

Kurumsal Kuram Penceresinden Halkla İlişkiler: Nestle ve Palm Yağı Krizi

**Public Relations From the Window of Institutional Theory:
Nestle and Palm Oil Crisis**

*Hasan Fürkan ÇUBUKÇUOĞLU, Yüksek Lisans Öğrencisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
E-Posta: furkann84@gmail.com*

Anahtar Kelimeler:

Kurumsal Kuram,
Eşbiçimlilik, Halkla
İlişkiler.

Öz

Yönetim bilimleri literatüründe özellikle sistem yaklaşımının ardından kendisine yer bulan kurumsal kuram; örgütlerin çevreleri ile iletişim içerisinde olduğunu, kurumsal çevrelerinden gelen talep, istek ve baskılara göre yapılarını ve uygulamalarını değiştirdiğini ileri sürmektedir. Örgütler meşruiyetini elde etmek için gerektiğinde çıkarlarına tezat eylemleri dahi hayata geçirebilmektedir. Böylece kurumsal çevrelerince kabul gören örgütler nihayetinde çevrelerindeki diğer aktörlerle eşbiçimliliğe girmektedir. Bu kapsamda halkla ilişkilerin tanıma, tanıtma, kriz yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi uygulama alanları kurumsal kuram penceresinden değerlendirilebilir. Çalışmada Nestle'nin 2010 yılında yaşadığı palm yağı krizi üzerinden kurumsal kuram bakış açısıyla halkla ilişkiler uygulamaları kavramsal ve niteliksel olarak incelenmiştir. Çalışma ile kurumsal kuramın halkla ilişkiler literatürüne tanıtılması hedeflenmiştir.

Keywords:

Institutional Theory,
Isomorphism, Public
Relations.

Abstract

Institutional theory, which found place for itself in the literature of administrative sciences, especially after the system approach, claims that organizations are in close communication with their environment and that they change their structure and applications according to wishes, demands and restraints of their institutional environment. In case of need organizations can perform activities which are opposite to their benefit in order to gain legitimacy. Therefore, organization which are approved by the institutional environment finally accomplish isomorphism with the other actors. Within this framework the applications fields of public relations as recognising, introducing, crisis management and corporate social responsibilities may be evaluated by institutional theory. In this paper, public relations will be examined conceptually and qualitatively through institutional theory by the help of a case study, which is the 2010 palm oil crisis of Nestle. The aim of the study is to introduce the institutional theory to public relations literature.

Giriş

1960'lardan sonra özellikle sistem yaklaşımının benimsenmesi ile örgütlerin dışı kapalı, tek başlarına yapılar olmadığı aksine kendilerini çevreleyen diğer unsurlarla aktif etkileşim içinde oldukları düşünölmeye başlamıştır. Bu bakış açısı ile birlikte gelişen kurumsal kuram da yönetim bilimleri literatüründe kendine yer bulmuştur. Örgütlerin çevreleri ile karşılıklı bağımlılıkları neticesinde çevresini oluşturan unsurların istek, talep ve baskılarına cevap vermesi, kendisini bunlara göre şekillendirmesi ve gerektiği durumlarda çevre tarafından kabul görmek için örgütsel amaçlara tezat dahi olan eylemleri yürürlüğe koyması ve çevreleri ile benzeşime girmesi kurumsal kuramın ana tezleri olarak ön plana çıkmaktadır.

Bahse konu kuram çerçevesinde halkla ilişkilerin örgütler için önemi ve ne amaçla kullanılacağı gibi sorular meydana gelmektedir. Bu çalışmada kuramsal kuram penceresinden bakılarak halkla ilişkiler kavramsal olarak tartışılacaktır. Çalışmanın amacı halkla ilişkiler literatürü için yabancı olan fakat incelendiğinde halkla ilişkilerin ilgi alanı içine girebileceği kıymetlendirilen kurumsal kuram açısından halkla ilişkiler uygulamalarını değerlendirmektir. Çalışmada öncelikli olarak kurumsal kuramın ana önermelerinin ne olduğu üzerinde durulacak, ardından da halkla ilişkilerin ilgi alanına giren kriz yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, tanıma ve tanıtma faaliyetleri ile kurumsal çevre nezdinde meşruiyet elde etme çabaları kuramsal kuram çerçevesinden değerlendirilecektir.

Bu değerlendirmenin daha somut bir hal alması için de 2010 yılında Greenpeace tarafından başlatılan ve palm yağı tedarik zinciri sebebiyle Nestle'yi hedef alan "Kit Kat" kampanyası incelenecektir. Bahse konu olayın tercih edilmesinde; sürecin Nestle firması için bir kriz niteliği taşıması, kuramsal kuram tarafından ortaya atılan önermelerin belirsizliklerin hakim olduğu kriz durumlarında daha görünür olması, Nestle'nin içinde bulunduğu kriz esnasında örnek teşkil edebilecek seviyede hem başarılı hem de başarısız halkla ilişkiler uygulamaları gerçekleştirmiş olması etkili olmuştur. Bu kapsamda, yaşanan süreç kurumsal kuram ile halkla ilişkiler uygulamalarının değerlendirilmesi için adeta bir laboratuvar ortamı yaratmıştır. Ayrıca yiyecekten kozmetiğe günlük hayatımızda kullanılan birçok ürün için hammadde vasfı taşıyan palm yağı ile ilgili tartışmaların farklı açılardan da gündemi işgal etmiş olması ve doğanın korunması gibi hayati öneme sahip bir konuya dikkat çekerek bu konuda farkındalık yaratma isteği bahse konu olayın örnek olay olarak incelenmesinde tercih sebebi olmuştur.

Kurumsal Kuram

1960'lara kadar örgütler çevrelerinden tamamen izole edilmiş ve sınırları belirgin kapalı sistemler olarak ele alınmıştır. Bu sebeple de örgüt işleyişi üzerinde çalışma yapan araştırmacılar genellikle örgütlerin içsel işleyişi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Ancak özellikle 1960'ların başında sistem yaklaşımının ortaya atılması ile birlikte örgütlerin çevreleri ile olan ilişkileri de gündeme taşınmıştır. Bu kapsamda literatürde çevrenin örgütleri yoğun biçimde etkilediği ve örgütlerin çevreleri ile karşılıklı bağımlılık içinde

oldukları kabul edilmiştir. Kurumsalcılık kuramı da bu dönemde geliştirilmiştir (Bolat ve Seymen, 2006).

En genel anlamda kurumsal kuram; “bir örgütün kurumsal çevre ile olan ilişkisini, örgüt üzerindeki sosyal beklentilerin etkilerini ve bu beklentilerin örgütsel uygulamalara ve özelliklere nasıl yansıtıldığıyla ilgilenir” (Acer,2015). Kuramsal kurama göre; örgütleri kuşatan kurumsal çevre örgütler üzerinde açık veya örtülü baskılar oluşturmaktadır. Bu baskılar neticesinde örgütler meşruiyetlerini elde edebilmek maksadıyla belli talep ve kurallara uyum sağladıklarını göstermek zorunda kalmaktadırlar. Kurumsal çevredeki çeşitli kaynaklara erişim sağlamak, kabul görmek ve varlığını devam ettirmek için kurumlar kendi çıkarları açısından etkin olmayan eylemleri sergilemektedirler (Acar,2004). Örgüt çıkarları için etkin olmayan eylemleri gerçekleştirmenin yanı sıra örgütler kurumsal çevrelerindeki öğelerle kurdukları karşılıklı bağımlılıkları neticesinde kendilerini yapılandırmakta çevrelerine benzeme eğilimi taşımaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977).

Bu noktada ‘kurumsal çevre’ kavramını da açmak gerektiği değerlendirilmektedir. Bir örgütün çevresi, girdileri ve çıktılarını vasıtasıyla etkileşim halinde oldukları kişiler ya da öğelerdir. Scott ve Meyer (1991) de kurumsal çevreleri; “organizasyonların destek görmek ve meşruiyet kazanmak için bireysel olarak benimsemek zorunda oldukları kural ve gereklerin bir araya gelmesi” (akt. Acer,2015) olarak ifade etmektedir. Bu kapsamda ticaretle uğraşan bir örgütün kurumsal çevresi rakip firmalar, iş ortakları, tedarik zincirine dahil olan kuruluşlar, ilgili devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları, uymak zorunda olunan yasalar, müşteri talep ve istekleri gibi geniş bir yelpazeye yayılmış çok farklı öğelerden oluşabilmektedir.

Meyer ve Rowan (1977); örgütlerin kendileri için gerekli olan kaynaklara ulaşabilmesi neticesinde hayatta kalabileceğini dile getirmiş ve bu durumun da ancak örgütlerin kurumsal çevrelerinde meşruiyeti elde etmeleri ile mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Onlara göre; örgütsel uygulamalar, ürünler, hizmetler ve politikalar kolaylıkla kurumsallaşırsa, örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için örgütler büyük oranda meşrulaşabilirler. Meşrulaşan yani eylemleri ve varlığı kurumsal çevresi tarafından kabul gören örgüt bekasını sağlamak ve kendini geliştirmek için hammadde, iş gücü, lojistik destek ve enformasyon gibi kaynaklara kolaylıkla ulaşabilecektir.

DiMaggio ve Powell (1983)’a göre ise bazı zamanlarda örgütler sadece kaynaklara ulaşmak için değil ama bunun yanı sıra ekonomik ve sosyal güç elde edebilmek için de meşruiyet elde etme gayreti içine girmektedirler. Bu kapsamda da örgütler kurumsal çevrenin kendileri için tanımlamış olduğu örgüt yapısını ve işleyişini benimsemek durumunda kalırlar. Böylece kurumsal çevre, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları alternatif hareket tarzları üzerinde çeşitli kısıtlamalar yaratarak, o çevrede izlenmesi gereken belirli tipteki davranışları ortaya koymuş olur.

Meyer ve Rowan’a göre (1977); “kurumsallaşmış teknik, politika ve programlar herhangi bir örgütün törensel olarak uyduğu güçlü mitler olarak işlev görür. Çünkü bu mitleri içselleştirmek yalnızca meşruiyet sağlamaz aynı zamanda örgütün devamlılığını da sağlar. Ama kurumsallaşmış kurallara uymak genellikle etkinlik kriteriyle çatışır” (akt.Özcan,2011). Bu durumun örgütün meşruluk kazanması ama aynı zamanda da

rasyonellikten de uzaklaşması anlamına geldiği ifade edilmektedir. Ancak Özcan (2011) bu durumu; “örgütlerin kurumsal çevreye uymaları onları teknik anlamda (verimlilik, etkinlik vs.) irrasyonel gösterse de, genel olarak rasyonelitenin dışına itmez. Çünkü uydıkları ‘mitler’ çevrede rasyonelleştirilmiştir” ifadeleri ile açıklamıştır.

Kamu yönetiminde reform çalışmaları ile meydana gelen yeni yapı ve düzenlemeler kurumsallaşma sürecine örnek olarak gösterilebilmektedir. Kamu kurumlarının çevresi ile olan karşılıklı bağımlılığı kurumu bir takım reform girişimlerinde bulunmaya sevk etmektedir. Ortaya çıkan sonuç ise örgütsel yapıların birbirine benzeyen unsurları barındırmasıdır. Bu kapsamda Avrupa Birliği (AB) uyum paketleri çerçevesinde meydana gelen değişimler de bu yönlü değerlendirilebilir (Sarıca,2015) .

Yeni Kurumsal Yaklaşım

1970’li yılların sonunda ve 1980’lerin başında Meyer, Rowan, DiMaggio ve Powell gibi araştırmacıların çalışmaları ışığında kurumsal yaklaşım yeni bir bakış açısı kazanmıştır. Yeni kurumsal yaklaşımı meydana getiren Meyer ve Rowan; endüstri sonrası günümüz örgütlerinin biçimsel yapısının büyük ölçüde kurumsal çevrelerinin sahip olduğu mitler vasıtasıyla şekillendiğini ortaya sürmüştür (Bolat ve Seymen, 2006). Başka bir ifade ile örgütler daha verimli olmalarını sağlayacak biçimler benimsemektense, kurumsal çevrelerinde mit olarak kabul edilen ve kayıtsız kabul gören biçimleri benimsemektedirler (Scott, 2003, akt.Acer,2015). Örgütler yasallaşabilmek ve başarılı olabilmek için genel kabul görmüş ve doğru olduğuna inanılan sosyal kurallara uyduğunu göstermeleri gerekmektedir. Örgütlerin çevreye gönderdikleri mesajlarda aslında ne yaptıkları değil fakat kurumsal çevrelerinin onayını almaya yönelik sembolik uygulamalar bulunmaktadır (Meyer ve Rowan,1977).

Yeni kurumsal yaklaşıma yönelik en çok başvurulan kaynaklardan bir diğerinin yazarları olan DiMaggio ve Powell’a göre de yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşlarının ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer kurumların normatif baskıları, örgüt yapıları, stratejileri, faaliyetleri ve rutin iş yapma biçimleri birbirine benzer örgütleri ortaya çıkarmaktadır (akt.Bolat ve Seymen, 2006). Bu kapsamda yeni kurumsal yaklaşım ile birlikte örgütlerin varlıklarına devam edebilmesi, kaynaklara erişebilmesi gibi önem arz eden ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla çevre nezdinde meşruiyet elde etmenin gerekliliğinin yanında aynı mantığı takip eden diğer örgütlerle benzeşime girildiği ve birbirinin benzeri örgütlerin meydana geldiği düşüncesi gündeme gelmiştir.

Yeni kurumsalcılara göre örgütlerin diğerlerini taklit ediyor olmasının en önemli sebepleri arasında belirsizlikler ve sınırlılıklar bulunmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Belirsizliklerin hâkim olduğu ortamlarda örgütler kendi alanlarındaki benzer örgütleri kendilerine model alma eğilimindedirler (Acer,2015). Bu kapsamda başarılı olduğu tespit edilen bir örgüt diğerleri tarafından rol model olarak seçilmekte ve işleyiş tarzı, yapısı, üretim süreçleri gibi çeşitli özellikleri başarılı olmak isteyen diğer örgütler tarafından benimsenmektedir.

“Bu nedenle örgütler, rakiplerinin ya da diğer kurumların eylemlerini sürekli olarak izlemekte ve kendi eylemlerinin doğruluğunu ya da uygunluğunu, diğer örgütlerin

uygulamaları ile karşılaştırmaktadırlar. Böylece örgütlerin eylemleri, içinde buldukları grubun bir anlamda referans olarak sunduğu davranış kalıpları ile şekillendirilmektedir” (Bolat ve Seymen, 2006). Ortaya çıkan benzerlik neticesinde örgütler diğer örgütlerle iletişim kurma, personel temin etme, ortaklıklar kurma, yasal ve tanınır olma gibi avantajlara erişebilmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983).

Eşbiçimlilik (İzomorfizm)

Yukarıda da anlatılan örgütlerin birbirine ‘benzeşimi’ yeni kuramsal yaklaşımclar tarafından eşbiçimlilik (izomorfizm) kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Daft (1998) kurumsal eşbiçimliliği; “aynı alanda faaliyet gösteren örgütler arasında ortak bir yapı ve yaklaşımın ortaya çıkması ve bir kurumsal çevre içindeki bir birimin, aynı çevre koşulları ile karşı karşıya olan diğer birimlere benzemesine neden olan bir süreç” olarak tanımlamaktadır (akt. Bolat ve Seymen, 2006). Nitekim aynı çevresel baskılara maruz kalan örgütlerin kendilerini bu baskılara cevap verecek ve meşruiyetlerini koruyacak şekilde evrimleştirmeleri ve bunun neticesinde belli bir oranda benzerliklere sahip olmaları beklenenin aksine bir süreç değildir.

DiMaggio ve Powell’a göre bahse konu eşbiçimlilik üç tipte gerçekleşmektedir. Bunlar; politik etkilerden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan ‘zorlayıcı’, belirsizliğe karşı standart davranışların sonucu olarak ortaya çıkan ‘taklitçi’ ve mesleki örgütlenme ile ilgili olan ‘normatif’ eşbiçimliliğdir (akt. Acer, 2015).

Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Zorlayıcı eşbiçimlilik toplumdaki kültürel beklentiler sonucunda bir örgüte yönelik diğer örgütler tarafından yapılan hem biçimsel hem de biçimsel olmayan baskıların sonucudur. Örgütlerde bu tür baskılar; güç kullanma, ikna etme ya da anlaşma sağlama şeklinde gerçekleşmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Ancak zorlayıcı eşbiçimliliğin meydana gelmesi için taraflar arasında güç farkının bulunması gerekmektedir. Bu güç farkı karşılıklı bağımlılığın boyutu ile ortaya çıkmaktadır (Bolat ve Seymen, 2006). Devlet tarafından konan yasalarla örgütlerin kendilerini biçimlendirmeleri veya aynı tedarik zincirinde bulunan küçük firmaların kendisinden mal/hizmet talep eden daha büyük firmanın isteklerine göre biçimsel değişimlere gitmesi zorlayıcı eşbiçimliliğe örnek olarak gösterilebilir.

Ancak kurumsal baskıların uluslar arası kaynaklı da olabilmektedir. AB, BM ve Greenpeace gibi hükümetler arası veya hükümet dışı organizasyonlar da örgütlerin biçim değişimlerini etkileyebilmektedir (Acer, 2015). Özcan’a (2011) göre; küreselleşmeyle birlikte sınırların kalkması, uluslararası aktörlerin oluşturdukları kurallar ve düzenlemelerle rasyonel eylemin kurucuları haline gelmesine sebebiyet vermiştir.

Taklitçi Eşbiçimlilik

Taklitçi eşbiçimlilik içinde bulunulan çevrede faaliyet gösteren ve çevreye başarılı bir şekilde uyum sağlamış olan diğer örgütlerin taklit edilmesidir (Bolat ve Seymen, 2006). “ Örgütler kendi alanlarındaki meşru ve başarılı gözükten benzer örgütleri taklit etmeye meyillidirler” (DiMaggio ve Powell ,1983;152) .Teknolojik gelişmeler yeterli

ölçüde anlaşılmadığında, örgütün hedef ve amaçları belirsiz olduğunda veya içinde bulunulan ortamın belirsizliklere gebe olması durumunda örgütler diğer örgütlerin davranış ve uygulamalarını taklit etmeye eğilimlidirler. Diğer bir deyişle özellikle belirsiz ortamlarda taklitçi eşbiçimliliğin artacağı değerlendirilebilir (DiMaggio ve Powell,1983). Bu kapsamda itibar sahibi, toplum ve kurumsal çevresi nezdinde olumlu bir imaja sahip, güçlü örgütler diğer örgütler tarafından model olarak tercih edilmekte ve uygulamaları bu örgütlere göre düzenlenmektedir. Ancak bu tarz bir eşbiçimliliğin çoğu zaman gerekli araştırmalar yapılmadan icra edildiği ve beklenen pozitif sonuçların elde edilemediği de literatürde dile getirilmektedir (Bolat ve Seymen, 2006). Belirli tipteki örgütsel yapılara çoğu yerde rastlanıyor olması bu yapının evrensel bir doğru olduğunu düşündürmekte ve bu yapıların etkinliğini kanıtlanmasa dahi örgütler tarafından sıklıkla taklit edilmektedir (DiMaggio ve Powell ,1983).

Normatif Eşbiçimlilik

Normatif eşbiçimlilik profesyonelleşmenin ve mesleki örgütlenmenin getirdiği bir tiptir (Bolat ve Seymen, 2006; Acer,2015). Bu kapsamda normatif eşbiçimliliğin iki farklı sebebi bulunmaktadır. DiMaggio ve Powell'a (1983) göre; resmi eğitim ve yasallık, üniversiteler ve mesleki eğitim kurumları tarafından üretilen bilimsel temele dayandırılmaktadır. Bu anlamda örgüler yasal işler yapmak istiyorlarsa eğitim kurumları tarafından bilimsel yöntemler kullanılmak suretiyle tespit edilmiş belli başlı kurallara uymak mecburiyetinde kalmaktadırlar. İkinci olarak, mesleki ve ticari kuruluşlar, normatif kuralların ortaya konulmasında ve yaygınlaştırılmasında rol oynayan diğer önemli araçlardır. Bu kapsamda genellikle örgütlerin çalıştığı profesyonel personel belli bir eğitim programını izleyen bir eğitim kurumundan mezun olmuş kimselerdir. Bu personel kendilerine mezun oldukları eğitim kurumlarınca doğru olarak gösterilen ve yapılması tavsiye edilen uygulamaları icra edecektir. Bunun yanı sıra hem personelin hem de örgütün bağlı olduğu meslek odaları gibi kuruluşlar standart eylemlerin yapılması konusunda örgütleri dolaylı olarak eşbiçimli hale getirmektedir.

Örneğin ISO 9000 kalite sertifikası uygulamasının uluslar arası yayılımında, devletlerin ve çok uluslu şirketlerin, ekonomik ilişkilerin yürütüldüğü ağlar üzerinden zorlayıcı ve normatif bir eşbiçimlilik etkisi ürettiği değerlendirilmektedir (Özen, 2004; 91) .

Nestle ve Palm Yağı Krizi

Günümüzde farklı açılardan (özellikle insan sağlığına yönelik olumsuz etkileri üzerine) tartışmalara konu olan palm yağı geçmişte de bazı dönemlerde küresel gündemi işgal etmiştir. Yiyecek, içecek ve kozmetik sektöründen akaryakıt sektörüne kadar birçok endüstri alanında kullanılan, marketlerde rafları dolduran ve günlük hayatta sıklıkla kullanılan çoğu ürünün hammaddelerinden biri olan palm yağının paketlenmiş tüketim ürünlerinin yüzde ellisinden fazlasında bulunduğu belirtilmektedir (World Wild Life,2017). Bu sıklıkta ve yoğunlukta kullanılan palm yağı, diğer bitkisel yağlara

nazaran daha fazla ürün elde etme imkanı sunması¹ ve yaklaşık on kat daha az tarım arazisine ihtiyaç duyması, kullanıldığı çeşitli ürünlere pürüzsüzlük ve uzun ömürlülük özelliği katması sebebiyle küçük çaplı ve küresel firmalar tarafından tercih edilmektedir. Endüstriyel anlamda sahip olduğu avantajlar nedeniyle palm yağı dünyadaki bitkisel yağ üretim oranları göz önüne alındığında en çok paya sahip olanıdır² (Green Palm,2017).

Ancak palm yağının endüstri tarafından bu kadar çok tercih edilmesinin doğal yaşama negatif yansımalarının olduğu değerlendirilmektedir. Zira palm yağı üretiminde en üst sırayı alan Endonezya ve Malezya'daki yağmur ormanlarının bu üretim tesislerinin etkisi ile zarar gördüğü, bölgede yaşayan ve ormanlara bağımlı bir hayat süren yerli halkın bu endüstriden olumsuz etkilendiği ve yaşam alanı yağmur ormanları olan başta orangutan gibi çeşitli hayvanların yok olma tehlikesine maruz kaldıkları ileri sürülmektedir (Roundtable Sustainable Palm Oil,2017).

Dünya çapında bir pazara sahip olan hazır besin firması Nestle³ de palm yağı kullanımı sebebiyle 2010 yılında küresel bir krizle karşı karşıya almıştır. 17 Mart 2010 tarihinde Nestle, Greenpeace⁴ örgütü tarafından başlatılan ve firmanın palm yağı kullanımını ve tedarik zincirini hedef alan bir kampanyaya maruz kalmıştır. Greenpeace, Nestle'nin ürünlerinden biri olan 'Kit Kat'ın reklamındaki "Bir ara ver, bir Kit Kat ye"⁵ sloganını kullanarak kendi resmi sayfasında ve Youtube video paylaşım sitesinde bir video yayınlamıştır. Yayımlanan videonun içeriğinde bir ofis çalışanı yoğun iş temposunun arasında bir mola vermekte ve Kit Kat ürününü açmaktadır. Ancak paket içinde iki adet orangutan parmağı bulunmaktadır. Paketi açan çalışan, tiksinden bakışlarla olayı izleyen diğer çalışanların gözü önünde paket içindeki Kit Kat görünümlü orangutan parmağını yemekte ve etrafa kan sıçratmaktadır. Videonun sonunda yok edilmiş ormanlar ve nesli tükenmek üzere olan orangutanlar gösterilmekte, "orangutanlara bir mola verin" ve "Nestle'den ormanlara bir mola vermesini, ormanları yok edenlerden ürün almamasını isteyin" şeklinde ifadeleri kullanılmaktadır. Ayrıca Kit Kat logosu "katil"⁶ kelimesi ile değiştirilmiştir (Greenpeace,2017).

Videonun yayınlanmasının ardından, Nestle telif haklarının çiğnendiği gerekçesi ile videoyu yayından kaldırtmıştır. Ancak bu önlem Greenpeace'i ve kampanyasını durduramamış, hem Greenpeace'in resmi sitesinde hem de Vimeo ve Facebook gibi sosyal paylaşım ağlarında video yayınlanmaya devam etmiştir. Kamuoyunda kısa zamanda geniş ilgi gören video 21 Mart 2010 tarihinde Youtube'da yeniden yayınlanmaya başlamıştır (Somers ve Enders,2012). Videonun dolaşıma girmesinin yanı sıra birçok Facebook kullanıcısı profil resmini orangutan veya katil ifadeli Kit Kat logosu gibi görüntülerle değiştirmiş, Nestle'nin resmi Facebook adresine kınama ve eleştiri paylaşımları bırakmışlardır. Nestle sayfasındaki bu olumsuz içerikleri silmeye çalışmış ancak alınan

1 12 ay boyunca ürün elde edilebilir, hektar başına ortalama 10 ton meyve ve 3,74 ton ham yağ elde edilebilir. Hektar başına soya fasulyesinden 0,38, ayçiçeğinde ise 0,48 ton yağ elde edilebilmektedir.

2 2015 yılı verilerine göre palm yağı 62.263.000 ton ile %31 orana sahiptir. Takip eden ürün ise %26 ile diğer yağlar ve %22 ile soya fasulyesi yağıdır.

3 1866 yılında İsviçre'de kurulmuştur. 189 ülkede pazara sahiptir. 2015 yılı itibarıyla 335000 çalışanı istihdam etmektedir (Nestle,2015-a).

4 İklim değişikliği, ormanlar, okyanuslar, tarım, çevre kirliliği ve nükleer enerji konuları ile ilgilenen küresel boyutlu bir sivil toplum kuruluşudur.

5 "Have a break, have a Kit Kat"

6 "Killer"

önlemler protestocuların daha da yoğun tepkisine neden olmuştur (Chaudhari,2011). Nestle her ne kadar kendisinin dönem itibariyle sadece 320 bin ton⁷ palm yağı kullandığı ve Kit Kat'da palm yağı kullanımının çok az miktarda olduğu gerekçesi ile kendisine haksızlık yapıldığını dile getirirse de kampanya boyunca videonun yaklaşık 1,5 milyon defa izlenmesine ve kınama içerikli yaklaşık 200 bin elektronik postanın yazılmasına mani olamamıştır (The Economist, 2010). Greenpeace'in kampanyası sadece sosyal medyada sınırlı kalmamış sokak protestolarına da sahne olmuş, Nestle'nin binaları ve toplantı salonları göstericilerin protestolarına maruz kalmıştır.

Greenpeace kampanyasıyla Nestle'nin dikkatini yağmur ormanlarına çekmeyi ve bu ormanlara zarar veren belli başlı palm yağı üreticisi firmayla çalışmamasını sağlamayı hedeflediğini açıklamıştır (Greenpeace,2017). Nestle ise kriz süresince önce inkar yoluna gitmiş ancak tepkilerin sosyal medyada büyümesi ve ardından ana akım medyaya da yansması üzerine geri adım atmış ve uzlaşılı yolunu aramıştır. Bu kapsamda ormanlara en çok zarar veren şirket olarak hedef gösterilen 'Sinar Mas' isimli palm yağı tedarikçisi ile çalışmayı durdurduğunu ilan etmiştir. Ancak Greenpeace bu adımı 'Sinar Mas' ile ticaret yapan başka bir firmanın⁸ aracı olarak kullanılmaya devam edildiği gerekçesiyle yeterli bulmamıştır (The Economist, 2010; Dearing,2010). Greenpeace ile yapılan toplantıların da neticesinde Nestle; uygunsuz palm yağı tedarikçileri ile olan ilişkisini kestiğini, sürdürülebilir palm yağı üretiminin sağlanması amacıyla tedarik zinciri yönetimi gerçekleştireceğini, bu amaçla görev yapan The Forest Trust (TFT)⁹ örgütüne üye olduğunu, bundan sonra belirlenen standartlara uymayan şirketlerle çalışmayacağını ve tedarikçilerini Sorumlu Kaynak Yönetmeliği¹⁰ ilkelerine göre denetleyeceğini ilan etmiştir (Nestle,2010).

2010 yılındaki krizden itibaren palm yağı tedarik faaliyetlerinde belirlediği prensiplere uymaya gayret eden, tedarikçilerini bu doğrultuda yönlendiren Nestle; 2015 yılı raporlarında tedarik ettiği palm yağının %90'nının takip edilebilir, %47'sinin ise sorumlu kaynaklardan temin edildiğini açıklamaktadır (Nestle,2015b). Greenpeace de Nestle'yi çalışmalarından dolayı tebrik etmekte ve örnek olarak göstermektedir (Greenpeace,2010). TFT'nin palm yağı ile ilgili bölümüne ilk üye olan Nestle, Green Palm¹¹ ve Roundtable Sustainable Palm Oil (RSPO)¹² örgütleriyle de çalışmalar gerçekleştirmektedir. Örnek olay incelendiğinde Nestle'nin ilk başta krizi iyi yönetemediği ancak daha sonra yönetsel kararları ve halkla ilişkiler faaliyetleri sayesinde kriz yönetiminde başarılı olduğu görülmektedir.

7 Palm yağı tüketiminin yaklaşık %1'idir.

8 Cargill

9 62 üyeli, hammadde tedarik faaliyetlerinde sorumlu davranılarak doğanın korunmasını hedefleyen örgüttür.

10 Responsible Sourcing Guidelines isimli Nestle tarafından belirlenen prensipler.

11 1188 üyesi bulunmaktadır. Sürdürülebilir palm yağı tedarik zincirinin kurulmasını hedeflemektedir.

12 3143 üyesi bulunmaktadır. Sürdürülebilir palm yağı üretimi için standartları belirlemektedir. Dünyadaki üretimin %17'sini sertifikalamaktadır.

Kurumsal Kuram ve Halkla İlişkiler: Palm Yağı Krizi

Kurumsal Çevre ve Hedef Kitle

Kurumsal kurama göre örgütler kurumsal çevreleri ile yoğun ve aktif bir ilişki içerisindeyler. Buna göre halkla ilişkiler incelendiğinde öncelikli olarak kurumsal çevre ile halkla ilişkiler alanında önem arz eden hedef kitlenin birbirine yakın kavramlar olduğu fark edilmektedir. Zira halkla ilişkilerin ‘halkını’ oluşturan hedef kitlesini geniş bir tanımla Küçükkurt;

“Halkla ilişkiler faaliyetinde bulunan kurum veya kişinin özel olmayan, toplumsal olan, aleni olan eylemi veya işlerinden halihazırda etkilenen, geçmişte etkilenmiş, veya gelecekte etkilenebilecek; veya eylem ve işlemleriyle aktif olarak kurum veya kişiyi halihazırda etkileyen, geçmişte etkilemiş, veya gelecekte etkileyebilecek, kişi grup veya kurumların oluşturduğu kamular” (1989:269) olarak ifade edilmiştir.

Bu bağlamda çalışanlar, tedarikçiler ve hizmet sağlayanlar, yatırımcılar, para piyasası, dağıtımıcılar, tüketiciler, nihai kullanıcılar ve kanaat önderleri olarak sıralanabilecek halkla ilişkilerin hedef kitlesi ile kurumsal kuramca ifade edilen kurumsal çevresinin birbiri ile örtüştüğü görülmektedir. Örnek olay kapsamında Nestle’nin kurumsal çevresinin; firma ile direkt bağlantısı olan ortakları, tedarik zincirini oluşturan üreticisi ve tedarikçisi firmalar, müşterileri, Greenpeace gibi devlet dışı organizasyonlar, medya, palm yağı üretimi yapılan devletler, bu endüstride çalışanlar, yağmur ormanlarında yaşayan yerli halk ve doğal yaşamı önemseyen bireyler oluşturmaktadır.

Kurama göre; kurumsal çevre örgütlerin yapılarını, iç ve dış politikalarını çeşitli talep ve baskılarla şekillendirmektedir. Bu kapsamda örgütler beklentilerini sağlamak ve kabul görmek için çevrelerine uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Bu durumu Biber; “Örgütler yer aldıkları bir üst sisteme uyarlanmak zorundadırlar. Aksi halde kabul görmesi, onay ve rıza elde ederek varlığını etkili bir şekilde sürdürmesi mümkün değildir” (2012:13) ifadeleri ile dile getirmiştir. Bu kabul görme, onay ve rıza olguları Biber tarafından meşruiyet kavramı ile bütünleştirilmiştir. Toplum ve kurumsal çevre tarafından meşru kabul edilmek için örgütler kurumsal kuramda da ifade edildiği gibi kendi çıkarlarına hitap etmese dahi bazı eylemler gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Biber’e göre; örgütler “kendi çıkarları ile yarattıkları toplumsal faydayı dengeleyebildikleri” (2012:13) sürece meşrudurlar. Bu hassas dengenin sağlanamaması veya diğer bir deyişle toplumsal faydanın daha az oranda gözetilmesi durumunda meşruiyet sorunları yaşanabilmekte ve örgütler kurumsal çevrelerinden dışlanarak yok olmaya sürüklenebilmektedirler.

Fakat kurumsal çevrelerinden gelen taleplere kulak veren örgütlerin meşru kabul edildiği ve etkililiğinin arttığı görülmektedir. Bu süreci “örgütler hem kendi içindeki hem de çevrelerindeki paydaşlarından gelen taleplerle adeta bombardımana tutulurlar” ifadesi ile betimleyen Grunig ve diğerleri (2002:2) örgütlerin bu paydaşlarla iletişime geçebilecek ve ilişki kuracak bir uzmana giderek artan bir şekilde ihtiyaç duyduğunu söyleyerek örgütün paydaşlarından gelen talepleri tatmin edebilecek seviyede donanımlı halkla ilişkiler uzmanlarına işaret etmektedirler. Bu kapsamda halkla ilişkiler örgütlerin amaçlarını paydaşlarının beklentileri ile uyumlu hale getirmesi durumunda örgütsel etkililiğe katkı sağlar (Grunig,1992).

Bu durumda halkla ilişkiler birimleri öncelikli olarak örgütün kurumsal çevresinin kendisinden neler talep ettiğini ve neleri tasvip etmediğini tespit etmeli, müteakiben örgüt yönetimini tespit edilen hususlar ile ilgili yönlendirmeli, gerekli adımların atılmasına ve ihtiyaç durumunda değişimlerin gerçekleştirilmesine zemin hazırlamalıdır. Örgütün kendi çıkarları pahasına dahi kendisinden beklenen talepleri yerine getirdiğini ve çevreye tam uyum sağladığını göstermek yine halkla ilişkilere düşmektedir. Halkla ilişkiler örgütün paydaşlarını, kamularını ve örgütsel kararların neticesinde ortaya çıkabilecek olan sorunları tanımlamalı ve tespit etmelidir. Bunun yanı sıra paydaşlarından destek bekleyen veya örgütsel amaçlarını elde etmeyi hedefleyen örgüt yönetimi belli bir karar vermeden önce halkla ilişkiler vasıtasıyla paydaşları ile etkileşim içinde olmalıdır (Grunig ve Repper,1992). Cutlip ve diğerleri ise açık sistem içinde yaşayan örgütlerin her daim bir değişim içinde olan sosyal, politik ve ekonomik çevredeki gelişmelere adapte olmak ve buna göre değişim geçirmek suretiyle çevreleriyle kurdukları ilişkiyi devam ettirmek için halkla ilişkileri etkin bir şekilde uygulamakta olduğunu ifade etmektedirler (1985:196).

Palm yağı krizi esnasında da Nestle kurumsal çevresi tarafından yapılan baskılara uymak zorunda kalarak örgütsel çıkarının aksine eylemler gerçekleştirilmeyi göze almıştır. Nitekim aldığı kararlar ve belirlediği prensipler neticesinde ek maliyetler getiren yeni üyeliklere girmek zorunda kalmış, tedarik zincirinde köklü değişikliklere giderek değişim geçirmiştir. Bu sayede kriz sırasında kendisine baskı yapan kamuoyunun gözünde itibarını korumayı ve varlığını devam ettirmeyi hedeflemiştir.

Kriz Yönetimi

Halkla ilişkilerin aktif rol oynadığı kriz yönetimi de kurumsal kuram ile incelenecek özelliklere sahiptir. “Kriz; beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur”(Akdağ,2001). Krizlerin oluşumu çevresel ve örgütsel etmenlere bağlanabilir. Örgütlerin değişen ve dinamik çevresi karmaşa ve belirsizliklere neden olarak örgütlerin yönetsel kararlarının kalitesini azaltmakta ve muhtemel krizlere yol açmaktadır. Aynı zamanda değişen çevre koşullarına uyum sağlayamayacak katılıktaki bir örgüt yapısı kriz olasılığını arttırmaktadır. Çevreden gelen kriz sinyallerine karşı duyarsızlık ve örgütsel amaçların belirsizliği de örgütleri muhtemel bir krizle karşı karşıya bırakabilmektedir (Özdemir,1994).

Kurumsal kuram örgütlerin içinde buldukları belirsizlik ve sınırlılıklardan çıkış yolunu bulabilmek için ‘taklitçi eşbiçimlilik’ eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Bu kapsamda özellikle kriz dönemlerinde taklitçi eşbiçimlilik artmaktadır. Baskın etkisi yaratan krizin sebep olduğu belirsizliklerle başa çıkamayan örgüt kendisine model teşkil edebilecek bir örnek seçmektedir.

Bir krizle karşı karşıya gelindiğinde örgütün kendisini destekleyecek bir kamuoyuyla karşılaşması maksadıyla hedef kitlenin sempati, güven ve desteğinin sağlanması için planlı, sürekli, toplum hayatına katkısı olan halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi çok önemlidir (Özdemir,1994). Bu kapsamda halkla ilişkiler faaliyetleri

kriz yönetiminin bel kemiğini teşkil etmektedir. Özellikle kriz öncesi dönemde yapılacak pro-aktif halkla ilişkiler krizin gelişini önceden belirleyebilecek, önleyebiliyorsa krizin gelişini engelleyecek, başaramıyorsa en azından alınacak tedbirlerin neler olduğunu ortaya koymak için bir yol haritası çizecektir. Kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde ise halkla ilişkiler krizin etkilerini azaltmak için kritik rol üstlenmektedir. Halkla ilişkiler çalışmaları ve kurulacak kriz iletişimiyle birlikte kriz döneminde meydana gelen belirsizlikler azaltılacaktır.

Nestle yaşadığı krizi önceden tespit edememiş, kriz öncesinde gerekli önlemleri alamamıştır. Kriz esnasında da yanlış bir yaklaşım izlendiği yukarıda dile getirilmiştir. Ancak daha sonra strateji değiştiren Nestle gerekli adımları atmış ve krizi fırsata çevirmeyi bilmiştir. Nihayetinde Greenpeace Nestle'nin uygulamalarını ve gösterdiği gelişimi takdir etmiştir. Alınan kararlar kadar kurulan kriz iletişimi de krizin yönlendirilmesinde etkin olmuştur. Greenpeace uzmanları ile yapılan görüşmeler, kamuoyuna yapılan açıklama ve ilanlar Nestle'nin itibarını korumasında fayda sağlamıştır.

Kurumsal Çevreyi Tanıma

Çevrelerinde gerçekleşen değişimleri algılayamayan ve meydana gelen yeni yapıları kendisini uyarlayamayan örgütler büyük risk altındadırlar. Varlıklarına devam etmek isteyen örgütler kamularının sosyo-demografik özelliklerini öğrenme, beklentilerini, beğenilerini ve eleştirilerini belirlemek amacıyla halkla ilişkiler vasıtasıyla tanıma faaliyetleri yürütürler (Biber,2012). Öncelikli olarak örgütün paydaşlarından oluşan çevre incelenerek alınacak bir karar neticesinde kimin etkilenebileceği veya kimin karar verme sürecinde gündemi belirleyerek bu sürece etki edebileceği tespit edilmelidir (Grunig vd,2002:145). Bu kapsamda örgütler paydaşlarını detaylı bir şekilde inceleyerek onları J.Grunig'in (1997) durumsal kuramındaki gibi aktif, pasif ve gizli kamu olarak veya Hallahan'ın (2000) sınıflandırmasıyla kamu olmayan, pasif, uyanmış, haberdar ve aktif kamu olacak şekilde tespit etmelidir. Bu noktada aktif kamunun ayrılması hususu önem arz etmektedir çünkü bu tip kamular örgütlerin alacağı kararların sonuçlarını çözülmesi gereken bir sorun haline getirebilirler. Bu kapsamda bu tip kamuların eylemleri bireysel veya kolektif bir özellik taşıyabilir ve eğer gerekli önlem alınmadıysa nihayetinde ortaya çıkan sorun daha sonra kontrol edilmesi zor olan bir krize dönüşebilir (Grunig vd,2002:146).

Böylece örgütler halkla ilişkiler vasıtasıyla kurumsal çevrelerini analiz ederek kendisinden talep edilenleri ve kendileri için risk teşkil eden rahatsızlıkları tespit edebilmektedirler. Tespit edilen hususlara göre de örgütler iç ve dış yönetim politikalarında değişikliklere gidebilmektedirler.

Kurumsal kuram ile değerlendirildiğinde kurumsal çevresinden kabul almak ve başarılı olmak isteyen bir örgütün kendi çevresini çok iyi tanıması gerektiği görülecektir. Örgütler icra edeceği halkla ilişkiler faaliyetleri aracılığıyla hedef kitlesinin talep ve isteklerini tespit ve takip etmelidir. Bu sayede kendisini daimi güncel bir durumda tutabilecek ve tespit edilen durum değişikliklerine göre kendini uyarlayabilecektir. Çevresel değişimlerin ve devam eden süreçlerin yarattığı sınırlılıkları gözlemlemek halkla ilişkiler uzmanlarının en önemli görevlerindedir (Cutlip vd,1985:102). Halka

ilişkiler birimleri örgütün adeta gözü ve kulağı olarak hizmet etmeli, bir “erken ihbar ve ikaz sistemi” gibi örgütü önceden uyaracak şekilde görev yapmalıdır (Grunig ve Hunt,1984:57).

Nestle'nin 2010 yılında yaşadığı kriz esnasında en başta hedef kitlesini takip edemediği ve tanıyamadığı aşikârdır. Özellikle sosyal medya üzerinden yürütülen kampanyaya karşı savaş açması ve aleyhinde yapılan paylaşım ve yorumları silmeye çalışması krizin kontrolden çıkmasına sebep olmuştur. Kurumsal çevresinin talep ettiği hususları görmezden gelmiş, doğaya karşı sorumluluklarını aksattığını inkâr etmiştir. Ancak daha sonra kurumsal çevresinin hassasiyetlerini tespit edebilmiş, bu hassasiyetler doğrultusunda ve kurumsal çevresi ile kurduğu iletişim neticesinde elde ettiği geribildirimler ışığında gerekli adımları atabilmiştir.

Atılan gerekli adımların ne olacağı ve nasıl bir yapısal değişime ihtiyaç duyulacağı gibi stratejik kararların alınmasından önce kurumsal çevre takip edilmiş ve tanıma faaliyetleri icra edilmiştir. Nestle; ormanların ve doğal yaşamın korunması için sürdürülebilir palm yağı üretimine ihtiyaç olduğu, RSPO standartlarına uyulması gerektiği, bu standartlara uygun şartlarda üretilmiş ürünleri ihraç eden tedarikçilerle çalışması gerektiği gibi hususları başta Greenpeace olmak üzere kurumsal çevresi ile gerçekleştirdiği iletişim ile tespit etmiştir.

Kurumsal kuramca ortaya atılan zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik kavramları da halkla ilişkilerin tanıma fonksiyonu ile ilintilidir. Bu kapsamda halkla ilişkilere eşbiçimliliğin gerçekleştirileceği çevreyi analiz etmek, özellikleri belirlemek için başvurulmaktadır. Örgütün yönetsel politikalarının belirlenmesinde ihtiyaç duyulan örgüt çevresine ilişkin bilgiler halkla ilişkiler çalışmaları vasıtası ile toplanmaktadır (Biber,2012). Model olarak alınacak örgütün sahip olduğu yapı ve icra ettiği uygulamaların özelliklerinin tespitinde halkla ilişkiler etkin görev almaktadır. Özellikle belirsizliklerin arttığı kriz dönemlerinde taklitçi eşbiçimliliğin arttığı ifade edilmektedir (DiMaggio ve Powell ,1983). Bu gibi kriz durumlarında halkla ilişkiler ile krizden başarı ile çıkmış veya en az etkilenmiş benzer örgütlerin nasıl bir uygulama izledikleri gözlemlenebilecek ve model olarak tespit edilen örgütle ‘taklitçi eşbiçimlilik’ gerçekleşecektir.

Nestle de içinde bulunduğu belirsiz kriz ortamından en az zararla çıkabilmek için palm yağı kullanılan sektörlerdeki benzer örgütlerin eylemlerini incelemiş ve taklitçi eşbiçimlilik gerçekleştirmiştir. Özellikle olaydan bir sene önce Sinar Mas firmasıyla bağlarını koparan Unilever, Kraft ve keseceğini ilan eden Shell ve Sainbury (Dearing,2010) gibi şirketlerden etkilendiği değerlendirilebilir. Buna ek olarak, başta Greenpeace ve mevcut kanunların kendisine dayattıkları neticesinde kurumsal çevredeki diğer palm yağı kullanıcıları firmalarla zorlayıcı eşbiçimliliğe maruz kalmıştır. Zira Greenpeace, Nestle'den önce Unilever'in de dikkatini sürdürülebilir üretime ve ormanları korumaya yayınladığı bir rapor vasıtasıyla çekmiştir (Dearing,2010). Zorlayıcı eşbiçimlilikte karşılıklı bağımlılık etkilidir (DiMaggio ve Powell, 1983). İkincil bir paydaş olan Greenpeace ve Nestle arasında organik bir bağ ve direkt bir bağımlılık bulunmamasına rağmen Greenpeace birincil paydaş statüsündeki mevcut ve potansiyel müşterileri Nestle ürünlerini boykot etmeye davet ederek harekete geçirmeyi başarmış ve Nestle üzerinde

zorlayıcı baskıyı yaratabilmiştir (Wolf,2013). Nestle'nin kriz sonrası üyesi olduğu TFT ve Green Palm örgütlerinin üyelik şartları doğrultusunda gerçekleştirmeyi taahhüt ettiği şeffaflık, tedarik ve üretim süreçlerinde dönüşüm gibi uygulamalar da diğer üye firmalarla arasında normatif eşbiçimliği doğurmuştur.

Kurumsal Çevreye Kendini Tanıtma

Tanıtma; halkın aydınlatılması, kararların açıklanması ve halka bilgi aktarma çalışması olarak tanımlanmaktadır. Örgüt tanıtma vasıtasıyla kendi gerçeklerini hedef kitlesine anlatabilmekte; yapı ve amaçlarına yönelik kamuyu bilgilendirmektedir. Bu sayede örgüte yönelik olumlu davranışların pekiştirilmesi ve olumsuz kanaatlerin ise değiştirilmesi hedeflenmektedir (Biber,2012).

Halkla ilişkiler örgütün kendini tanıtması bağlamında önemli bir fonksiyon olan itibar ve imaj yönetiminde etkin rol üstlenmektedir. Örgütün “genel bir değerler dizisine dayanan güvenilirliği, itimada layık oluşu sorumluluğu ve yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün” (Okay ve Okay,2011:384) olarak tanımlanan itibar, örgütle hedef kitlesi arasında kurulan olumlu ilişkinin sürdürülmesi ve prestijin sağlanması maksadıyla halkla ilişkiler birimleri vasıtasıyla yönetilmeye çalışılmaktadır. Örgüt; ürün ve hizmetleri, yarattığı örgüt kültürü ve örgüt kimliği, örgüt içi iklim ve iletişimi, sosyal sorumluluklarına bağlılığı ile hedef kitlesi nezdinde olumlu bir imaj yaratmaya çalışmaktadır (Biber,2012).

Kurumsal kuram penceresinden bakıldığında da varlıklarına devam etmek için kurumsal çevrelerinin talep, istek ve baskılarına uyum sağlamak zorunda olan örgütlerin kurumsal çevrelerine uyum sağladıklarını ve eşbiçimliğe girdiklerini ilan etmeleri gerektiği görülmektedir. Çevresini yakından takip eden ve gerekli yapısal değişimleri geçiren örgütler kurumsal çevreleri tarafından kabul edilmek için icra etikleri uygulamaları tanıtma faaliyetleri ile duyurmalıdırlar. Bu bağlamda halkla ilişkiler aracılığıyla yürütülen itibar ve imaj yönetimi çalışmaları örgütlerin meşruiyetini kazanması ve hayati kaynaklarına ulaşması için kritik önem arz etmektedir. Olumlu bir imaja ve itibara sahip örgütler daha kolay mali ve lojistik destek bulabilmekte, hedef kitlesini kendisine taraftar kılabilir (Fombrun ve Shanley,1990; Wolf,2013).

Nestle de meşruiyetini kazanmak ve itibarını korumak adına kendisini tanıtma gayreti içine düşmüştür. Krizin ilk safhasında kendisine yöneltilen ithamların haksız olduğunu dile getirmeye çalışmış ancak daha sonra strateji değiştirerek uzlaşa yoluna gitmiştir. Aldığı kararları, benimsediği prensipleri hem kamuoyuna hem de kendi tedarik zincirinde bulunan firmalara duyurmuş, attığı adımları, geçirdiği yapısal ve düşünsel değişimi tanıtmaya çalışmıştır. Bu kapsamda kurumsal internet sayfasında konu ile ilgili bilgiler vermiştir. Kriz esnasında Greenpeace'in talepleri doğrultusunda kararlar aldığını ve TFT'ye üye olduğunu kamuoyuna duyurmuştur (Nestle,2010). Sürdürülebilir palm yağı üretimi, sorumlu kaynak kullanımı prensipleri ve tedarik zincirindeki firmaların uyması gereken ilkeler hali hazırda internet sitesinde kamuoyuna duyurulmaktadır. İnternet aracılığıyla rahatlıkla ulaşılabilen yıllık raporlarında da sürdürülebilir palm yağı üretimine dair verileri paylaşmaktadır (Netle,2015b). Bunun yanı sıra çeşitli paydaşlarının katılımıyla palm yağı üretilen ülkelere inceleme gezileri gibi halkla ilişkiler

faaliyetleri düzenleyerek paydaşlarının zihninde oluşan soruları yerinde cevaplamaya devam etmektedir (Nestle, 2015a).

Kurumsal kuram tarafından ortaya atılan eşbiçimlilik kavramları göz önünde tutulduğunda ise halkla ilişkilerce gerçekleştirilen tanıtma fonksiyonunun önemi görülecektir. Zira icra edilen halkla ilişkiler faaliyetleri aracılığıyla yaratılacak olumlu imaj ve elde edilen itibar sayesinde kurumsal çevre içerisinde başarılı bir örgüt tablosu yaratılabilmektedir. Bunun sayesinde başarı elde etmek isteyen diğer örgütler için model teşkil edilebilir. Diğer örgütler tarafından 'taklitçi eşbiçimlilik' kapsamında model olarak alınmak ise örgütün başarısını ve toplum nezdinde itibarını diyalektik bir şekilde perçinleyecektir.

Nestle de attığı adımlar ile diğer örgütlere örnek teşkil etmiştir. Nitekim diğer palm yağı kullanıcıları firmalar benzer bir krizle karşı karşıya kalmamak için Nestle'den daha sonra TFT'ye üye olmuşlardır¹³ (TFT,2017). Bu üyelik sayesinde Nestle ve sektördeki diğer firmalar belli hususlarda eşbiçimliliğe ulaşmışlardır. Özellikle 2010 yılında Nestle tarafından 'ormanların yok edilmesine karşı sorumluluklar'¹⁴ belgesinin ilanı sonrasında başka şirketlerin de sürdürülebilir kaynak uygulamalarını hayata geçirmeye başladığı ve bu anlamda ilk adımı atan yiyecek şirketi olan Nestle'yi örnek aldıkları belirtilmektedir (Nestle,2015b). Nestle'nin palm yağı tedarik zincirinin parçası olan firmaları belli standart ve prensiplere uymaya zorlaması, bu kurallara uymayan firmalarla çalışmayı durdurması da bu firmalar için zorlayıcı eşbiçimlilik yaratmıştır. Bu firmaların belirlenen kurallara uymalarını sağlamak için bilgilendirme ve eğitim programları düzenlenmek amacıyla halkla ilişkiler kapsamında iletişim kanalları açık tutulmaktadır. Yine Nestle'nin zorlaması ile tedarikçi ve üretici firmaların talep edilen standartların sağlanıp sağlanmadığını denetleme ve eğitim verme yetkisi olan TFT, Green Palm ve RSPO gibi örgütlere üye olmaları bu firmaları normatif eşbiçimliliğe itmiştir¹⁵.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Örgütlerin en önemli amacı topluma kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Ancak günümüzde sadece bu amacın gerçekleştirilmesi örgütlerin varlığını garanti altına almamaktadır. Çünkü gelişen ve demokratikleşen toplumlarda örgütlerden beklentiler farklılaşmıştır (Biber,2012). 1998 yılında yapılan bir araştırmada katılımcıların yüzde 86'sı dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için bir şeyler yapan şirketlerin daha pozitif bir imaja sahip olduğunu ifade etmiştir (Theaker,2004). Grunig ve Hunt'a (1984) göre ise; örgütlerin sorumlulukları üç kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; örgütün temel vazifelerine yönelik iyi bir performans sergilemesi, bu temel vazifelerin yerine getirilmesi neticesinde örgüt dışındaki diğer gruplar üzerinde oluşan etkinin göz önünde tutulması ve örgütle doğrudan bağlantılı olmayan genel sosyal problemlerin çözümüne yardım etmeyi önemsemesidir. Bu kapsamda ilk iki sorumluluğu kamusal sorumluluklar olarak adlandıran yazarlar sonuncu sorumluluğu ise sosyal sorumluluk olarak nitelemekte ve bunun sınırlarının belirli olmadığını eklemektedir (1984:56). Örgütler alacakları kararların kamu

13 TFT'ye üyelik tarihleri: Ferrero 2013, Cogate-Palmolive 2015, Danone 2014, Ecostore 2015, Florin AG 2012, Groupe Rocher 2015, Johnson & Johnson 2014, Mars 2014.

14 'No Deforestation Commitment'

15 Nestle'nin tedarikçileri Wilmar, Fuji ve Palmci firmaları Nestle'den sonra TFT üyesi olmuşlardır.

üzerinde yapacağı etkiyi etraflıca düşünerek sosyal sorumluluklarının bilincinde topluma fayda sağlayacak faaliyetler yapmaktadırlar (Peltekoğlu,1993). Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluk bir örgütün kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki sınırlar içinde kaynaklarını toplumu geliştirmeye yönlendirmesidir (Bayrak,2001). Ancak her ne kadar çoğu kurum sosyal sorumluluklarını yerine getirse de bu tarz eylemlerin gerçekleştirilme sebepleri farklı etik yaklaşımlarla açıklanabilmektedir (Somerville,2004).

Faydacı etik yöneticilerin asıl sorumluluklarının, hissedarlarının maksimum kar elde etme ile açıklanabilecek taleplerini tatmin etmek olduğunu söylemektedir. Konuya bu bakış açısıyla yaklaşan Friedman'a göre (1993);

“Bir ticari işletmede kurum yöneticisi iş sahiplerinin çalışanı pozisyonundadır. İşverenlerine karşı doğrudan sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar genellikle iş sahiplerinin arzularına göre ki bu arzular hem kanunlar hem de ahlaki gelenekler nezdinde toplumun temel kurallarına uyum sağlayacak şekilde mümkün olduğunca en fazla parayı kazanarak şirketi yönetmektir” (akt. Somerville,2004:137).

Bu kapsamda şirket yöneticileri sadece hissedarların en fazla kar elde etmeye yönelik taleplerini göz önünde tutmalı, başka her hangi bir çevresel taleple ilgilenmemelidir.

Kant'ın etik görüşü ile değerlendirildiğinde ise paydaş yaklaşımının ön plana çıktığı görülmektedir. Buna göre, örgütler sadece hissedarlarının talepleri ile yönetilemezler. Örgütün faaliyetlerinden etkilenen bütün grupların talepleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kapsamda örgütler toplumsal etik temsilcileri olarak görev yapmalı ve toplum hizmeti ile sosyal sorumlulukları kişisel çıkarlardan yukarıda tutmalıdırlar (Cutlip vd.,1985). Kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları da salt toplumsal faydanın sağlanması ve paydaşların taleplerinin tatmin edilmesi amacıyla icra edilmelidir.

Ancak kurumsal kuram ile sosyal sorumluluk konusuna yaklaşırsa, yukarıda ifade edilen iki etik anlayışın kesiştiği görülmektedir. Kurama göre örgütler sınırları belirli ve çevresinden izole halde olan yapılar değildirler. Aksine örgütler çevreleri ile yoğun ilişki içerisindedirler. Örgütlerin kurumsal çevreleri ya da diğer bir deyişle paydaşları, örgüt üzerinde kurdukları baskıyla örgütlerin karar ve eylemlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedirler. Sosyal sorumluluklara dair prensipleri uygulamaya koyma kararı alan örgütler belli bir noktada sorumlu davranmadıklarını tespit etmeleri durumunda örgüt politikaları ve yapılarında değişim geçireceklerdir (Preston ve Post,1975:24-27). Bu kapsamda örgütler sadece hissedarlarının taleplerini değil paydaşlarının isteklerini de hesaba katmak zorundadırlar. Çoğu zaman da “örgütlerin sahip olduğu büyüme, gelişme ve kazanç elde etme gibi amaçları toplumsal beklentilerle çelişebilmektedir” (Biber,2012:64).

Bu taleplerin salt iyi niyetlerle yerine getirildiğini düşünmek bir yanılsama yaratacaktır. Zira kuramsal kurama göre; örgütler çevreleri nezdinde meşruiyet kazanmak, varlığını devam ettirmek ve ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişebilmek amacıyla kendi amaçları açısından etkin olmayan eylemler yapmakta ve yapısal değişikliklere gitmektedirler. Bu bakış açısıyla sosyal sorumluluk faaliyetleri de örgütlerin çevrelerine uyum sağlamak için giriştikleri eylemler olarak değerlendirilmektedir. Sosyal sorumluk faaliyetlerinde her ne kadar toplumsal fayda ön planda tutuluyormuş gibi gözükse de örgütlerin toplum nezdinde olumlu imaj yaratmak, itibarını korumak gibi amaçları ile bu

amaçların gerçekleştirilmesi neticesinde uzun vadede kar maksimizasyonu ve kaynaklara erişimde kolaylıklar elde etme gibi faydacı etikle açılanabilecek hedeflerinin olduğu da görülebilmektedir. Bu düşüncüyü destekler şekilde Cutlip ve diğerleri; bir örgütün içinde bulunduğu çevredeki aktörlerle ilişkisinin kritik olduğunu, bu ilişkinin örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşmasını veya ulaşamamasını sağladığını açıklamış ve çevre “eğer sinirlenirse örgüte kısıtlamalar uygular”(1985:393) ifadeleri ile örgütlerin çevresi ile olan ilişkisinde araçsal aklın yerini vurgulamışlardır. Buna ek olarak kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu literatürde tespit edilmiştir (Aupperle vd.,1985).

Üstlendikleri sosyal sorumluluklarla artan çevresel taleplere cevap veren ve üzerlerine düşen görevleri yerine getiren örgütler kurumsal çevrelerinin gözünde meşruiyetlerini elde edecek ve kurumsal çevre tarafından kabul edileceklerdir. Halkla ilişkiler vasıtası ile de çevrenin talepleri tespit edilmeli, bu talepler ışığında icra edilen sosyal sorumluluklar da yine halkla ilişkiler çalışmaları ile topluma ve kurumsal çevreye duyurulmalıdır. Bu kapsamda Grunig ve Hunt (1984) geliştirdikleri iki yönlü simetrik halkla ilişkiler modelinin kurumsal sosyal sorumluluğu değerlendirmek için en iyi araç olduğunu ifade etmişlerdir. Mükemmel halka ilişkiler yöntemi olarak da ifade edilen iki yönlü simetrik model uygulayan örgütlerin tanıma ve tanıtma faaliyetlerini icra ettiklerini, elde edilen geribildirimlere göre değişimler geçirdiklerini ve toplumsal ihtiyaç ve baskılara cevap vermek sorumluluklarına sahip olduklarını belirtilmektedir.

Wolf (2013); 32 ülkeden 1621 şirkette, bir itibar kaynağı olarak düşündüğü ‘kurumsal sürdürülebilirlik performansı’ üzerinde ‘paydaş baskının’ ve bir kurumsal sosyal sorumluluk olarak değerlendirdiği ‘sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin’ etkisini incelediği çalışmasında, Nestle örneğinde Greenpeace’in baskısının etkili olduğunu ifade etmiş fakat çoğu örgütün paydaş baskısı olmaksızın sosyal sorumluluklarını yerine getirerek itibar elde etmeyi hedeflediklerini tespit etmiştir. Böylece sosyal sorumluluklarını yerine getirerek olumlu itibara sahip olan örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için gerek duydukları kaynaklara daha rahat ulaşabilmektedir.

Nestle’nin krizin başında Greenpeace’in organize ettiği kampanya ile zarar gören itibarını onarmak ve paydaş baskısına cevap vermek için bazı sorumluluklar almayı kabul ettiği aşikardır. Ancak 17 Mayıs 2010 tarihinde (kampanyanın başlamasından iki ay sonra) Greenpeace’in Nestle’nin uygulamalarını takdir eden duyuruyu yayınlamasına rağmen Nestle ‘sorumlu’ eylemlerini arttırarak devam ettirmiştir. Nitekim 2010 yılı için sürdürülebilir kaynaklardan temin edilecek palm yağı oranını %18 olarak belirleyen Nestle; 2014’de %32’ye ve 2015 yılında %47 çıkarmayı başarmıştır. Aynı şekilde takip edilebilir kaynaklarını da %90 seviyesine çıkarmıştır (Nestle,2010;2015b). Bunlara ek olarak kriz sonrasında dahi tedarikçilerini, paydaşlarını, bölge halkını ve kamuoyunu halkla ilişkiler aracılığıyla konu ile ilgili bilgilendirmeye devam etmektedir. Bu kapsamda, Nestle hissedarlarının arzularının dışında ve örgütsel çıkarlarının aksine kurumsal çevresinin talep ve istekleri doğrultusunda ek maliyetler getirecek sosyal sorumluluklar üstlenmiştir. Ancak bu sorumlulukları sadece kurumsal çevresinin baskısı neticesinde değil, kurumsal çevresinin istek ve talepleri doğrultusunda davranmak koşuluyla itibar kazanarak uzun vadede kar elde etmek maksadıyla yüklenmeye devam etmiştir.

Sonuç

Halkla ilişkiler bir örgütün varlığını devam ettirmesi için gerek duyulan önemli bir araçtır. Her ne kadar birbirinden çok farklı halkla ilişkiler tanımları literatürde mevcut olsa da kısaca örgütlerin kendilerini tanıttıkları, çevre ve hedef kitleyi tanıdıkları iletişim gayretlerini içeren yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Meşruiyet kazanmak, çevre tarafından kabul görmek, çevrenin onay ve rızasını almak maksadıyla örgütler tanıma ve tanıtma faaliyetlerini sürekli olarak icra etmektedirler. Zira çevresini tanımayan ve kendisini tanıtamayan bir örgütün başarılı olma ihtimali çok azdır. Bunun yanı sıra, örgütler aynı amaçlarla kendilerinden beklenen sosyal sorumluluklarını da yerine getirmekle mükelleftirler. Örgütlerin sadece iyi ve kaliteli ürün üretmesi ve hizmet sunması yeterli olmamakta, bununla birlikte topluma fayda sağlaması da beklenmektedir.

Kurumsal kurama göre çevresi ile aktif iletişim içinde olan örgütler halkla ilişkiler faaliyetleri ile kurumsal çevrelerini tanımakta, kendilerinden neler talep edildiğini öğrenmekte, nelerin beğenilmediğini tespit etmekte ve bu bilgiler ışığında kendi yapılanmalarında değişimler sergilemekte veya farklı uygulamalar icra etmektedir. Buna ek olarak örgütler sosyal sorumluluklarını yerine getirmekte, kurumsal çevrenin taleplerine cevap vermekte ve konan kurallara riayet etmektedir. Örgüt iç ve dış politikalarında kurumsal çevrenin talepleri doğrultusunda gerçekleşen değişimler ve uygulama farklılıkları yine halkla ilişkiler aracılığıyla kurumsal çevreye gösterilmekte, çevreye uyum sağlandığı ifade edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca yeni kurumsal kuramcılar tarafından ortaya atılan eşbiçimlilik neticesinde örgütler içinde bulunduğu çevreye ve diğer örgütlere benzeşmektedir.

Çalışmada halkla ilişkilerin kurumsal kuram vasıtasıyla yorumlanabilmesi için 2010 yılında Nestle'nin yaşadığı palm yağı krizi seçilmiştir. Bahse konu örnek olay incelendiğinde Nestle'nin meşruiyetini kazanabilmesi ve kurumsal itibarını koruması için kurumsal çevresine uyum sağladığı, kurumsal çevresinin talep ve şikayetleri ışığında örgütsel çıkarlarına uymayan ancak uzun vadede kendisine ve çevreye fayda sağlayacak uygulamalara ve yapısal değişikliklere baş vurduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar Greenpeace tarafından başlatılan kampanyaya reaksiyon gösterdiği ilk aşamada iyi bir kriz yönetimi ve halkla ilişkiler yürütemese de daha sonra doğru adımları atmış, bu hususta lider bir görünüm kazanmıştır. Bu başarısında halkla ilişkiler kapsamında yürüttüğü tanıma ve tanıtma faaliyetlerinin payı büyüktür. Halkla ilişkiler vasıtasıyla kurumsal çevresinin taleplerini gözlemlemiş, sosyal sorumluluklarının farkına vararak eyleme geçmiş ve icraatlarını yine kurumsal çevresine tanıtmıştır. Bu süreçte bazı hususlarda hem kendisi kurumsal çevresi ile eşbiçimli hale gelmiş hem de kurumsal çevresinin kendisine benzemesine yol açmıştır.

Toparlanacak olursa varlığını sürdürmek ve meşru kabul edilmek isteyen örgütler çevrelerini çok iyi analiz edebilmeli ve bu çevreye kolaylıkla uyum sağlayabilmelidirler. Bu kapsamda halkla ilişkilerin kurumsal kuramcılar tarafından ileri sürülen önermelerin gerçekleştirilmesinde örgüt içi ve dışı kritik görev üstlenen bir yönetim fonksiyonu olduğu değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Acar,M. (2004). *Örgüsel Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi,s.33-34.
- Acer,E.K. (2015). *Türkiye’de Yükseköğretimin Genişlemesinin Yeni Kurumsalcılık Perspektifi Açısından İncelenmesi* (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü), <http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/index.php?menu=2&secim=10&YayinBIK=12781>. Erişim Tarihi: 18.12.2016.
- Akdağ,M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.14,1-20
- Aupperle,K.,Carroll,A.B.,Hatfield,J.A. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*. 23,2,446-465.
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta Yayını.
- Biber,A. (2012). *Halka İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1),223-254.
- Chaudhari,A. (2011) Greenpeace, Nestle and the palm oil controversy: Social media driving change. *IBS Centre for Management Research*, http://www.bu.edu/goglobal/a/presentations/greenpeace_nestle_socialmedia.pdf. Erişim Tarihi: 01.02.2017.
- Cutlip,S.M., Center,A.H, ve Broom, G.M. (1985). *Effective Public Relations*. N.J.: Prentice Hall.
- Dearing,S. (23.03.2010). Greenpeace boycotts Nestle: ‘don’t have a Kit Kat break today’. *Digital Journal*. <http://www.digitaljournal.com/article/289481>. Erişim Tarihi: 02.02.2017.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Fombrun, C. ve Shanley, M.(1990).What’s in a name: Reputation building and corporate strategy. *Academy Of Management Journal*, Vol 33, No 2, 233-256.
- Greenpeace. (17.05.2010). *Sweet Success For Kit Kat Campaign: You Asked, Nestlé Has Answered*. <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/Sweet-success-for-Kit-Kat-campaign/> Erişim Tarihi: 03.02.2017.
- Green Palm. (2017). *Why is palm oil important*. <http://greenpalm.org/about-palmoil/why-is-palm-oil-important> Erişim Tarihi: 03.02.2017.
- Greenpeace. (2017). *Ask Nestle to give rainforests a break*. <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/> Erişim Tarihi: 01.02.2017.

Grunig, J.E. ve Hunt, T.T. (1984). *Managing the Public Relations*. New York : CBS College Publishing.

Grunig, J.E. ve Repper,F.C. (1992). Strategic management, publics and issues. *Excellence in Public Relations and Communication Management* (der.J.E.Grunig). Hillscale,NJ : Lawrence Erlbaum.s.117-158.

Grunig,J.E. (1997). A situational teory of publics: Conceptual history, recent challanges and new research. *Public Relations Research: An International Perspective* (der. D.Moss, T. MacManus ve D.Vercic). London: International Thomson Bussiness Press. s.3-46.

Grunig,L.A. (1992). Power in the public relations department. *Excellence in Public Relations and Communication Management* (der.J.E.Grunig). Hillscale,NJ : Lawrence Erlbaum.s.483-502.

Grunig,L.A., Grunig,J.A., Dozier,D.M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hallahan,K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4):499–515.

Kazancı,M.(1997). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Küçükkurt,M. (1989). Halkla ilişkiler açısından halk kavramı. *E-Kurgu İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 5,1,259-270.

Meyer, J. W., ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.

Nestle.(2010). *Nestlé Open Forum On Deforestation, Malaysia*. <http://www.nestle.com/media/mediaeventscalendar/allevnts/2010-nestle-openforum-on-deforestation-malaysia>. Erişim Tarihi: 04.02.2017.

Nestle.(2015a). *Annual Review*. http://www.nestle.com/asset_library/documents/library/documents/annual_reports/2015-annual-review-en.pdf. Erişim Tarihi:02.02.2017.

Nestle.(2015b). *Nestlé in Society Creating Shared Value And Meeting Our Commitments 2015*. http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/Corporate_Social_Responsibility/nestle-csv-full-report-2015-en.pdf Erişim Tarihi: 05.02.2017.

Okay,A. ve Okay,A. (2011). *Halkla İlişkiler: Kavram Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.

Özcan,K. (2011). Kurumsal söylemin rasyonel temelleri: Yeni kurumsal kuram bağlamında rasyonelite tartışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,1,13,297-316.

zdemir,A.(1994). *Kriz Yönetimi Ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege Yayıncılık.

zen, ř. (2004). Örgütsel analizde Türkiye kaynaklı kurumsal kuram alışmaları, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 4, 2,89- 100.

Peltekoğlu,F.B. (1993). *Halkla İlişkilere Giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.

Preston,L.E. ve Post,J.E. (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall.

Roundtable Sustainable Palm Oil. *About Us*. <http://www.rspo.org/about>, Erişim Tarihi: 02.02.2017.

Somers,A.I. ve Enders,A. (03.12.2012). How Nestle dealt with a social media campaign against it. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/90dbff8a-3aea-11e2-b3f0-00144feabdc0>, Erişim Tarihi: 03.02.2017.

Somerville,I. (2004). Business ethics, public relations and corporate social responsibility. *The Public Relations Handbook* (ed. A. Theaker).London: Routledge.131-145.

Theaker,A.(2004). *The Public Relations Handbook* (ed. A. Theaker).London: Routledge.

The Economist. (24.06.2010). *The Campaign Against Palm Oil: The Other Oil Spill*. <http://www.economist.com/node/16423833>, Erişim Tarihi:03.02.2017.

The Forest Trust. *Nestle*. <http://www.tft-transparency.org/member/nestle/>, Erişim Tarihi: 02.02.2017.

Wolf,J. (2013). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*. 119, 317-328.

World Wild Life. <http://www.worldwildlife.org/industries/palm-oil>, Erişim Tarihi: 05.02.2017.