

## İTİBAR SÜRECİNDE KİLİT ROL: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ

### CRITICAL ROLE IN REPUTATION PROCESS: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY COMMUNICATION

Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ\*, Araş. Gör. Burcu ÖKSÜZ\*\*

#### ÖZET

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının paydaşlara iletilmesinde, yapılan iletişim çalışmalarının oldukça önemli bir rolü vardır. Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, paydaşların kurumların sosyal sorumluluk anlayışları doğrultusunda gerçekleştirdikleri çalışmaların paydaşlara ulaşmasını ve paydaşların söz konusu çalışmalar doğrultusunda bilgi edinmesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda kurumun sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal konulardaki beklentileri karşıladığı paydaşlara iletilmektedir. Kurum aynı zamanda duyarlı, şeffaf, etik ve hesap verebilir olduğunu da çevresiyle paylaşmaktadır. Tüm bu bilgiler uzun dönemde kurumun itibarını etkilemektedir. Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin kurumsal itibar sürecindeki rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi

---

\* Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

E-mail: [mgumus@comu.edu.tr](mailto:mgumus@comu.edu.tr)

\*\* İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü

E-mail: [burcu.oksuz@ieu.edu.tr](mailto:burcu.oksuz@ieu.edu.tr)

## **ABSTRACT**

Communication studies have an important role in transmitting corporate social responsibility studies to stakeholders. Corporate social responsibility communication maintains the access of studies carried out in the sense of corporate social responsibility understanding to stakeholders and ensure stakeholders to get information in the sense of matter studies. As a result, it is transmitted to stakeholders that the corporations implements not only economic but also social expectations. At the same time corporation shares its being sensitive, transparent, ethical and accountable. All this information affect corporate reputation in long term. The main aim of this study is to underline the role of the corporate social responsibility communication practices in of corporate reputation process.

**Key Words:** Corporate reputation, corporate social responsibility, corporate social responsibility communication.

## **1. GİRİŞ**

Kurumsal itibar kurumların sahip olduğu en önemli değerlerden biridir. Kurumun ne olduğuna ilişkin tüm paydaşlara önemli bilgiler veren itibar, rakipler tarafından kolayca taklit edilememesi nedeniyle de önemli avantajlar sağlamaktadır. Kurumsal itibar kurumun tüm çalışmalarının bir sonucu olarak oluşmaktadır. Bu bağlamda birçok bileşenin kurumsal itibar oluşumunda etkili olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar oluşturmak, geliştirmek ve var olan itibarı korumak açısından oldukça önemli bir kavramdır. Rajendra ve diğerleri (2003: 62) “günümüzde işletme başarısında sadece kalite, hizmet, fiyat, yarar gibi geleneksel faktörler değil, aynı zamanda işletme uygulamaları, çalışan davranışı, toplumsal sorumluluk, çevre gibi diğer değişkenler de etkilidir” diyerek kurumsal sosyal sorumluluğun işletme başarısını belirleyen önemli bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk son zamanlarda başat bir kavram haline gelmiştir (Kerr vd., 2008: 155; Sweeney ve Coughlan, 2008: 113; Frame, 2005: 422). Bunun yanında hem akademisyenler hem yöneticiler kurumsal sosyal sorumluluk kavramına daha fazla ilgi göstermektedir (Podnar, 2008: 75). Nielsen ve Thomsen’a (2009: 83) göre kurumlar giderek

artan derecede kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk iletişimine odaklanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi (KSSİ); kurumsal sorumluluk uygulamalarının ve mesajlarının paydaşlara ulaşması, paydaşların bu sürece dahil olmasının sağlanması, paydaş kuruma ilişkin algılamalarının ve değerlendirmelerinin olumlu olması açısından önemli bir görevi yerine getirmektedir. Bunun sonucunda kurum güçlü bir itibara sahip olmaktadır. Diğer bir deyişle KSSİ, kurum ve paydaşları arasında kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları açısından köprü kurma rolü üstlenmektedir.

Bu makale, kurumların rekabet avantajı yaratmada kurumsal itibarın kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilişkilendirilmesi ve KSSİ çabalarıyla bu alanda yapılanların paylaşılmasının kritik önemine dikkat çekmektedir.

## **2. KURUMSAL İTİBAR**

Kurumsal itibarın değerli ve soyut bir varlık olduğu ve paydaşların kurum hakkındaki algılamalarını ve tercihini etkilediği için yönetilmesi gerektiğine ilişkin genel bir kanı bulunmaktadır (Puncheva, 2008: 272). Kurumsal itibar en önemli stratejik kaynaklardan biridir (Flanagan ve O'Shaughnessy, 2005: 445). Paydaşların kararları, doğrudan ya da dolaylı olarak kurumun dayandığı kaynağı etkilemekte ve rekabetçi konumunu belirlemektedir (Dentchev ve Heene, 2004: 59). Kurumsal itibar kurumun ilgili paydaşlarının sahip olduğu algılamalarının özet görüntüsüdür. Diğer bir deyişle, müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, yöneticilerin, kredi sağlayanların, medyanın ve toplulukların kurumun ne olduğuna ilişkin inançları ve onunla yaptıkları bağlantılardır (Chun, 2005: 105). Kurumsal itibar, farklı paydaşların sahip olduğu algılamalar veya temel imajlar tarafından belirlenmektedir (Carmeli ve Tishler, 2005: 6). Diğer bir tanımla itibar, kurumun geçmiş performansına ilişkin duygusal ve bilişsel değerlendirmeler ve gelecekteki davranışları ile ilgili tahminler bütünüdür. Büyük çapta ya da küçük çapta içsel ve dışsal paydaşlarda paylaşılan bu değerlendirmeler, paydaşların kendi beklentilerine ve kurumla ilişkilerine dayanmaktadır (Mak, 2005: 273).

Bu bağlamda kurumsal itibarın kurumun geçmişine dayanan bir kavram olduğu ve gelecekteki davranışına ilişkin olarak beklentileri etkilediği söylenebilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009). Kurum uzun yıllar boyunca kaliteli ürünler üretiyor, çalışanlarına değer veriyor ya da etkin müşteri ilişkileri çalışmaları gerçekleştiriyorsa; paydaşlar kurumu mevcut durumuna göre değerlendirmekte, bu değerlendirme aynı zamanda kurumun gelecekteki davranışlarına yönelik tahminler sağlamaktadır. Örneğin, kurumun yıllardır kaliteli ürünler üretmesi; müşterilere şimdiki ürünleri yanında ilerideki ürünlerinin de kaliteli olacağı mesajını vermektedir.

Kurumsal itibar diğer fiziksel ve finansal kaynaklar gibi değerli bir kaynaktır. Bu nedenle paydaşların algılamalarının bütününe değil aynı zamanda paydaşların algılamalarını destekleyen kurumun aktivitelerine ve davranışlarına da dayanmaktadır (Acquaah, 2003: 390). Bu bağlamda kurumların ne yaptıkları, nasıl davrandıkları, ne söyledikleri ve nasıl söyledikleri gibi faktörler paydaşların algılamalarını etkilemektedir.

Chun'a (2005: 105) göre "kurumsal itibar içsel ve dışsal paydaşların kümülatif izlenimleri ile ilgili bir şemsiye yapıdır". Bu noktadan hareketle kurumsal itibarın kurumun tüm paydaşlarının algılamalarına ilişkin olduğu söylenebilir. "Olumlu bir itibara sahip olmak kurumun paydaşlarının kurumu diğerlerinden daha çekici olarak algılamasına dayanmaktadır" (Carmeli ve Tishler, 2005: 13). İyi bir itibara sahip bir kurum daha kaliteli ürünler üretmekte, daha iyi bir işveren olmakta, daha iyi müşteri ilişkilerine sahip olmakta, finansal açıdan daha güçlü olmakta, daha güvenilir mesajlar vermekte ya da daha iyi bir kurumsal vatandaş olmaktadır.

Acquaah'a göre (2003: 388) paydaşlar doğrudan kurumun davranışlarını gözlemedikleri için bir kuruma itibar atfederken, onun önceki davranışlarının sonuçlarını kullanmaktadır. Bu sonuçlar; ürün ve hizmet kalitesinin, topluma ve çevreye desteğin ve finansal performansın önceki göstergelerini içermektedir. Örneğin, kurum uzun yıllardan beri kurumsal bir vatandaş olarak etkin çalışmalar gerçekleştiriyorsa; bu durum paydaşların kuruma ilişkin ne hissettiğini ya da ya da ne düşündüğünü olumlu yönde etkilemektedir. Benzer şekilde kurumun çocuk işçi çalıştırdığına ilişkin haberler yıllardır devam ediyorsa; bu olumsuz durum kuruma ilişkin değerlendirmeleri olumsuz etkileyecektir.

Bir kurumun itibarı paydaşları ile etkileşiminin yanında paydaşlar arasındaki bilgi akışı ile de oluşmaktadır (Deephouse, 2000: 1093). Paydaşlar, kurumla ilgili deneyimlerini ve düşüncelerini diğerleriyle paylaşmaktadır. Böylece diğerlerinin kuruma ilişkin algılamalarını etkileyebilmektedir. Örneğin, bir müşteri aldığı hizmetten memnun olduğunda bunu çevresindekilerle paylaşmaktadır. Bu paylaşım, insanların söz konusu kurumun hizmetlerini tercih etmesinin yanında kurumu olumlu olarak değerlendirmesini sağlamaktadır. Müşterinin hizmetten memnun olmaması ise hizmetin tercih edilmemesi yanında kurumun olumsuz olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır.

“Kurumun itibarı aynı zamanda çalışanlarının yeteneklerini geliştirmekteki ve hissedarlarına değer yaratmak için fiziksel ve finansal kaynakları yönetmekteki önceki yeteneğine dayanmaktadır. Kurum stratejik girişimlerini paydaşlarına (örneğin analistler) iletecek toplantılar ve reklamlar için halkla ilişkiler yatırımı yaparak itibarını geliştirebilir” (Acquaah, 2003: 388). Kurumun iletişim çalışmaları, paydaşlara ulaşması, onlara kendini anlatması ve desteklerini sağlaması açısından son derece önemlidir.

Roberts ve Dowling’e (2002: 1077) göre iyi kurumsal itibar; değer yaratma potansiyelinin yanında soyut karakterinin rakip kurumlar tarafından kopyalanmasının oldukça zor olması nedeniyle de kritiktir. “Kurumsal itibar kurumun bütününe içine alan ve uzun dönemli faydalar oluşturma potansiyeli olan birkaç değerden biridir” (Cravens ve Goad Oliver, 2006: 296).

Birçok endüstride itibar önemlidir. İtibar çoğunlukla etkili paydaş yönetiminin ön koşulu olup (Carlisle ve Faulkner, 2005: 413), kurumun çekiciliğine ve etkinliğine ilişkin işaretle vermekte (Acquaah, 2003: 388) ve farklı paydaşların kuruma yönelik davranışlarını etkilemektedir (Chun, 2005: 91; Puncheva, 2008).

İyi itibar, daha fazla müşteri için yüksek kalite anlamına gelmekte, müşteri memnuniyetsizliğini azaltmakta ve karlılığı artırmaktadır (Chun, 2005: 104). Eğer itibar yüksek olursa, kurumun kazançları da fazla olmaktadır (Graafland ve Smid, 2004:272–273). Olumlu kurumsal itibar kurumun performansına önemli derecede etki yapan müşterilerle başarılı örgütsel ilişkilerde önemli bir faktördür (Ewing vd., 1999: 121). Kurumsal itibara sahip kurumlar iş arayanlar tarafından daha çekici olarak algılanmaktadır (Sekiguchi, 2004:

133). İyi itibar, yüksek verimlilikte iyi eğitilmiş çalışanları çekmektedir (Rose ve Thomsen, 2004: 201). Turban ve Cable (2003) yaptıkları araştırmada kurumsal itibarın işgücü açısından daha fazla aday çektiği sonucuna ulaşmıştır.

Bir üst yönetici “Eskiden itibarımız düzenlenmiş uzun dönemli bir kampanya ile tehdit altında oluyordu. Şimdi bir kişinin yatak odasında bir dizüstü bilgisayar ile tehdit altındadır” demektedir (Dawkins ve Lewis, 2003: 185). Firestein’e göre (2006: 25) “kurumsal itibar ciddi bir şekilde zarar görürse, iyileştirmek zordur, uzun dönemlidir ve belirsizdir”. Bu nedenle kurumlar, itibarlarını korumak için etkin programlar geliştirmelidir. Kurumun yapısı, kültürü, içinde bulunduğu sektör, paydaşlarının beklentileri, rakiplerinin durumu gibi birçok faktörü göz önünde bulundurarak kurumsal itibar çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte gerek kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları gerekse KSSİ paydaşlara ulaşma ve onların zihinlerinde farklı ve güçlü bir konum elde etmek açısından kilit bir rol üstlenmektedir. Bu durum, güçlü bir itibara sahip olmak ve var olan itibarını sürdürmek isteyen kurumların kurumsal sosyal sorumluluk ve iletişimi odaklı çalışmalar yapması gerekliliğini doğurmaktadır.

### 3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ

Genel olarak sürdürülebilirlik, sürdürülebilir gelişme, kurumsal sosyal sorumluluğun üçlü bilançosu (Toplum, Çevre, Kar- People, Planet, Profit), kurumsal vatandaşlık, bütünleşik sürdürülebilir işletme yönetimi gibi kavramlarla tanımlanan (Streimikiene vd., 2009: 814) kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin içinde bulunduğu toplumdaki ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı beklentileri kapsamaktadır (Carroll, 1979: 497). Diğer bir deyişle kurumsal sosyal sorumluluk; yasalara uygun hareket etmek dışında etik kurallar çerçevesinde çalışmalar yapmak, gönüllü sosyal kampanyalar düzenlemek gibi birçok çalışmayı içinde barındırmaktadır. Nitekim kurumsal sosyal sorumluluk sadece yasal ve ekonomik yükümlülüklerle uymayı değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel problemlerle ilgili proaktif ve gönüllü işletme çabalarını da içermektedir (Lepoutre vd., 2005).

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreyle bağıntılı olarak verdikleri gönüllülük kararları ile ilgili görüşler olarak tanımlanmaktadır (Randrianasolo, 2007). Kurumlar yeşil alanların çoğaltılmasından kız

çocuklarının okula gönderilmesine kadar pek çok farklı alanda sosyal çalışmalar gerçekleştirebilmektedir.

Temelde kurum ve çevresi arasındaki ilişkiler hakkında bağlamsal bir kavram olan (Nielsen ve Thomsen, 2007: 29) kurumsal sosyal sorumluluk misyon, vizyon ve değerler, örgüt iklimi, sosyal diyalog, insan hakları, toplum ilgisi, yerel ekonominin gelişmesi, çevre, pazar ilişkileri ve etiğini içermektedir (Birth vd., 2008: 184). Kurumsal sosyal sorumluluk konuları günümüzde işletme çalışmalarının tüm yönlerine entegre edilmektedir ve dünyanın her yanında giderek artan sayıda işletme vizyon, misyon ve değer açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluk sözlerini belirtmektedir (Ofori ve Hinson, 2007: 178). Böylece paydaşlarına toplum için çalışan bir kurum olduğunu iletmektedir.

Misyon, vizyon ve değer açıklamalarında kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarına yer verilmesi, kurumların sosyal sorumluğa verdikleri önemin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak burada göz önünde bulundurulması gereken nokta, kurumların bu değerleri uygulamaya geçirebilmesidir. Kurum, sosyal sorumluluk çalışmalarını varlık nedenlerinden biri olarak açıklıyorsa; bunu tüm çalışmalarına yansıtmalıdır. Aksi halde kurumsal sosyal sorumluluk, göz önünde olma çabasından öteye gidemeyecektir ve paydaşların kuruma olan güvenleri sarsılacaktır. Örneğin, kurum iş güvenliği ve iş sağlığını temel değerlerinden biri olarak kabul ediyorsa bunu sağlayacak çalışmalar yapmalıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları şöyle sıralanabilmektedir (Bowd vd., 2006: 152):

- İyi niyeti geliştirmek
- Müşteri sadakatini artırmak
- Bağlantılı kurumlar için fayda sağlamak
- Çalışan sadakatini artırmak
- Perakende satışlarının artırmak
- Paydaş ilişkileri kurmak
- İtibarı oluşturmak ve geliştirmek
- Rekabet avantajı oluşturmak

Kurumsal sosyal davranış, işletmelerin önemli bir yönüdür (Hooghiemstra, 2000: 55). Kurumların üst yönetimi, toplumun farklı gruplarının kurumsal sosyal sorumluluk konusunda geniş yelpazeli beklentileri ile karşı karşıyadır (Husted, 2003:481). Son yıllarda müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, topluluklar, devletler ve hissedarlar farklı beklentilere sahiptir ve kurumsal sosyal sorumlulukta yatırımlar yapma konusunda kurumları teşvik etmektedir (McWilliams ve Siegel, 2000:603). Paydaşların kurumlardan sosyal fayda sağlamalarını beklemesi, bir anlamda kurumları sosyal sorumluluk anlayışı doğrultusunda hareket etmeye zorlamaktadır. Örneğin, çevreye zarar veren bir kurumun ürünlerini müşteriler almamaktadır.

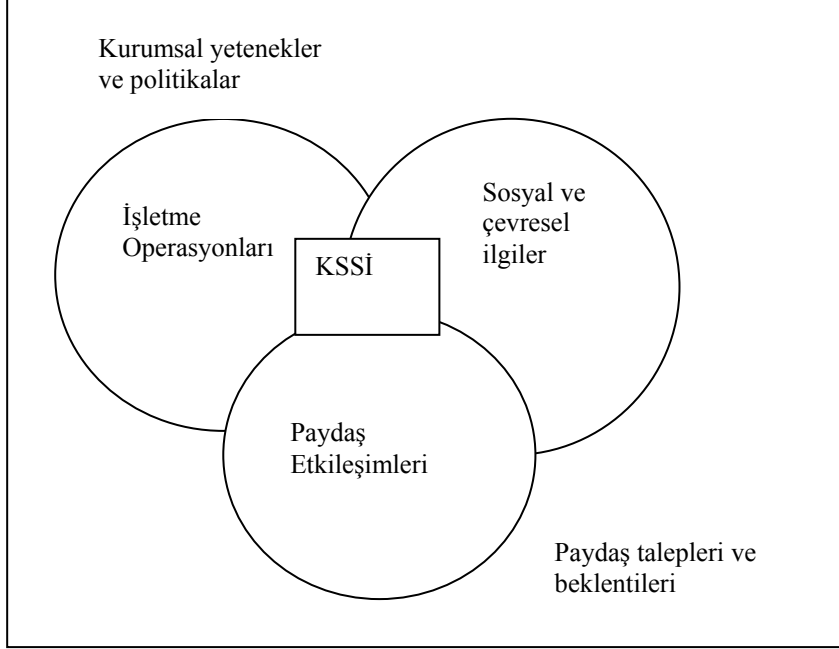
Burke ve Logsdon (1996) kurumsal sosyal sorumluluk programlarıyla yaratılan değeri belirlemeye yardımcı olan beş stratejik boyut tanımlamaktadır: Merkezilik, belirlilik, proaktiflik, gönüllülük ve görünürlük. Bir kurumun iletişiminin sosyal etkisi önemlidir; paydaşlara, kurumlara ve topluma fayda sağlayan kurumsal davranış hakkında gerçek ve ilgili bilgiyi göstermektedir (Golob ve Bartlett, 2007: 2). Kurumsal sosyal sorumluluk kurumun içinde ve dışında iletişime dayanmaktadır (Isenmann, 2006: 247). İçsel iletişim ile çalışanlar kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının bir temsilcisi haline gelmekte ve çalışmalarda önemli roller üstlenmektedir. Dışsal iletişim ise kurumların sosyal sorumluluk anlayışını ve çalışmalarını paydaşlarına anlatması ve onların desteğini kazanması açısından oldukça önemlidir.

Şeffaf ve proaktif iletişim gerekliliği, kurumsal sosyal sorumluluğun kilit konularından biridir (Chaudhri ve Wang, 2007: 234). Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının başarısında iletişim temel bir rol üstlenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik çalışmalar hem yapılacak çalışmaların başarısını artıracak, hem de paydaşların kuruma ve davranışlarına ilişkin daha fazla ve daha doğru bilgiler edinmesini sağlayacaktır.

KSSİ, “kurumun kendi tarafından kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları hakkında tasarlanan ve yayılan iletişim” olarak tanımlanabilmektedir (Morsing, 2006: 171). Diğer bir tanımla KSSİ “paydaşların beklentilerini tahmin edip ona göre davranmak, kurumsal sosyal sorumluluk politikasını açık bir şekilde anlatmak, işletmenin operasyonları, sosyal ve çevresel ilgileri ve paydaşlarla etkileşimleri, kurumun ya da markanın entegrasyonu hakkında açık ve



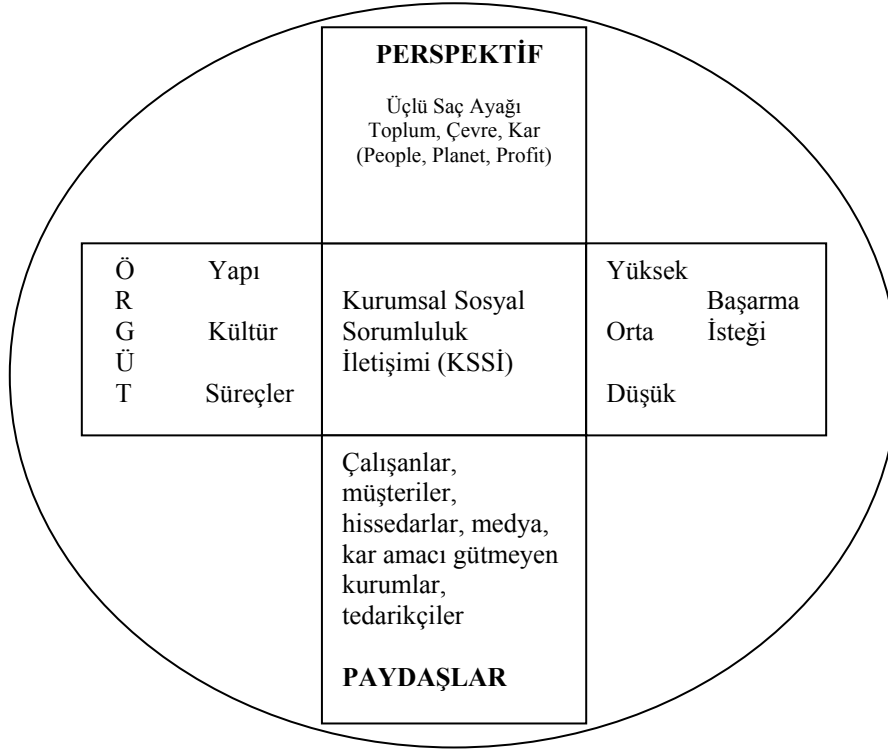
doğru bilgi sağlayacak şekilde tasarlanan farklı örgütsel iletişim araçlarının yönetimi sürecidir” (Podnar, 2008: 75). Söz konusu tanımın modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi (KSSİ)

Kaynak: Podnar, 2008: 76.

Yukarıdaki modele göre KSSİ; işletme operasyonları, sosyal ve çevresel ilgiler ile paydaş etkileşimlerinin arasında bir köprü konumundadır. KSSİ, işletme çalışmalarının paydaşların sosyal ve çevresel ilgilerine uygun olarak gerçekleştirilmesinin yanında paydaş etkileşimlerinin sürekliliğini sağlamaktadır. Kurumsal yetenek ve politikalar, işletme operasyonları ile paydaş taleplerinin ve beklentilerinin karşılanabilmesini sağlamaktadır.



Şekil 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi (KSSİ) Modeli

Kaynak: Nielsen ve Thomsen, 2009: 87.

Nielsen ve Thomsen'in (2009: 87) yukarıdaki modelde belirttiği gibi iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk perspektifi doğrultusunda kurumun tüm paydaşlarına ulaşmasında kilit bir rol üstlenmektedir. KSSİ, kurumun yapı, kültür ve süreçleri ile başarı isteği doğrultusunda şekillenmekte ve söz konusu iletişim çalışmaları ile paydaşlara ulaşılmaktadır.

Kurumsal itibar, uzun dönemde etkin iletişim ile güçlendirilmiş tutarlı performansın sonucudur (Cornelissen, 2004: 85). Kurumsal etik ve sosyal sorumluluk girişimleri hakkındaki mesajlar güçlü ve çoğunlukla olumlu tepkileri harekete geçirmektedir (Morsing ve Schultz, 2006: 323). KSSİ aracılığıyla kurumlar çalışanlara, yatırımcılara, tüketicilere ve faaliyette bulunduğu topluma ulaşmakta, sosyal ve çevresel mücadelelerini, yükümlülüklerini ve başarılarını açıklamaktadır (Connolly, 2002). Kurumlar paydaşlarına doğru mesajları etkin KSSİ araçları ile ulaştırdığında paydaşların kendileri hakkındaki düşüncelerini ve algılamalarını olumlu yönde etkileyebilmektedirler. Nitekim, günümüzde sosyal

sorumluluğunun bilincinde olan kurumlar; çalışanlar, müşteriler, genel olarak toplum gibi paydaşları tarafından daha çekici olarak görülmektedir.

Doorley ve Garcia'ya (2007: 368) göre en etkin kurumsal sorumluluk iletişimi, paydaşların ilgilerine hitap eden kurumsal davranışlardır. KSSİ'nde davranışlar sözlerden daha yüksek sesle konuşmaktadır.

Kurumlar; sosyal raporlar, tematik raporlar, yönetim kodları, web siteleri, paydaş müzakereleri, içsel kanallar, ödüller ve etkinlikler, amaç odaklı pazarlama, ürün paketleme, satış yeri pazarlama gibi KSSİ kanalları kullanmaktadır. Sosyal raporlar, web siteleri ve reklamlar son araştırmalarda en fazla göze çarpan üç kanaldır (Birth vd., 2008: 186). Kurumlar yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmasının türü ve amacı, hedeflenen grupların özellikleri gibi birçok faktöre bağlı olarak kullanacağı KSSİ mecrasını seçmektedir. Örneğin, işçi sağlığı ile ilgili bir konferans çalışanların daha fazla bilgi edinebilmesini sağlarken; kurumların web sitelerinde yayınladıkları çevresel raporlar geniş kitlelere ulaşmasını sağlamaktadır.

Müşterilerle ilgili KSSİ'nin üç amacı şöyle sıralanmaktadır (Birth vd., 2008: 184):

- İtibar
- Ürün farklılaştırması
- Müşteri sadakati

Çalışanlarla ilgili KSSİ'nin dört amacı ise şöyle sıralanmaktadır (Birth vd., 2008: 185):

- Ağızdan ağıza iletişim aracılığıyla tanıtım ve iyi itibar oluşturmak.
- Çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak
- Gelecekte bir işveren olarak çekiciliğini artırmak
- Çalışan sirkülasyonunu düşürmek

KSSİ; sadece kurumun sosyal sorumluluk çalışmalarını paydaşlara iletmeyi sağlamamaktadır. Kuşkusuz çalışmaların duyurulması ve paydaşların bilgilendirilmesi

önemlidir. Ancak kurumlar sosyal sorumluluk iletişimi ile aynı zamanda paydaşlarına toplumun bir parçası olduğunu ve kar elde etmenin yanında toplumun faydası için çalıştığını anlatmaktadır. Sonuç olarak paydaşların zihninde toplum için çalışan sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurum düşüncesi oluşturmaktadır.

#### **4.KURUMSAL İTİBAR VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ**

Paydaş grupları kurumsal sosyal sorumluluk konularına daha duyarlı olmaya başlamıştır (Carlisle ve Faulkner, 2005: 413) ve kurumlar giderek artan derecede belirlenmiş çeşitli sosyal ve etik kriterleri karşılaştırılan davranış ve politikalarla değerlendirilmektedir (Fombrun, 2005: 7). Kurumların sosyal beklentilere karşılık verebilmesi paydaşların kuruma ilişkin algılamalarını ve beklentilerini olumlu olarak; beklentilerini karşılamaması ise olumsuz olarak etkilemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların işletme amaçları ve toplum refahı arasındaki dengeyi korumak için gösterdikleri çabaları ifade etmektedir (Hanvongse, 2007). Bertels ve Pelozo'ya (2008: 56-57) göre kurumsal sosyal sorumluluk itibar yönetiminin hızla büyüyen alanlarından biri olmasına rağmen henüz tam anlamıyla anlaşılammıştır. "Kurumlar toplumun bir parçasıdır ve işletme kararlarında sosyal sonuçlara sahip olmaları kaçınılmazdır. Kurumların rolü topluma yasal, etkili ve faydalı bir şekilde ürünler ve hizmetler sağlamaktır" (Cadbury, 2006: 5). Diğer bir deyişle, kurumlar ürün ve hizmet sağlarken toplumsal faydayı göz önünde bulundurmalıdır.

Sosyal beklentilerin değiştiği çağda yöneticiler, kurumsal sosyal aktivitelerin sıralanmasında kurumun temel değerleri ve yetenekleri ile paydaşların beklentilerinin farkında olmak zorundadır (Bertels ve Pelozo, 2008: 70). Paydaşlar kurumun itibarını belirlemektedir. Kurumun itibarı; paydaşların ne düşündüğü, neye inandığı, nasıl algıladığı, nasıl değerlendirdiği gibi konular üzerinde şekillenmektedir.

Toplumda da içeren paydaşlarla işletmeler arasındaki ilişkiye gönderme yapan bir kavram olan (Carlisle ve Faulkner, 2005: 414-415) kurumsal sosyal sorumluluk bir kurumun

itibarını ya da marka imajını korumaktadır (Hartman vd., 2007: 377). Sosyal sorumluluğun bilincinde hareket eden kurumlar diğerlerinden daha iyi olarak görülmektedir.

İtibar literatürü kurumsal sosyal sorumlulukla ilgilenmektedir ve sosyal sorumluluk işletme beklentilerini ve itibarını oluşturan önemli bir boyuttur (Aqueveque, 2005: 71). Kurumsal sosyal sorumluluğun kurum performansı ile en açık bağlantısı itibar yönüdür. Ampirik çalışmalar daha fazla sosyal faydaya yönelik çalışmalara daha fazla katılan kurumların daha iyi itibara sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal sorumluluk pazarlamasının müşteri bağlılığı ve itibarın artırılması için bir iletişim aracı olduğu genel olarak kabul edilen bir olgudur (Broon ve Vrioni, 2001).

MORI/Environics tarafından 1999 yılında 23 ülkede 25.000 kişi ile yapılan araştırmada kurumsal itibarın kilit faktörleri şöyle sıralanmıştır (Dawkins ve Lewkins, 2003: 186):

- Sorumluluk- %56
- Ürün/Marka kalitesi- %40
- İşletme/Finansal performans- %34

Graafland ve Smid'e (2004: 272) göre itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk bağlantısında iki yol bulunmaktadır. Birincisi itibar; geçmiş performansına ilişkin ulaşılabilir ve sağladığı bilgi ile kurumun kurumsal sosyal sorumluluğun temel yönlerinden biri olan paydaşlara yönelik sunduğu şeffaflığa dayanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk literatürüne dayanmadaki ikinci neden, kurumsal sosyal sorumluluk stratejisi kendi başına iyi bir itibar oluşturma yoludur.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun rekabet avantajını kurumsal itibar -marka ve insan sermayesi olmak üzere iki yolla etkilemektedir (Randrianasolo, 2007). Lockwood'a (2004: 1). "Yönetsel perspektiften kurumsal sosyal sorumluluk rekabet edebilirlik, itibar ve riskle ilgilidir. Eğer kurumsal sosyal sorumluluk temel yasal ve endüstri standartlarının ötesinde kurumlar tarafından topluma ve çevreye katkı sağlamak için atılmış adımlarsa, bu adımlar işletme mantığı ile açıklanmalıdır" (Deakin ve Whittaker, 2007: 3). Kurumların

sorumsuz davrandığı düşünülüyorsa itibar zarar uğramakta ve itibar zararları finansal performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Carliske ve Faulkner, 2005: 415–417).

Kurumlara artan bir şekilde, davranışlarının ve politikalarının önceden belirlenmiş sosyal ve etik kriterleri karşılamaındaki özeni sorulmaktadır (Fombrun, 1996: 7). Kurumsal sosyal sorumluluk kuruma ilişkin olumlu algılamalar oluşturulmasını artırmaktadır (Bae ve Cameron, 2006: 144). Kurumsal itibarın kilit yönü güçlü paydaşların kurumun sosyal sorumluluğuna ilişkin algılamalarıdır ya da daha kesin olarak kurumun kurumsal sosyal sorumluluk politikaları, uygulamaları ve sonuçların paydaşların sosyal ve çevresel değerlerini ve beklentilerini nasıl karşıladığına ilişkin algılamalardır (Unerman, 2008: 362). Kurumsal sosyal sorumluluk temel olarak örgütsel kültür, liderlerin sahip olduğu değerler bütünü, uluslararası işletmelerde ana kurumun uygulama ve direktifleri ve paydaşların beklentileri ve inançları tarafından belirlenmektedir (Ligeti ve Oravec, 2009: 138).

Paydaşların kurumsal itibar sürecinin temeli olması nedeniyle bu gruplara yönelik iletişim çalışmaları itibar kazanmak açısından temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. “İletişim yeteneği işletmelerin yaşamında hayattır, çünkü müşterilerle ve paydaşlarla her ilişkide kurumsal markayı ve itibarı yansıtmaktadır” (Malmelin, 2007: 304). Müşteriye müşteri ilişkileri temsilcisinin nasıl davrandığı, işe alım görüşmelerinde insan kaynakları yöneticisinin adaya nasıl davrandığı, kurumun televizyonlardaki reklamlarda izleyicilere neler vaat ettiği ve bunları gerçekten gerçekleştirip gerçekleştirmediği gibi birçok konu kurumun itibarını etkilemekte ve kurumun itibarına ilişkin mesajlar vermektedir.

Cornelissen’a (2004: 56) göre paydaş, kimlik ve itibar kurumsal iletişimin temel taşı kavramlardır. İçsel ve dışsal paydaşlara yönelik iletişimle kurumlar itibar oluşturmaktadır (Cravens ve Goad Oliver, 2006: 296). Toplumda kurumun sorumluluk rolüne ilişkin sosyal beklentiler arttığı için sosyal sorumluluk söylemlerine yönelik son araştırmalar sosyal sorumluluk uygulamalarını iletmeyi, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan çeşitli araçlardaki gelişmeleri göstermektedir (Golob ve Bartlett, 2007: 1). KSSİ ile paydaşlara yapılan uygulamalar iletilmekte; sürece dahil olması ve çalışmalar sonucunda onların kuruma ilişkin olumlu değerlendirmelere sahip olması sağlanmaktadır. Böylece yapılan çalışmaların geniş kitleler tarafından kabul görmesi sağlanmış olacaktır. Bu doğrultuda KSSİ’nin paydaşlara ulaşmak açısından temel bir gereklilik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Morsing'e (2003: 148) göre "kurumsal sosyal sorumluluk kendi kendine yeterli değildir. Kurumlar olumlu değerlendirmeler atfedilmesi için sosyal yükümlülükleri hakkında ilgili paydaşlara bilgi vermelidir". Kurumların sosyal sorumluluk iletişimi çalışmalarının bir anlamda paydaşlarda kabul görme isteğine dayandığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda kurumların paydaşlarının zihinlerinde kendilerine ilişkin "iyi bir kurum" algılamasını oluşturmasının KSSİ'nin temel taşlarından biri olduğu ileri sürülebilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve ilgili iletişim birbirinden ayrılamaz (Ligeti ve Oravec, 2009: 138). Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları iletişim ile geniş gruplara ulaşmakta ve onların desteğini kazanmaktadır. Etkin iletişim çabaları olmadan kurumsal sosyal sorumluluğun amacına ulaşması mümkün görünmemektedir.

Paydaşlar kurumu ekonomik olmayan gündemlere nasıl yanıt verdikleri yönünden değerlendirmektedir. Kurumun geniş olarak toplum hakkındaki ilgilerine ilişkin algılamalar, değerlendirmeleri etkilemektedir (Fombrun ve Shanley, 1990: 239). Bu bağlamda paydaşlar, kurumları ekonomik bir varlık olmanın ötesinde görmektedir ve bunun bir sonucu olarak sosyal faydaya yönelik çalışmalar beklemektedir. Sosyal bir konu hakkında kurumun görüşü ve bu görüşün paydaşlara yansımaları kurumsal itibar açısından kilit bir öneme sahiptir.

Bir kurumun mevcut itibarı paydaşların onun davranışlarından aldığı işaretler (doğrudan kurumdan ya da medya gibi diğer bilgi kanalları aracılığıyla) tarafından belirlenmektedir (Brammer ve Pavelin, 2006: 437). Bu nedenle kurumlar, sosyal sorumluluklarına ilişkin iletişim çabalarını etkin bir şekilde gerçekleştirmelidir. Aksi halde paydaşlar kurumun sosyal sorumluluğuna ilişkin haberleri başka araçlardan edineceklerdir. Bu bilgiler eksik ya da yetersiz olduğunda ise paydaşların kurumun sosyal sorumluluğu hakkındaki algılamaları olumsuz olarak etkilenmektedir. Kuşkusuz kurumun kendi yönetimi dışındaki araçlar da KSSİ sürecinde önemlidir. Ancak bu araçlardan yayılan mesajların içeriğinin kurumu doğru olarak yansıtması kurumsal itibar açısından oldukça önemlidir.

## SONUÇ

Kurumsal itibar, kurumun tümünün çabası ile kazanılabilecek bir değerdir. Bu bağlamda itibar oluşumunda birçok bileşen etkili olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, itibar kazanmak ve sürdürmek açısından en önemli konulardan biridir. Nitekim ekonomik başarılar tek başına kurumun güçlü bir itibara sahip olmasını sağlamamakta; paydaşlar kurumun toplum için ne yaptığını da sorgulamaktadır. Örneğin, bir müşteri kurumun ürününü alırken kaliteli olmasının yanında çevreye zarar vermeden üretilmiş olmasını da beklemektedir. Paydaşların kurum hakkındaki algılamaları ve değerlendirmelerine dayanarak var olabilen bir değer olarak itibar, bu doğrultuda kurumun sosyal beklentileri karşılaması ile oluşabilecektir. Aksi halde paydaşlar tarafından olumsuz değerlendirilen bir kurum güçlü bir itibara sahip olamayacaktır.

Kurumlar, sosyal sorumluluk çalışmaları yoluyla paydaşlara toplumu düşünen bir kurum olduğunu ve ekonomik fayda dışında amaçları olduğunu anlatmaktadır. Böylece kurum paydaşların sosyal alandaki beklentilerini de karşılamaktadır. Bunun sonucu olarak da paydaşların zihinlerinde iyi bir konum elde etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının paydaşlara ulaşması noktasında KSSİ temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

KSSİ, itibar açısından sosyal sorumluluk çalışmaları kadar önemlidir. Nitekim etkin iletişim çabaları olmaksızın kurumsal sosyal çabaların amacına ulaşması oldukça güçtür. KSSİ; kurumların paydaşların beklentilerini öğrenmesi, çalışmalarını bu beklentiler doğrultusunda gerçekleştirmesi, paydaşlara kendini ve çalışmalarını anlatması, paydaşların desteğini sağlaması, onların kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının bir ortağı haline gelmesi ve sonuçta kuruma ilişkin olumlu algılamalara sahip olması noktasında kritik bir görev üstlenmektedir.

Kurumlar farklı paydaşlara yönelik çok farklı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları gerçekleştirebilmektedir. Aynı zamanda sosyal raporlar, web siteleri, içsel iletişim çalışmaları, reklamlar gibi farklı mecralar ile kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında iletişim çabalarına yön verebilmektedir. Hangi mecranın tercih edileceği kurumsal sosyal sorumluluk çalışmasının türü, paydaşların beklentileri ve eğilimleri gibi faktörlere bağlı olarak belirlenmektedir. KSSİ'nin etkinliği, paydaşların kuruma ilişkin algılamalarının ve değerlendirmelerinin olumlu olmasının diğer bir deyişle güçlü bir itibar kazanmanın önemli



bir belirleyicisidir. Aynı zamanda kurumun itibarının korunması açısından da oldukça önemlidir.

Kısaca, kurumlar rekabet avantajı sağlamada itibarı göz ardı edemezler. Ancak, bu itibarın oluşumunda kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir alandır. Ne var ki, bu alanda neler yapıldığı, nasıl faydalar sağlandığı paydaşlara iletmeli ve paylaşılmalıdır. KSSİ, bu paylaşımın önemini ve çabalarını anlatmaktadır.

## KAYNAKÇA

- ACQUAAH, Moses. (2003), “Organizational Competence and Firm-Specific Tobin's q: The Moderating Role of Corporate Reputation”, *Strategic Organization*, 1 (4), 383- 411.
- BAE, Jiyang, Glen T. Cameron. (2006), “Conditioning Effect of Prior Reputation on Perception of Corporate Giving”, *Public Relations Review*, 32 (2), 144-150.
- BRAMMER, Stephen, Stephen Pavelin. (2006), “Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit”, *Journal of Management Studies*, 43 (3), 435-455.
- BERTELS, Stephanie, John Peloza. (2008), “Running Just to Stand Still? Managing CSR Reputation in an Era of Ratcheting Expectations”, *Corporate Reputation Review*, 11 (1), 56-72.
- BIRTH, Gregory, Laura Illia, Francesco Lurati, Alessandra Zamparini. (2008), “Communicating CSR: Practices among Switzerland’s Top 300 Companies”, *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (2), 182-196.
- BOWD, Ryan, Les Bowd, Phil Harris. (2006), “Communicating Corporate Social Responsibility: An Exploratory Case Study of A Major UK Retail Centre”, *Journal of Public Affairs*, 6 (2), 147–155.
- BRONN, Peggy S., Albana B. Vrioni. (2001), “Corporate Social Responsibility and Cause Related Marketing: An Overview”, *International Journal of Advertising*, 20, 207-222.
- BURKE, L., Jeanne M. Logsdon. (1996), “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.
- CADBURY, A. (2006), “Corporate Social Responsibility”, *21st Century Society*. 1, 5-21.
- CARMELI, A., Asher Tishler. (2005), “Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises”, *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 13–30.
- CARLISLE, Ysanne M., David O. Faulkner. (2005), “The Strategy of Reputation”, *Strategic Change*, 14 (8), 413–422.

- CARROLL, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- CHAUDHRI, Vidhi, Jian Wang. (2007), "Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India", *Management Communication Quarterly*, 21 (2), 232-247.
- CHUN, Rosa. (2005), "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109.
- CONNOLLY, M. (2002), "Reputation Management – A Social Environmental Perspective", Corporate Communication Institute Symposium.
- CORNELISSEN, J. (2004), *Corporate Communications. Theory and Practice*, London: Sage.
- CRAVENS, Karen S., Elizabeth Goad Oliver. (2006), "Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management", *Business Horizons*, 49 (4), 293-302.
- DAWKINS, Jenny, Stewart Lewis. (2003), "CSR in Stakeholder Expectations: and Their Implication for Company Strategy", *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3), 185–193.
- DEAKIN, Simon, Hugh D. Whittaker. (2007), "Re-Embedding the Corporation? Comparative Perspectives on Corporate Governance, Employment Relations and Corporate Social Responsibility", *Corporate Governance*, 15 (1), 1–4.
- DEEPHOUSE, David L. (2000), "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", *Journal of Management*, 26 (6), 1091-1112.
- DENTCHEV, Nikolay A. Aime Heene. (2004), "Managing The Reputation of Restructuring Corporations: Send The Right Signal To The Right Stakeholder", *Journal of Public Affairs*, 4 (1), 56–72.
- DOORLEY, John, Helio Fred Garcia. (2007), *Reputation Management the Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*, Routledge: New York.
- EWING, Michael T., Albert Caruana, Ernest Rinson Loy. (1999), "Corporate Reputation and Perceived Risk in Professional Engineering Services", *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (3), 121–128.
- FIRESTEIN, Peter J. (2006), "Building and Protecting Corporate Reputation", *Strategy & Leadership*, 34 (4), 25-31.
- FLANAGAN, David J., K. C. O'Shaughnessy. (2005), "The Effect of Layoffs on Firm Reputation", *Journal of Management*, 31 (3), 445-463.

- FOMBRUN, Charles. (2005), Building Corporate Reputation through CSR Initiatives: Evolving Standards, *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 7–12.
- FOMBRUN, Charles. (1996), Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston: Harvard Business School Press.
- FOMBRUN, Charles, Mark Shanley. (1990), What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *The Academy of Management Journal*. 33 (2), 233-258.
- FRAME, Bob. (2005), “Corporate Social Responsibility: A Challenge for the Donor Community”, *Development in Practice*, 15, 422-432.
- GOLOB, Ursa, Jennifer L. Bartlett. (2007), “Communicating about Corporate Social Responsibility: A Comparative Study of CSR Reporting in Australia and Slovenia”. *Public Relations Review*, 33 (1), 1-9.
- GRAAFLAND, Johan J., H. Smid. (2004), “Reputation, Corporate Social Responsibility and Market Regulation”, *Tijdschrift voor Economie en Management*. XLIX, 271-308.
- GÜMÜŞ, Murat, Burcu Öksüz. (2009), Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- HARTMAN, Laura P., Robert S. Rubin, K. Kathy Dhanda. (2007), “The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations”, *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 373–389.
- HOOGHIEMSTRA, Reggy. (2000), “Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting”, *Journal of Business Ethics*, 27, 55-68.
- HUSTED, Bryan W. (2003), “Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize”, *Long Range Planning*, 36, 481-498.
- ISENMANN, Ralf (2006). “CSR Online: Internet Base Communication”, iç. Management Models for Corporate Social Responsibility, (Der. Jan Jonker, Marco de Witte), Berlin: Springer, s. 246-253.
- KERR, Gayle, Kim Johnston, Amanda Beatson. (2008), “A Framework of Corporate Social Responsibility for Advertising Accountability: The Case of Australian Government Advertising Campaign”, *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 155-169.

- LEPOUTRE, Jan, Nikolay A. Dentchev, Aime Heene. (2005), “Dealing With Uncertainties When Governing CSR Policies”. Working Paper, [http://www.FEB.UGent.be/fac/research/WP/Papers/wp\\_05\\_337.pdf](http://www.FEB.UGent.be/fac/research/WP/Papers/wp_05_337.pdf).
- LIGETI, György, Agnes Oravecz. (2009), “CSR Communication of Corporate Enterprises in Hungary”, *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 137–149.
- LOCKWOOD, Nancy R. (2004), “Corporate Social Responsibility: HR’s Leadership Role”, *SHRM Research Quarterly*, 1-10.
- MAK, A. K. (2005), “Identity-Centered Model of Reputation Management: A Case Study of Iowa Tourism Office and its Industry Partners”, 8th Annual International Public Relations Research Conference The Impact of PR in Creating a More Ethical World: Why Can’t We All Get Along?, March 10-13, 2005, Miami, 270–292.
- MALMELIN, Nando. (2007), “Communication Capital Modelling Corporate Communications as an Organizational Asset”, *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (3), 298-310.
- MCWILLIAMS, Abigail, Donald Siegel. (2000), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?”, *Strategic Management Journal*, 215, 603-609.
- MORSING, Mette. (2006), “Corporate Social Responsibility As Strategic Auto-Communication: On The Role of External Stakeholders For Member Identification”, *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), 171-182.
- MORSING, Mette, Majken SCHULTZ. (2006), “Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies”, *Business Ethics: A European Review*, 15 (4), 323-338.
- MORSING, Mette. (2003), “Conspicuous Responsibility: Communicating Responsibility-to Whom”, *İç. Corporate Values and Responsibility: The Case of Denmark*, (Der. Mette Morsing, C. Thyssen), Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur, s. 145-154.
- NIELSEN, Anne Ellerup, Christa Thomsen. (2009), “Investigating CSR Communication in Smes: A Case Study among Danish Middle Managers”, *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), 83-93.
- NIELSEN, Anne Ellerup, Christa Thomsen. (2007), “Reporting CSR – What and How To Say It?”, *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (1), 25-40.
- OFORI, Dan F., Hinson, Robert E. (2007), “Corporate Social Responsibility (CSR) Perspectives of Leading Firms in Ghan”, *Corporate Governance*, 7 (2), 178-193.

- PODNAR, Klement. (2008), Communicating Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 75–81.
- PUNCHEVA, Petya. (2008), “The Role of Corporate Reputation in the Stakeholder Decision-Making Process”, *Business & Society*, 47 (3), 272-290.
- RAJENDRA, Bandi, P. D. Jose, Malini Mehra. (2003), “Corporate Social Responsibility in the Information and Communication Technologies Sector: Discussion”, *IIMB Management Review*, 15 (4), 61-77.
- ROBERTS, Peter W., Grahame R. Dowling. (2002), “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093.
- ROSE, Caspar, Steen Thomsen. (2004), “The Impact of Corporate Reputation Performance: Some Danish Evidence”, *European Management Journal*, 22 (2), 201–210.
- SEKIGUCHI, T. (2004), “A Preliminary Investigation of the Cognitive Process of Japanese Undergraduate Job Seekers”, *Osaka Keidai Ronshu*, 55 (3), 123-136.
- STREIMIKIENE, Dalia, Zaneta Simanaviciene, Ruslan Kovaliov. (2009), “Corporate Social Responsibility for Implementation of Sustainable Energy Development in Baltic States”, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 13 (4), 813–824.
- SWEENEY, Lorraine, Joseph Coughlan. (2008), “Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory”, *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 113 – 124.
- TURBAN, Daniel B., Daniel M. Cable (2003), “Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics”, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 733–751.
- UNERMAN, Jeffrey. (2008), “Strategic Reputation Risk Management and Corporate Social Responsibility Reporting”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 (3), 362-364.