısından gelişmiş ülkelerde hala yüksek düzeyde eşitsizlik söz konusudur. Bu durum kurumsal sosyal sorumluluk için bir fırsat olabilir. Diğer bir ifade ile firmaların uzun dönemin yanı sıra pandemi sürecinde çabalarının çoğunu bu tür sosyal konular ile mücadele etmeye odaklaması gerekmektedir (He ve Harris, 2020).

### **3. Covid-19 Sürecinde Türk İşletmelerine İlişkin Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Tespitleri**

Çalışmanın başlangıcında tüm yaklaşımlarıyla belirtildiği üzere güncel Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk kavram ve stratejileri açıklanmıştır. Bu kısımda ise, Covid-19 sürecinde işletmelerin temel olarak odaklanması gereken temel alanlar bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin bu süreçte daha fazla dikkat etmesi gereken noktalara değinilecektir.

Dünya çapında bir kriz olarak, Covid-19 pandemisi küresel ekonominin gelişimini derinden etkilemektedir ve dünya çapındaki firmaların hayatta kalmasını tehdit etmektedir (Wang ve diğ., 2020). Covid-19 pandemisi çoğu endüstri sektöründe daha önce görülmemiş bir ticaret kesintisine yol açarak birçok işletmeyi kapanmaya mecbur etmiştir. Perakendeciler ve markalar, sağlık ve güvenlik, tedarik zinciri, işgücü, nakit akışı, tüketici talebi, satış ve pazarlamaya ilişkin kısa vadeli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca, bu zorlukların başarılı bir şekilde giderilmesi parlak bir geleceği garanti etmeyebilir. Çünkü salgın geçtiğinde, salgından önceki dünyaya kıyasla tüketiciler, işletmeler çok farklı bir dünyada yer alacaktır. Özellikle turizm ve konaklama alanlarında birçok pazar artık mevcut olmayabilir. Tüm organizasyonel işlevler, mevcut çevrede değer getirmeyecek görevleri ertelemeyi ve harcamalara öncelik vermeyi ve en uygun hale getirmeyi amaçlamaktadır. Firmalar, özellikle yeni başlayanlar, belirsiz bir şekilde işe alımları durdurmuştur. Aynı zamanda, çevrimiçi iletişim, çevrimiçi eğlence ve çevrimiçi alışveriş benzeri yaşanmamış bir büyüme göstermektedir (Donthu ve Gustafsson, 2020). Bazı perakendeciler kendi marka üretimlerini tıbbi destek ekipmanlarına ve el dezenfektanlarına taşımıştır ya da hastanelere, ulusal sağlık sistemlerine, hayır kurumlarına bağışta bulunmuşlardır. Muhtemelen normal hayata döndüğünde bu durumların perakendecinin imajını iyileştirmeye yardımcı olması söz konusu olabilir (Pantano ve diğ., 2020).

Boston Consulting Group Mayıs 2020 raporunda, Covid-19'un küresel bir tehdit oluşturduğunu ve aynı zamanda toplumsal bir kriz olduğunu vurgulanmıştır. Tüm işletmelerin bu süreçte sağlık temasına vurgu yapmaları gerektiği belirtilmiştir. Rapor, bu aşamada iki temel noktanın önemine vurgu yapmıştır ve yöneticilere tavsiyelerde bulunmuştur:

- Sağlık Sektörünün, Sivil Toplum Kuruluşlarının, Politika Yapıcıların, Ekonomi Uzmanlarının beraber platformlar oluşturarak, Covid-19'un işletmelere etkileri üzerinde bütünsel yaklaşım sağlayarak, özellikle insan, sağlık ve çevre odaklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.
- Geleceğe yönelik (tüm olası salgın hastalıklar göz önüne alınarak) temel yaklaşımların geliştirmesi gerekir.

İnsan, sağlık ve çevre temalarının günümüzde Türk işletmelerinin de en temel vurgulanması gereken unsurlar olması gerekmektedir. Pricewaterhouse Coopers, Nisan 2020 raporunda ise, kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk yaklaşımlarının Covid-19 sürecinde değişime uğradığı belirtilmektedir ve özellikle belli konulara vurgu yapılmaktadır. Salgın kontrol altına alındıktan sonra yeni bir iş ve rekabet ortamının oluşacağını vurgulayan rapor, özellikle ülkemizdeki firmaların uluslararası işbirliğine yönelmeleri gerektiğini, hem işletmelerin kendilerini hem de toplumu düşünen stratejiler geliştirmesi gerektiğini vurgulamıştır. Böylece küresel değer zincirleri oluşturularak, risk paylaşımları gerçekleştirilecektir. Türkiye'nin Covid-19 sürecinde özellikle Çin'den tedarik zinciri süreçlerinde yaşanan sıkıntılar göz önüne alındığında, yeni bir üretim cenneti olabileceği ve yerel üretimin yapısal teşviklerle daha da artacağı ifade edilmektedir. Bu noktada sektörel rekabetçilik yerine, teknolojik yetkinliğin ön plana çıkması gerekmektedir. Tüm göstergeler Covid-19'un devam etmesi durumunda 2020'nin geri kalan dönemlerinde küresel ekonomide daralmalar olabileceğini söylemektedir. Buna bağlı olarak, Türk işletmelerinin büyüme, üretim, istihdam vb. konuları tekrar revize etmesi önemli bir noktadır. İnsan hareketliliğinin, mal hareketliliğinin kısılması ve belirsizliğin artması sonucu yedi alanda değişim olmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Pricewaterhouse, 2020 Nisan raporu):

- ✓ Talepteki azalma,
- ✓ Tedarik zincirinin bozulması,
- ✓ İşgücü arzının azalması,
- ✓ Tüketici davranışında değişim,
- ✓ Yatırımcı davranışında değişim,
- ✓ Politika reaksiyonları,
- ✓ Kısmi sektör kilitlemeleridir.

Covid-19 pandemisinin tüketiciler ve markalar üzerinde bir etkisi olduğu söylenebilir. Evde kalma direktifleri, belirli ürün kategorilerine yönelik radikal talep değişimleri, yetersiz dağıtım kanalları ve bazı firmalar için tedarik zinciri zorlukları alışkanlık davranışlarını bozmuş ve müşterilerin yeni şekillerde alışveriş yapmasını gerektirmiştir (Knowles ve diğ., 2020).

Geçmiş deneyimlere ve salgının getirmiş olduğu duruma göre ülkelere daha fazla gıda, ekipman, ilaç gibi şeyleri daha fazla stoklamaya ya da bunları yerel olarak üretmek için hazırlanmaya başlamıştır. Bu noktada küresel firmaların kırılmayan, güvenilir tedarik zincirlerine sahip olması önemli bir noktadır. Dolayısı ile söz konusu pandeminin firmaların tedarik zincirlerini yeniden düşünmelerini ve gelecekte üretimin durmasını engellemek amacıyla ihtiyaç duyulan yerlere yakın tedarik zincirlerine hareket etmelerini sağladığı söylenebilir (Donthu ve Gustafsson, 2020). Bazı tedarik zincirlerine, toplum için önemli olmalarından ve hükümetten dolayı özel dikkat gerektirdiğinden ilgi gösterilmesi gerekir (özellikle biyolojik çeşitliliğe, gıda perakendecilerine, lojistik ve nakliye ile sağlık ve güvenlik sektörlerine bağlı olan ilaç tedarik zincirleri). Konaklama sektörünün, insanların karşı karşıya kaldığı pandemi dönemindeki izolasyondan sonra müşterilere yaşam

deneyimleri, çevrimiçi hizmetler ve bağlantı sunma konusunda daha fazla yatırım yapması gerekir. Konaklama sektörü, sanallaştırma iş modeline doğru hizmet sunumunu kaydırabilir. E-ticaret, kullanıcı sayısındaki artış nedeniyle daha da büyüebilir; bu nedenle verimli lojistiğe, sipariş karşılama yönetimine ve müşteri hizmetleri yönetimine yatırım yapmak bir eğilim olabilir (de Sousa Jabbour, 2020). Covid-19 salgını ve sosyal mesafe ile alışverişin yanı sıra tüketici satın alma alışkanlıkları da sekteye uğramıştır. Tüketiciler yeni alışkanlıklar öğrenmeye başlamıştır. Örneğin tüketiciler mağazaya gidemeyebilir, mağaza evlerine gelir (çevrimiçi alışveriş). Teknolojik ilerlemeler, değişen demografikler, tüketicilerin iş-serbest zaman-eğitim sınırlarının bulanıklığının üstesinden gelmeyi öğrendikleri yenilikçi yöntemler yeni alışkanlıkları da ortaya çıkaracaktır. Ayrıca tüketiciler tarafından dijital teknolojilerin ve uygulamalarının (en belirgin örneği Zoom görüntü hizmetleri) benimsenmesi ile eğitim için evde uzak sınıflar ve doktor ve sağlık hizmetleri kuruluşlarıyla sanal ziyaretler için tele-muayene gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca kriz ve belirsizlik dönemlerinde genel eğilim, isteğe bağlı ürünler ya da hizmetlerin alımını ve tüketimini ertelemektir. Genellikle, otomobiller, evler ve ev aletleri gibi dayanıklı mallarla ilişkilidir. Ayrıca konserler, spor, eğlence yerleri ve restoranlar gibi isteğe bağlı hizmetleri de içerir. Bu, talebin bugünden geleceğe kaymasına yol açmaktadır. Bastırılmış talep, parklar ve rekreasyon, filmler ve eğlence gibi hizmetler için kısa bir süreliğine pazara erişimin reddedilmesi durumunda bilinen bir sonuçtur (Sheth, 2020).

Tüketiciler pandemi ile başa çıktıkça, neredeyse bir gecede, evler çalışma ofislerine, sınıflara, yayın stüdyolarına, spor salonlarına dönüşmeye başlamıştır. Kişisel bilgisayarlar, yakın aile üyelerinin ötesinde insan etkileşiminin ve sosyalleşmenin çoğunluğuna açılan kapı olmuştur. Kendin yap faaliyetleri ile yeni beceriler benimsendikçe, birlikte yaratma, yenilikçilik ve yaratıcılık ortaya çıkmıştır ve hatta teknolojik olarak zorlanan nüfus böylelikle yeni beceriler elde etmiştir (Kirk ve Rifkin, 2020). Tüketicilerin bu tür talep ve alışkanlık değişiklikleri firmaların hayatta kalmak adına pazarlama stratejilerini geliştirmesini çok daha önemli bir hale getirmektedir. Örneğin insanların enfeksiyonu önlemek için kendilerini evlerinde izole etmeleri ya da fiziksel teması azaltmaları gerekmektedir. Bu durumda firmaların hızlı bir şekilde pazarlama inovasyonları ile çevrimiçi işlerini geliştirmeleri ve güçlendirmelerine daha fazla dikkat etmeleri gerekir (Wang ve diğ.2020). Aynı zamanda bu süreçte pandemi ile ilgili sorunlara değinebilmek için müşterilerin bilgilerini kullanan işletmelerin ve hükümetin kontrol ve şeffaflık ilkelerine bağlı olarak, tüm aşamalarda bu ilkeleri uygulamaları gerekir (Brough ve Martin, 2020).

Perakende sektöründe Covid-19 pandemi sürecinden etkilenen Birleşik Krallık'taki birçok gıda perakendecisinin mevcut kriz durumuna yönelik stratejileri raflardaki sunumlarını azaltma, en temel ürünleri sunma, rafları hazırlamak, mağazaları temiz tutmak, uygunsuz müşteri talebini yanıtlamak için perakende çalışanlarına daha fazla zaman verme ve operasyonel baskıları azaltma yönünde olmuştur. Ayrıca tüm operasyonlar boyunca temizliği arttırmak için daha fazla çalışan görevlendirilmiştir; mağazalara gelen müşterilerin güvenlik endişelerini giderebilmek adına bedava el temizleme sunulmuştur; mağazalarda müşteri sayısı sınırlandırılarak sosyal mesafe sağlanmıştır; temassız kart sınırı arttırılmış ve koruyucu ekranlar düzenlenerek iletişim sınırlandırılmıştır (Sharma ve diğ., 2020). Perakendeciler, acil durumlara verdikleri yanıtların işlerini önemli ölçüde etkileyeceğinin farkındadırlar; ancak harekete geçmek için çok az zamanları olduğundan uyum sağlamak için mücadele vermektedirler. Ayrıca bir yandan, acil durumlarda markaları tarafından ihanete uğradıklarını hisseden tüketicilerin kriz

geçtikten sonra bu markaları almaya geri dönmeme riski vardır. Bu durum bazı perakendecilerin bu durumdan dolayı fiyat yükseltmeleri ile tüketicilerde kızgınlığa yol açmasından kaynaklı olabilmektedir. Öte yandan, acil durum sırasında markaları satın almayı bırakmış olan tüketiciler, markaların ya da mağazaların yardım etmek için üzerlerine düşeni yaptıklarını hissettiklerinde, kriz geçtikten sonra tekrar satın almaya daha istekli olabilirler. Perakendecilerin kardan önce insanı ön plana koyan ortak amaçları, farklı perakende uygulamalarına dönüşebilmektedir. Örneğin bazı gıda perakendecileri çevrimiçi talepleri karşılayabilmek adına başka işletmelerden geçici olarak çalışan işe almıştır. Bazı perakendeciler ise (Apple gibi) teknolojiyi kullanarak, mağazadaki çalışanlarını uzaktan teknik desteğe dönüştürmüştür. Benzer şekilde bazı perakendeciler aksamalar olabileceğini öngörerek tedarik zincirlerini yeniden gözden geçirirken, bazıları bu durumu reklam harcamalarını kısarak ve fiyatları arttırarak gerçekleştirmiştir. Bazı perakendeciler sadece yerel tedarik zincirine geçmiştir. Ulusal sağlık çalışanlarına ve korunmasız insanlara hizmet verebilmek için çevrimiçi hizmetlerini bırakan gıda perakendecileri de söz konusu olmuştur. Gıda dağıtım perakendecileri de temassız ödemeler sunmuştur. Ayrıca virüs salgını öncesinde imza gerektiren eve teslim, artık tüketicilerle daha fazla temas kurmadan paketleri kapının önünde bırakarak gerçekleştirilmektedir. Bu noktada pandemi bittiğinde geleneksel perakendecilerin nasıl davranacağı önemli bir konu olarak ortaya çıkarken, çevrimiçi hizmet ve eve teslimin gelişmesine yönelik perakende çabaları söz konusudur (Pantano ve diğ., 2020).

Bu durumlar göz önüne alındığında tüketicileri, işletmeleri, hükümeti, tüm paydaşları ilgilendiren yeni uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada pandeminin beraberinde getirdiği bu tür değişimlerle mücadele edebilecek işletmelerin yeni stratejiler belirlemeleri ve uygulamaları önemli olmaktadır.

Pricewaterhouse (2020) raporunda, mobilite kısıtlaması ve giriş çıkış yasaklarından en çok etkilenecek sektörler arasında; havayolu taşımacılığı, seyahat acente faaliyetleri, perakende satış, eğlence, konaklama, restoran hizmetleri, spor ve eğlence bulunmaktadır. Bu sektörler krizin etkilerini hızlı şekilde tecrübe etmeye başlamıştır. Talep riskine en fazla maruz kalan sektörler ise; imalat, inşaat, gayrimenkul, kara ulaşımı ve istihdam hizmetleri olacaktır. Krize en dayanıklı sektörler; kişisel hizmetler, sağlık, sosyal hizmetler, hukuk, muhasebe, reklam, yayıncılık, telekom hizmetleri, bilgi işlem, enerji, su temini, atık yönetimi, tarım, ormancılık, balıkçılık ve madencilik olarak beklenmektedir.

İşsizlikte en büyük artışları gören sektörler, doğası gereği hedonik olan ve bu hizmetlere olan talebin ortadan kalkması nedeniyle müşterinin fiziksel olarak varlığını gerektiren konaklama, turizm ve eğlence gibi sektörlerdir. Covid-19 salgını, pazarların nasıl oluştuğunu ve çok sınırlı bir zaman diliminde nasıl kaybolduğunu incelemek için eşsiz bir fırsat sunmaktadır. Bir pazar için bir çözümün ortadan kalkmasının başka bir çözümle değiştirilip değiştirilemeyeceğini keşfetmek de ilginç bir durum olmaktadır (Donthu ve Gustafsson, 2020).

Covid-19 pandemi sürecinde işletmelerin inovasyon için farklı motivasyonlara sahip olduğu söylenebilir. Krizden kurtulmak amacıyla krizden yüksek düzeyde etkilenen firmalar, mevcut işlerini sürdürmek ve mevcut müşterilerini korumak için pazarlama stratejilerinde değişiklik yapma eğilimindedirler. Bunun yanı sıra, krizle derin etkiler yaşamayan firmalar işlerini genişletmek ya da daha fazla tüketici kazanmak için pazarlama yeniliklerine kendilerini adanmak adına Covid-19 krizinde olası yeni fırsatları tam olarak kullanma eğilimindedir. Bu noktada bir diğer önemli

husus, pazarlama inovasyon stratejisinin firmanın kendi başına mı yoksa diğer firmalar ile işbirliği içerisinde yürütüp yürütmeyeceği ile ilgilidir. Bu durum firmanın bağımsız bir şekilde inovasyon yapmak için yeterli kaynağa ve yeteneğe sahip olup olmadığına bağlıdır. Özellikle, hem dışsal çevre hem de içsel avantajlar söz konusu olduğunda, bir firma daha fazla dış etkiye maruz kaldığı zaman, firmanın daha güçlü yeniden yapılandırma yeteneklerine sahip olmasını ve mevcut işleri bağımsız olarak optimize etmesini gerektiren yanıt veren (uyumlu) stratejiyi seçmesi daha uygundur. Aksi takdirde, firmanın yeni işleri pazara sunması için daha güçlü yetenekleri ve ortakların tamamlayıcı kaynaklarına daha fazla bağımlılık gerektiren kolektif stratejiyi seçmesi uygun olabilir. Bir firma üzerinde dış etkiler oldukça azsa ve firma, mevcut müşteri tabanına bağlı bir şekilde mevcut işi bağımsız olarak geliştirmesini sağlayan kaynaklara ve yeniden yapılandırma yeteneklerine sahip olduğunda, firmanın proaktif stratejiyi seçmesi daha iyidir. Buna karşılık, bir firma daha güçlü yeteneğe sahip olduğunda ve yeni bir iş geliştirmek için ortakların tamamlayıcı kaynaklarına bağlı olduğunda, firma için ortaklık stratejisini seçmesi daha uygundur. Ayrıca, firmaların hangi spesifik pazarlama inovasyon stratejisini seçeceklerine karar verirken kendi özelliklerini dikkate almaları gerekir. Örneğin, bir firmanın sunduğu ürünler ya da hizmetler firma ile müşterileri arasında daha fazla fiziksel temas gerektirdiğinde, firmanın Covid-19 krizi sırasında yanıt veren ya da kolektif stratejiyi seçmesi daha uygun olabilir (Wang ve diğ., 2020).

Çoğu uluslararası işletme yöneticisi, işletmeleri için algılanan finansal ya da operasyonel riski tahmin edebilir, ancak işlerinin ve toplumunun geleceği ve bir bütün olarak ekonominin üzerindeki daha kapsamlı etkisine dair belirsizliği anlamak ve üstesinden gelmek için mücadele edebilirler. İşletme yöneticilerinin normal zamanlarda belirsizliği tam olarak değerlendirememeleri ve ortadan kaldıramamaları karar verme süreçlerini olumsuz etkilerken, bu durum Covid-19 gibi beklenmedik bir krizle karşı karşıya kalındığında daha da artması muhtemeldir (Sharma ve diğ., 2020). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise, bu tür kriz durumları ek kaynak mevcudiyeti ve likidite sorunları yaratır. Müşteriler harcamaları azaltır ya da tamamen durdurur ve finansörler yatırımları konusunda daha dikkatli olurlar. Kriz zamanı en iyi yenilikçi ve proaktif duruşlarla ele alınabilecek pazar fırsatları oluşturabilir. Küçük ya da orta ölçekli işletmelerin daha esnek karar alma ve müşteri tabanına yakın olma potansiyeli bu açıdan faydalı olabilir (Eggers, 2020). İşletmelerin bu dinamikler çerçevesinde kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk temelli çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Aynı zamanda, geleneksel yönetim ve pazarlama stratejilerini pazar koşullarındaki değişimlere göre yeniden revize etmeleri gerekir.

#### **4. Sonuç ve Öneriler**

Kurumsal bir bilinç, şeffaflık ve açıklık kültürü oluşturmak için kurumsal yönetime ihtiyaç duyulur. Firmaların hissedarların uzun dönemli değerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamak için yasalar, kurallar, düzenlemeler, prosedürler ve gönüllü uygulamaların bir kombinasyonunu ifade eder. Aynı zamanda kurumsal yönetimin artan müşteri memnuniyeti, hissedar değeri ve refahı sağlaması gerekir. Hükümetin farkındalığı ile birlikte odak noktası ekonomik alandan sosyal alana kaymaktadır ve şeffaflık ile hesap verilebilirliği sağlamak için ortam oluşturulmaktadır. Dolayısı ile firmanın varlığı için gerekli bir unsurdur (Fernando ve diğ., 2017). Covid-19 sürecinde kurumsal yönetim anlamında tüm paydaşların söz konusu pandemi ile mücadele için bilgilendirilmesi ve bu tür sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair kararların alınması, iletişimin sağlanması kurumsal



yönetim ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken noktalar olarak ön plana çıkmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, firmaların imajını güçlendiren bir unsur olarak ön plana çıkarken, özellikle Covid-19 pandemi döneminde firmaların pandemi ile mücadelede bu yönlerine daha fazla ağırlık vermeleri, çözümler sunmaları müşterilerin daha fazla dikkatini çekebilir ve akılda kalmalarını sağlayabilir. Dolayısı ile bu durum sosyal bir soruna çözüm olurken aynı zamanda firmanın amaçlarına ulaşmasını, diğer bir ifade ile hayatta kalmasını, müşteri ile uzun süreli ilişkiler sürdürmesini, rekabet avantajı yakalamasını sağlayabilir.

Birçok raporda (BCG, 2020; McKinsey, 2020) Covid-19 sürecinde tüm süreçlerin dijital dönüşüme geçme gerekliliği belirtilmiştir. Bu kapsamda da Türk işletmelerinin tüm süreçlerini dijital dönüşüme geçecek şekilde tekrar planlaması gerekir. Özellikle aşağıda belirtilen sektörlerde dijital dönüşüm için aciliyet arz etmektedir:

- ✓ Teknoloji ve medya sektörü
- ✓ Enerji sektörü
- ✓ Endüstriyel ürün sektörü
- ✓ Kamu sektörü
- ✓ Finansal kurumlar
- ✓ Tüketicilerin analizi
- ✓ Sağlık sektörü

Bu kapsamda, işletmelerin dijital dönüşümü sağlayacak uygulamalar geliştirmeleri önerilmektedir. Bu şekilde tüketiciler ile bire bir iletişime geçilmesi önem oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim yaklaşımları temel alınarak; tüketicilerle dijital etkileşim sağlamak ve tüm sistemin bir parçası yapmak, sanal çalışma modelleri oluşturmak, veri tabanlı ve gerçek bilgiye dayalı stratejiler geliştirmek, işbirliği ve hızlı karar verme odaklı olmak, en güncel teknolojiyi adapte etmek önem kazanacaktır. Bu bağlamda işletmelerin bu değişimlere hazırlıklı olması gerekmektedir.

Bir başka ifadeyle, Covid-19 süreci kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk süreçleri açısından tüketiciye değer yaratmanın gerektiğini ve çalışmanın başında açıklanan teorilerin uygulanması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu durum da işletmeleri daha kurumsal olmaya itmektedir ve orta dönemde markalaşmaları gerektiğini de ifade etmektedir. İşletmelerin tüketicilerin yanında olduklarını bu dönemde hissettirmeleri önem arz etmektedir. Bu dönemde işletmelerin kar etmekten daha çok, markalarının ve işletmelerinin imaj ve bilinirliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Türkiye’de işletmelerin pazarlama, süreçler ve insan odaklı yapmaları gereken temel stratejiler aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- Pazarlamada olabilecek tüm sanal kanalları açık tutmak ve fiziksel temasın minimum düzeye indirileceği uygulamalara geçmek, e-ticaret ve eve teslimat kanalları oluşturmak,
- Süreçleri sanal platformlara taşımak (sanal kredi verilmesi, sanal yönetim gibi), perakendede ani talep değişimlerini karşılamak için stok seviyelerini sürekli kontrol etmek,
- İnsana bu süreçte daha fazla değer verildiği temasına odaklanmak ve tüm kampanyaları sağlık, insan ve çevre odaklı yürütmektir.

Çalışmanın başında belirtilen gerekçeler ve teoriler çerçevesinde, eğitim, perakende, finansal hizmet sağlayıcılar, yiyecek içecek endüstrisi ve otomotiv endüstrisinin yeniden yapılanmaya gittiği söylenebilir. Örneğin, eğitim sektörü video konferans ve uzaktan eğitime geçmiştir; perakende sektörü “temassız” ödeme yöntemlerini hayata geçirmeye başlamıştır ve en son perakende teknolojilerini adapte etmeye başlamıştır. Finansal hizmet sağlayıcılar ise, yeni müşteriler bulmak için dijital çözümler sunmaya başlamıştır ve bu bağlamda dijital sigorta ve bankacılık ekseninde yeni hizmetler geliştirilmesi olasıdır. Yiyecek içecek endüstrisi ise, çoklu kanal dağıtım politikaları uygulamaya başlamıştır ve özellikle sosyal medya fenomenleri, e-oyunlar ve e-etkinlikler yaparak müşteri kazanma yoluna gitmiştir. Otomotiv endüstrisi ise, temassız dağıtım ve web kameralı müşteri hizmetleri geliştirmeye başlamıştır. Türkiye’deki işletmelerin de bu tür ve benzeri stratejileri uygulaması gerekir. Temel yaklaşım geleneksel tüm yönetim stratejilerini dijital ve sanal ortamlara taşımak ve yeni bir müşteri profili oluşturmaktır. Dijitalleşme sürecinde aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi söylenebilir:

- ✓ Müşterilerin sanal olarak takip edilmesi gerekir.
- ✓ Sanal müşteri deneyimlerinin ve başarı hikayelerinin sanal platformlarda paylaşılması gerekir.
- ✓ E2E (elektronik müşteri) kavramının oluşturulması ve bu tür müşteri beklentilerinin analiz edilmesi gerekir.
- ✓ Bu alanda müşterilere kişisel hizmetlerin sunulması önemlidir.
- ✓ Dijital tedarik, dijital ürün ve servislerin tasarlanması gerekir. Bu dönemde yazılım ve bilgi teknolojilerinden destek alınması önemlidir.
- ✓ Esneklik, hızlı adapte olmak ve en önemlisi bürokrasinin azaltılması önem arz etmektedir.
- ✓ Covid-19’un yayılmasını önlemek için hijyen, toplumsal bilinç gibi konularda işletmelerin öncü olması gerekir.
- ✓ Bu süreçte zorunlu olarak çalışmak durumunda bulunan personel için işyeri güvenliği ve sağlığının sağlanması önemlidir.

Covid-19’un işgücü kaynaklı etkilerinin tam zamanlı çalışan sayısının yüksek olduğu sektörlerde daha çok görülmesi beklenmektedir. Özellikle, imalat, toptan perakende ve ticaret ve inşaat sektörleri buna örnek teşkil etmektedir. Bu sektörlerde öncelikle verimliliği arttırmak için işletme odaklı kararların alınması önemlidir.

Sosyal sorumluluk kapsamında, bu süreçte istihdamı arttırmak kadar yoksulluğu da azaltmak için;

- En fazla etkilenecek sektör ve meslek gruplarına mali desteğin verilmesi,
- İşgücünün gerektiğinde farklı alanlara kaydırılması, iş gücünün yapabileceği benzer faaliyetlerin tespiti,
- İşsizlik desteklerinin süre ve miktarlarının bireylerin yeniden iş bulma ve gelir ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi önem arz eden konu başlıklarıdır.

Kurumsal yönetim politikaları açısından bu süreçte en önemli konu başlıkları ve işletmelerin dikkat etmeleri gereken konu başlıkları aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- Daha güçlü yurt içi tedarik zincirinin kurulması ve tedarik zincirlerinin kısılması gerekir.

- Stratejik mallara ithalat bağımlılığının azaltılması için yerel üretime geçilmesi önemlidir.
- Yeni çalışma biçimlerinin (esnek ekip yapıları, uzaktan çalışma, daha az iş seyahati gibi) geliştirilmesi gerekir.
- İşletmelerin tüm belirsizliklere göre daha az risk alarak iş yapma modelleri uygulaması gerekir.

Özetle, Covid-19 sürecinde temel anlamıyla işletmelerin sosyal sorumluluk temelinde yapabileceği projeler aşağıda sıralanmaktadır:

- Sağlık altyapılarına ekipman ve kaynak teminini güçlendiren projeler,
- Çevre kirliliği ve iklim değişikliğine karşı engelleyici ve bilinçlendirici projeler,
- Sürdürülebilir ve enerji temelli (doğal kaynaklar) projeler,
- Tüketim alışkanlıklarına dair (bilinçli tüketimi teşvik eden ve çevreye duyarlılık-kaynak israfını önleyici) projeler.

Çalışmanın başında Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk kavram ve yaklaşımlarına ilişkin temel teori ve yaklaşımlar tartışılmıştır. Daha sonra ise, Covid-19 sürecinde işletmelerde gözden geçirilmesi gereken Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk stratejileri üzerine çeşitli araştırma şirketlerinin yaptığı araştırmalar çerçevesinde yorumlar getirilmiştir. Yeni iş modellerinin insan, sağlık ve çevre üzerine kurulu olduğunu, işletmelerin kaçınılmaz bir şekilde dijital platformlara geçmeleri gerektiğini ve bu çalışmada yer alan temel göstergelere göre stratejilerini tekrar belirlemeleri ve revize etmeleri gerektiği öngörülmektedir.

## Kaynakça

Agudelo, M.A.L., Jóhannsdóttir, L. ve Davídsdóttir, B., (2019), "A Literature Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), s.1-23.

Aktan, C.C., (2013), "Kurumsal Şirket Yönetimi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), s.150-161.

Aluncha, M., (2016), *A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*, Edited by Aras, G. and Crowther, D., Routledge Taylor & Francis Group.

Amoako, G.K. ve Dartey-Baah, K, (2020), "Corporate Social Responsibility: Strategy for Boosting Brand Perception and Competitive Advantage", In *CSR and Socially Responsible Investing Strategies in Transitioning and Emerging Economies*, IGI Global, s.65-78.

Anwar, Y. ve El-Bassiouny, N., (2020), "Marketing and the Sustainable Development Goals (SDGs): A Review and Research Agenda", In *The Future of the UN Sustainable Development Goals*, Springer, Cham, s.187-207.

Ararat, M. ve Yurtoğlu, B.B., (2012), "Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Konulu Tebliği ile İlgili Genel Değerlendirme ve Yorum", Sabancı Üniversitesi Corporate Governance Forum of Turkey.

Baskentli, S., Sen, S., Du, S. ve Bhattacharya, C.B., (2019), "Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility: The Role of CSR Domains", *Journal of Business Research*, 95, s.502-513.

Brough, A.R. ve Martin, K.D., (2020), "Consumer Privacy During (and After) the COVID-19 Pandemic", *Journal of Public Policy & Marketing*, DOI: 10.1177/0743915620929999, s.1-3.

Business Impact, (2000), *Winning with Integrity: A Guide to Social Responsibility, Business in the Community*, London.

Boston Consulting Group, Covid-19 BCG Perspectives, Mayıs 2020 Raporu.

Chahal, H. ve Sharma, R.D., (2006), "Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework", *Journal of Services Research*, 6(1), s.205-216.

Chakraborty, A. ve Jha, A., (2019), "Corporate Social Responsibility in Marketing: A Review of the State-of-the-Art Literature", *Journal of Social Marketing*, 9(4), s.418-446.

Chandler, D., (2015), *Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective*, Business Expert Press.

Choi, D.Y. ve Gray, E., (2010), *Values-Centered Entrepreneurs and Their Companies*, Routledge, Taylor&Francis Group.

Council, ASX, (2010), *Corporate Governance Principles and Recommendations with 2010 Amendments*, Australian Securities Exchange, Sydney.

Crisan, C.M. ve Borza, A., (2012), "Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibilities", *International Business Research*, 5(2), s.106-113.

Crowther, D. ve Aras, G., (2008), *Corporate Social Responsibility*, Ventus Publishing.

de Sousa Jabbour, A.B.L., Jabbour, C.J.C., Hingley, M., Vilalta-Perdomo, E.L., Ramsden, G. ve Twigg, D., (2020), "Sustainability of Supply Chains in the Wake of the Coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) Pandemic: Lessons and Trends", *Modern Supply Chain Research and Applications*, DOI 10.1108/MSRA-05-2020-0011.

Denis, D.K. ve McConnell, J.J., (2003), "International Corporate Governance", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), s.1-36.

Donthu, N., ve Gustafsson, A., (2020), "Effects of COVID-19 on Business and Research", *Journal of Business Research*, 117, s.284-289.

Eggers, F., (2020), "Masters of disasters? Challenges and Opportunities for SMEs in Times of Crisis", *Journal of Business Research*, 116, s.199-208.

Fernando, A.C., Muraleedharan, K.P. ve Satheesh, S.K., (2017), *Corporate Governance Principles, Policies and Practices*, Third Edition, Pearson India Education Services Pvt. Ltd.

Gill, A., (2008), "Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda", *Berkeley J. Int'l L.*, 26, s.452.

He, H. ve Harris, L., (2020), "The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy", *Journal of Business Research*, 116, s.176-182.

Jamali, D., Safieddine, A.M. ve Rabbath, M., (2008), "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships", *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), s.443-459.

Jones, T.M., (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, 22(3), s.59-67.

Kirk, C.P. ve Rifkin, L.S., (2020), "I'll Trade You Diamonds for Toilet Paper: Consumer Reacting, Coping and Adapting Behaviors in the COVID-19 Pandemic", *Journal of Business Research*, 117, s.124-131.

Kotler, P., ve Lee, N., (2008), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons.

Knowles, J., Ettenson, R., Lynch, P. ve Dollens, J., (2020), "Growth Opportunities for Brands During the COVID-19 Crisis", *MIT Sloan Management Review*, 61(4), s.2-6.

London, M. ve Morfopoulos, R.G., (2010), *Social Entrepreneurship: How to Start Successful Corporate Social Responsibility and Community-Based Initiatives for Advocacy and Change*, Routledge, Taylor&Francis Group.

McKinsey & Company, "Beyond Coronavirus; The Path to the Next Normal", Mart 2020 Raporu.

McKinseyDigital, "The Covid-19 Recovery Will Be Digital: A Plan for the First 90 Days", Mayıs 2020 Raporu.

McWilliams, A. ve Siegel, D., (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of management review*, 26(1), s.117-127.

Moir, L., (2001), "What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(2), s.16-22.

Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D. ve Dennis, C., (2020), "Competing During a Pandemic? Retailers' Ups and Downs During the COVID-19 Outbreak", *Journal of Business Research*, 116, s.209-213.

Porter, M.E. ve Kramer, M.R., (2006), "The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84(12), s.78-92.

Pricewaterhouse Coopers, "Covid-19 Pandemi Krizinin Türkiye'ye Etkileri", Nisan 2020 Raporu.

Pricewaterhouse Coopers, "Considering the Potential Business Impacts of the Covid-19 Outbreak", Mart 2020 Raporu.

Sharma, P., Leung, T.Y., Kingshott, R.P., Davcik, N.S. ve Cardinali, S., (2020), "Managing Uncertainty During a Global Pandemic: An International Business Perspective", *Journal of Business Research*, 116, s.188-192.

Sheth, J., (2020), "Impact of Covid-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die?", *Journal of Business Research*, 117, s.280-283.

Vallaster, C., Lindgreen, A. ve Maon, F., (2012), "Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A Corporate Branding Perspective", *California Management Review*, 54(3), s.34-60.

Wang, Y., Hong, A., Li, X. Ve Gao, J., (2020), "Marketing Innovations During a Global Crisis: A Study of China Firms' Response to COVID-19", *Journal of Business Research*, 116, s.214-220.