

# Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisinde Asil-Vekil Sorunu

SELÇUK İLETİŞİM  
DERGİSİ 2022;  
15(1): 477-497  
doi: 10.18094/ JOSC.975476



## Belis Gülay

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı hissedarlar (asil) ve yöneticiler (vekil) arasındaki sorunla kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki karşılıklı ilişkiyi belirleyerek asil-vekil sorununun marka imajına etkileri konusunda farkındalık yaratmaktır. Çalışmada asil-vekil sorununun Kurumsal Sosyal Sorumluluk önünde bir engel mi olduğu ya da Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinin asil-vekil sorununu daha da mı derinleştirdiği, asil-vekil sorununun marka imajına olası etkilerinin neler olduğu sorularına yanıt aranacaktır. Literatürde Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri ile marka imajı arasındaki ilişkiyi irdeleyen çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak bu ilişkide asil-vekil sorununun yerine değinen çalışmaya rastlanmamıştır. Daha çok İşletme disiplininin ilgi odağı olan asil-vekil sorunu pazarlama çalışmalarında fazla yer bulmadığından bu çalışmanın hem işletme hem de pazarlama akademisyenleri ve profesyonellerine yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Çalışmada üç tane önerme ileri sürülmüştür: Birincisi: Asil-vekil sorunu işletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışından uzak durmasına yol açar. İkincisi: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Asil-Vekil sorunu doğurur, üçüncüsü: Asil-vekil sorunu marka imajını olumsuz yönde etkiler önermeleridir. Bu üç önerme asil – vekil ilişkisi yönünden ele alınmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Asil-Vekil Sorunu, Marka İmajı, Vekâlet Teorisi, Bilgi Asimetrisi

BELİS GÜLAY

Dr. Öğr. Üyesi

Maltepe Üniversitesi

belisgulay@maltepe.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-0204-5507

SELÇUK İLETİŞİM DERGİSİ 2022; 15(1): 1-2

doi: 10.18094/ JOSC.975476

Geliş Tarihi: 28.07.2021 Kabul Tarihi: 26.10.2021 Yayın Tarihi: 15.04.2022

# Principal – Agent Problem in the Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image

JOURNAL OF SELÇUK  
COMMUNICATION 2022;  
15(1): 477-497  
doi: 10.18094/ JOSC.975476



**Belis Gülay**

## ABSTRACT

The aim of this study is to create awareness about the impact of agency problem on brand image by determining the reciprocal relationship between agency problem (principal vs agent) and corporate social responsibility. The study will seek answers to the questions whether the agency problem is an obstacle to Corporate Social Responsibility, or whether Corporate Social Responsibility activities deepen agency problem, and what the possible effects of the agency problem on the brand image are. There are many studies in the literature that examine the relationship between Corporate Social Responsibility activities and brand image. However, no study addressing the agency problem was found in this relationship. It is thought that this study will guide both business and marketing academics and professionals, since agency problem, which is the focus of attention of the business discipline, does not find much place in marketing studies. Three propositions were put forward in the study: First; Principal-agent problem causes businesses to stay away from Corporate Social Responsibility. Corporate Social Responsibility creates Principal-Agent problem, and the third one; the principal-agent problem is that they suggest that they negatively affect the brand image. These three propositions are discussed in terms of principal-agent relationship.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Agency Problem, Brand Image, Agency Theory, Information Asymmetry

BELİS GÜLAY

Dr. Öğr. Üyesi

Maltepe Üniversitesi

belisgulay@maltepe.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-0204-5507

JOURNAL OF SELÇUK COMMUNICATION 2022; 15(1): 477-497

doi: 10.18094/ JOSC.975476

## GİRİŞ

Günümüz çağdaş işletmelerinde giderek artan yoğun insan ilişkileri işletmeleri daha karmaşık yapılar haline getirmiştir. Bilgi temelli toplumların olmazsa olmazı bilginin insanlar arası alış-verişinde daha sağlıklı yollar aranmaya başlanmıştır. Daha önceleri işletmeyi kuranların yani işletme sahiplerinin işletme yönetiminde olmaları yerini yönetim işini daha profesyonel birisine, bir yöneticiye bırakma şeklini almış, bu da beraberinde güven sorununu getirmiştir. İşletme kurucuları, sahipleri ya da hissedarları, diğer bir ifadeyle asillerin nasıl tüm yetkiyi yöneticilere, yani vekillere bırakabilmeleri bir sorunsal haline gelmiş, böylece İşletme disiplinde asil-vekil sorunu olarak bilinen kavram ortaya çıkmıştır.

Asilin tüm amaçlarına ulaşmasından sorumlu olan vekil, asil-vekil sorununu aşabilmek için neredeyse kurumsal yönetim kavramıyla özdeş (Bhimani, 2005, s. 165-174) Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yönelebilir (Beaudoin, 2008, s. 45). Bu sayede aynı zamanda marka imajı da artabilir.

Asil-vekil sorununu pazarlama açısından ele alan çalışma oldukça azdır (Bergen, Dutta, & Walker, 1992, s. 1-24). Vekâlet teorisinin önermesi olan asil-vekil sorununun ve sosyal sorumluluk kavramlarının pazarlamanın ve halkla ilişkilerin önemli kavramı olan marka imajı üzerindeki etkilerinin irdelenmesinin literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile marka imajı arasındaki ilişkiyi irdelleyen çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak asil-vekil sorununun bu ilişkinin neresinde olduğuna değinen çalışma yok denecek kadar azdır. Asil-vekil sorunu daha çok yönetim bilimlerinin ilgi alanıdır ve pazarlama çalışmalarında fazla yer bulmamaktadır.

Çalışmada ilk olarak asil-vekil sorununun ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının teorik altyapısı açıklanmakta, ardından bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan iki önerme literatür ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Daha sonra marka imajının teorik altyapısı açıklanarak asil-vekil sorunu ile marka imajı arasındaki ilişki üçüncü bir önerme ile irdelenmektedir.

## LİTERATÜR

Çalışmanın bu literatür bölümünde asil-vekil sorunu, kurumsal sosyal sorumluluk ve marka imajı kavramları detaylı bir biçimde açıklanarak birbirleri ile olan ilişkileri üzerine üç önerme oluşturulmuştur.

## Asil-Vekil Sorunu

Asil-vekil sorunu kuramsal dayanağını örgütsel teorilerden biri olan ve Coase (1937) ve Jensen ve Meckling (1976) tarafından geliştirilen Vekâlet Teorisinden alır (Shleifer & Vishny, 1997, s. 737-783). İşin kurucusu ya da ortağı olan ve asil<sup>1</sup> olarak adlandırılan kişinin bu kurduğu işi yürütmesi için bir ya da birden fazla tayin ettiği ve vekil adını alan kişiyle arasında doğan çıkar uyumsuzluğuna verilen addır (Jensen & Meckling, 1976; Chen, Lu, & Sougiannis, 2012, s. 252-282). Günümüzde kurumsal yönetim, bir diğer adıyla kurumsal yönetim kavramının yakından ilgilendiği ve temelini oluşturan asil vekil sorunu işletme sahiplerinin, diğer bir deyişle asillerin yöneticilerine verdikleri hakları kendi çıkarları için suiistimal edecekleri yönündeki kaygının ifadesidir (Dalton, Hitt, Certo, & Dalton, s. 1-64). İşletme sahibinin ve yöneticisinin ayrı kişiler olmasının doğal sonucu olarak ortaya çıkan hedef farklılıklarının (Fama, 1980, s. 288-307) hizalanmaya çalışılması vekâlet teorisinin odak noktasıdır.

Asil-vekil sorunu en basit ifade ile asil ile vekilin çıkarlarının ve amaçlarının çatışmasıdır (Demski & Feltham, 1978, s. 336-359). Vekil, asilin lehine ve faydasına alması gereken kararları kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirir.

Asil-vekil sorununun önermeleri şunlardır (Eisenhardt, 1989, s. 57-74):

- Asilin ve vekilin aralarında oluşturdukları anlaşma ortak amaçlara hizmet ettiği durumda asil-vekil sorunu minimize olur.
- Asilin vekilin ne yaptığını tam olarak bilmediği durumlarda vekil kendisinden istediği biçimde değil de kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder. Bu durum ahlaki tehlike (moral hazard) ve ters seçim (adverse selection) doğurur. Ahlaki tehlike vekil asilin çıkarları doğrultusunda hareket etmeyerek kaydardığı durumda belirir. Asil ile vekil arasında bilgi asimetrisine bağlı olarak ortaya çıkan ve Akerlof Limonu olarak da bilinen ters seçim, asilin vekili yüksek bir biçimde değerlemesidir (Akerloff, 1978, s. 237-251).
- Bilgi sistemleri asili vekile güvenme konusunda rahatlatır.
- Riskin sorumluluğu büyük ölçüde vekilin üstündeyse vekil risk almaktan kaçınır ya da asil risk almaktan kaçınıyorsa, riski büyük ölçüde vekile aktarmaya çalışır.

<sup>1</sup> Literatürde employer (işveren) olarak da adlandırılmaktadır (Dalğırın, 2014, s. 3).

İşletme sahibiyle ya da hissedarlarıyla işletme yöneticisinin amaçları her zaman örtüşmeyebilir. Vekâlet teorisi çerçevesinde asil olarak adlandırılan kurucu ya da hissedarlar amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için yöneticileri görevlendirir. Ancak yöneticilerin, diğer ifadeyle vekillerin amaçları asillerinkiyle aynı olmayabilir (Keown, Martin, & Petty, 2017; Panda & Leepsa, 2017, s. 74-95). Her iki taraf farklı hedeflere yönelebilir, vekiller işletmeyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanma, kendi varlıklarını artırma yönünde eğilim gösterebilir. Maaşını, ek ödeneklerini, yan haklarını arttırıcı biçimde davranabilir ya da sosyal ağlarını kendi kariyerine yönelik kullanabilir. Bu tip davranış aslında insanın tipik davranışıdır ve teorik altyapısını rasyonel bencillik ahlaki kuramı oluşturmaktadır (Rand, 1992, s. 85). Rand'a göre egoizm şu şeklide tanımlanır: Bireyin öncelikli ahlaki yükümlülüğü kendi çıkar, iyilik ve esenliğini maksimize etmesidir. İnsan aklını kullandığı, rasyonel davrandığı durumlardan mesuldür ve bu davranışlarından da elde edeceği fayda kendisinin olmalıdır (Can, 2018, s. 22). Dolayısıyla işletmede kurucu ile yönetici görevleri ayrıştırıldığında bu normal davranış biçimini gösterecek olan vekil ile asil arasında sorun çıkması kaçınılmazdır (Doshi, Manual, Lingaradan, & Mujib, 2018, s. 2-38).

Asil-vekil problemini ortaya çıkaran durumlardan bir diğeri yöneticilerin işletmeden elde edebilecekleri kazancın işletme performansına bağlı olması sonucu risk alma eğilimlerinin azalmasıdır. Yöneticiler, riskli yatırımlardan, finansal kaldıraçlardan uzak durarak, iflas veya sermaye kayıplarının önüne geçerek işletmenin performansını arttırabilir ve işletmedeki pozisyonlarını koruyabilir. Oysaki risk iştahı yüksek işletme kurucuları için bu durum kabul edilemez. Zira riskli yatırımlar işletme sahiplerinin hisse değerlerini arttırıcı eylemlerdir (Panda & Leepsa, 2017; Keown, Martin, & Petty, 2017, s. 81) ve işletme sahiplerinin bu sebeple risk iştahı yüksektir. İşletmeden sorumlu yöneticilerin riskli yatırımlara yönelmekte imtina etmeleri hissedarların kârlı fırsatları kaçırmaları anlamına gelir; bu durum vekâlet maliyeti olarak adlandırılır (Keown, Martin, & Petty, 2017, s. 83).

Yine asil-vekil soruna yol açan diğer durum ahlaki tehlike olarak bilinen, yöneticilerin işletme kaynaklarını işletme sahip veya hissedarlarının bilgisi dışında kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarıdır. Özellikle benmerkezci olan yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda maliyeti asillere yüklenen eylemler yürüterek ahlaki tehlike doğururlar (Panda & Leepsa, 2017, s. 74-95). Asil ve vekil arasında imzalanmış olan bir tür psikolojik sözleşmenin taraflardan biri lehine diğer tarafın bilgisi dışında değiştirilmesi ahlaki tehlikedir ve ahlaki tehlike asil-vekil arasında oluşan güvensizliğin önemli sebeplerinden biridir.

Asil-vekil sorunu konusundaki bir argüman da dağıtılmamış kârlar (retained earnings) üzerindedir. Yöneticiler hissedarların servetini maksimize etmek amacıyla daha çok mevcut işi büyütme eğilimi gösterirler. Bunun altında yatan sebep yönetici için daha büyük işin daha büyük bir işletme, dolayısıyla da daha çok güç anlamına gelmesidir. Gelirler hissedarların beklentisi olan temettü dağıtımından ziyade işi büyütme için kullanılır. Daha da büyüyen işletme yöneticiye güç katar ve yönetici kazandığı bu gücü kendi kariyerini inşa etmek için, diğer bir ifadeyle farklı işlerden teklif alma konusunda kullanabilirler (Borrington & Stimpson, 2013, s. 235-238). Yönetici için kârdan çok prestij önemlidir (Brigham & Houston, 2009; Ng, 2010, s. 89-126).

Yöneticilerin işletmenin tüm süreçlerinde alınacak önemli kararlar konusunda büyük yetkiye sahip olması sonucu ortaya çıkan bilgi asimetrisi, asil-vekil sorununun diğer bir çıkış noktasıdır (Borrington & Stimpson, 2013, s. 235-238). Hissedarlar işletmenin asıl sahibidir ve varlıklarını maksimize edebilecek her fırsattan haberdar olmak isterler, ancak işletmede alınan kararlardan ve işletmenin performansından ancak yöneticilerin bilgilendirmesi ile haberdar olabilirler. Hissedarlar kimi zaman yeterince bilgilendirilmediğinde ortaya çıkan bilgi asimetrisi (Panda & Leepsa, 2017, s. 74-95) asil-vekil ilişkisinde anlaşmazlığa, hatta çatışmaya yol açabilir.

Asil-vekil sorununun bir sebebi de yöneticilerin işletmedeki mevcudiyetlerinin hissedarlardan daha kısa ömürlü olmasıdır. Belirenmiş bir dönem için göreve gelen yönetici, yalnızca kendi dönemindeki nakit akışına odaklanarak uzun vadedeki işlemleri göz ardı edebilir. Görev süreleri dolmadan önce varlık ve gelirleri daha yüksek göstermek üzere örneğin Ar-Ge yatırımlarını azaltmak gibi birtakım manipülasyonlara başvurabilir (Keown, Martin, & Petty, 2017, s. 92). Bu durum işletmenin ana hedefini göz ardı eden bir durum olduğundan yine çatışma doğurur ve bunun da yine vekâlet maliyetine yol açtığını bir kez daha belirtmekte fayda görülmektedir.

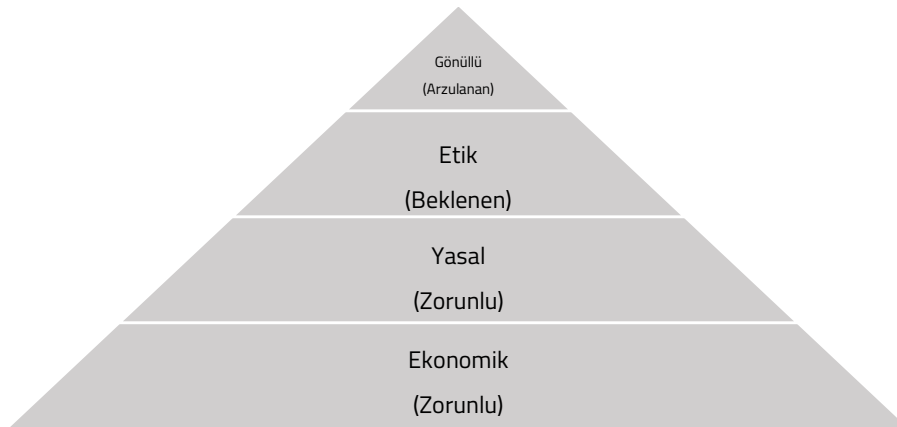
### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Geniş anlamda kurumsal yönetim mekanizması sayılabilecek Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), sosyal taleplere yanıt vererek (Morales, Gonzales, & Fumero, 2016, s. 561-584) örgütsel performansa katkı sağlamanın bir yoludur (Amini & Bianco, 2017; Peris, Containi, Savoia, & Bergmann, 2017, s. 1-11). Adından da net bir biçimde anlaşılacağı şekilde bir işletmenin topluma karşı birtakım sorumlulukları yerine getirmesidir. Kavram net olmakla beraber kavramın sınırları oldukça geniştir. İşletme neyden ne derece sorumlu olmalıdır? Kimlere karşı ne tür sorumluluklar üstlenmelidir? Bu

sorumlulukların maliyetlerini yalnızca kendisi mi yüklenmelidir? Kurumsal sosyal sorumluluğun ne olduğuna yanıt aranırken çok farklı görüşler ileriye sürülmüştür.

İşletmelerin yalnızca birincil amacı olan kârlılık peşinde olması işletmenin sürdürülebilir olmasının önünde bir engel olarak gösterilebilir. Belirli bir çevrede faaliyet gösteren işletme, bu çevredeki dengeleri korumak amacıyla çevresiyle iyi ilişkiler içinde olmalı ve çevrenin beklentilerini yerine getirmelidir. Toplumun yaşam kalitesini ve refahını arttırabilmek için toplumla birlikte hareket ederek (Kotler & Lee, 2005, s. 217-225) birtakım faaliyetler gerçekleştirmek artık işletmeler için adeta bir zorunluluk haline almıştır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, işletmenin ekonomik girişimlerinin ve faaliyetlerinin ötesinde, daha refah bir toplum için gönüllü bir biçimde çaba göstermesi olarak tanımlanabilir (Carroll, 1991, s. 114-120). Kurumsal Sosyal Sorumlulukta önemli bir kavram paydaş kavramıdır. İşletmenin faaliyetlerinden dolayı ya da dolaysız şekilde etkilenebilecek her kurum ya da kişi paydaş olarak görülmeli ve bu paydaşların beklentileri işletmeler tarafından mümkün mertebe karşılanmalıdır. Paydaş çerçevesinden değerlendirildiğinde işletmenin sorumlulukları şu kişi ve gruplara yöneliktir: (1) çalışanlar, (2) tüketiciler, (3) hissedarlar, (4) doğa, (5) devlet, (6) tedarikçiler, (7) rakipler, (8) toplum vb. (Aktan & Börü, 2007, s. 10).

Carroll'ın (1979) sınıflandırmasına, diğer bir ifadeyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk piramidine (Şekil 1) göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk dört seviyede gerçekleştirilir: ekonomik, yasal, etik ve gönüllü. Ekonomik ve yasal sorumluluklar zorunlu, etik olan beklenen ve gönüllü olan ise arzulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleridir (Carroll, 1991, s. 114-120).



**Şekil 1** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Seviyeleri (Carroll'un Piramidi)

**Kaynak:** Carroll, A. B. (1991: 42). The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4).

Piramidin en altındaki basamak olan ekonomik sorumluluk, işletmenin kuruluş amacı olan kârlılıktır. İşletmenin her şeyden önce paydaşlarının hakkını gözeterek kâr elde etmesi bir zorunluluktur. Bir üst seviyedeki yasal sorumluluk, devletin işletme faaliyetlerinde toplum adına taraf olmasından dolayı belirlenen yasalara uygun faaliyetleri sıkı sıkıya takip etmek şeklindeki sorumluluktur. Üçüncü basamakta artık zorunlu sorumluluklar değil, toplumun beklentileri yer alır. Burada da etik olmak esastır. Son basamakta ise bünyesinde yoğun insan sevgisi barındıran, gönüllülük esasına dayalı faaliyetler yer alır (Koçyiğit & Gök, 2019, s. 52-58).

İşletmenin çeşitli paydaşları farklı seviyedeki Kurumsal Sosyal Sorumluluk beklentisi içindedir. Örneğin çalışanların beklentisi büyük ölçüde ekonomik sorumluluk iken tüketiciler daha çok etik sorumluluk beklentisi içindedir. Çalışanlar işletmenin kazancıyla yakından ilgilidir çünkü kendi istihdamları için bu önem teşkil etmektedir. Tüketiciler işletmenin etik tutum sergilemesini ister çünkü böylece işletmeler kendilerini aldatıcı her türlü faaliyetten uzak duracaktır. Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk piramidinin en üst basamağında yer alan gönüllü sorumluluk işletmenin tüm topluma verdiği faydalar bütünüdür. Bu sorumluluk türünün tüketici üzerinde çok da etkisi olmadığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bu tutarsızlığın bir sebebi Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinin maliyetli olması ve bunun tüketici tarafından bir şekilde kendisine fatura edileceği inancıdır. Yasalara uymak ürünün fonksiyonlarını ve kalitesini direkt etkileyeceğinden işletmenin ikinci basamaktaki yasal sorumlulukları yerine getirmesi tüketicinin daha çok ilgilendiği bir konudur. Görüldüğü üzere Kurumsal Sosyal Sorumluluk çok boyutludur ve etki alanı incelenirken hangi paydaşa hitap ettiği de göz önünde bulundurulmalıdır (He & Lai, 2014, s. 249-263).

Kurucular ya da hissedarlar tarafından göreve getirilen yöneticiler, diğer bir ifadeyle vekiller göreve geldiklerinde kendi kurmuş oldukları sosyal ağlardan kazandıkları sosyal sermayelerini de işletmeye taşırlar (Gargiulo & Benassi, 2000, s. 183-196) ve bu sayede işletme farklı kaynaklara erişim olanağına kavuşur. Ayrıca işletme yalnızca kolay kaynak erişimi sağlamakla kalmaz, diğer işletmelere olan bağımlılığı da azalır (Hillman, Withers, & Collins, 2009, s. 1404-1427). Yönetici işletmeye aktardığı sosyal sermayeyi güçlendirmek için Kurumsal Sosyal Sorumluluğa yönelmek ister.

Yönetici (vekil) işletmenin prestijini düşünerek Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine yöneliyor, ancak hissedar (asil) bunu mali bir kayıp olarak nitelendiriyorsa yönetici bu hususta etkin olamayarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusunda kifayetsiz kalabilecektir. Donaldson (1990)



tarafından ileri sürülen Temsil Teorisinin (Stewardship Theory) yöneticiliği “doğru işi yapma” olarak tanımlaması yöneticileri Kurumsal Sosyal Sorumluluğa yönlendirmektedir. Bu tip yöneticiler Kurumsal Sosyal Sorumluluğu işletmeye uzun vadede kazanç getirecek olan bir işletme stratejisi olarak benimser (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006). Kimi zaman da bahsedildiği üzere uzun vadedeki getiriye bekleme sabrı olan hissedarlar iken, belirli dönem için göreve gelen yönetici bundan kaçınır ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk yapmak istemez. Sonuç olarak asil-vekil arasındaki bu tip bir bakış açısı farklılığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini geciktirir. Bu durumda paydaş teorisinin çıkış noktası olan tüm paydaşlarının beklentilerinin karşılanması da söz konusu olmaz (Becan, 2011). Bundan hareketle Önerme 1 ileri sürülmektedir.

***Önerme 1. Asil-vekil sorunu işletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışından uzak durmasına yol açar.***

Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini yöneticilerin kendi tercihleri yönünde mi şekillendirdiği yoksa hissedarların çıkarlarını mı önceliklendirdiği araştırma konusu olmuştur. Kimi araştırmacılar tecrübeli yöneticileri olan işletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusunda daha aktif olduğunu öne sürerken kimi araştırmacılar bundaki başarıyı daha becerikli kuruculara ithaf etmektedir (Barrios, Fasan, & Nanda, 2014, s. 173-175). Daha da önemlisi Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusunda yeterli performans gösteremeyen yöneticileri işletmede tutmaya devam eden kurucu ve paydaşlar ne yazık ki bunun sonuçlarının kendi yararlarına olmayacağına katlanmak durumunda kalacaktır (Tirole, 2001; Pagano, Volpin, & Rynes, 2003; Cespa & Cestone, 2007; Benabou & Tirole, 2010, s. 1-19). Hissedarlar yöneticileri Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusunda her daim cesaretlendirir zira bu paydaşları mutlu edeceğinden uzun vadede işletmenin yararına olan bir durumdur. Öte yandan yöneticinin performansı yalnızca Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine bağlı olarak ölçümlenmez, aynı zamanda işletmenin finansal performansı önemlidir (Barrios, Fasan, & Nanda, 2014, s. 173-175).

Kurucu ya da hissedarlarda yöneticinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini kendi çıkarları doğrultusunda şekillendireceği inancı bir bakıma asil-vekil sorununun temelini oluşturur. Bundan hareketle Önerme 2 ileri sürülmektedir.

***Önerme 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Asil-Vekil sorunu doğurur.***

**Marka İmajı**

Marka imajı, herhangi bir ürün veya hizmetin bireye yaptığı her türlü estetik ve duygusal

çağrışımlar bütünüdür. Dolayısıyla marka ile ilgili her bireyin kafasında farklı çağrışımlar ve imajlar oluşabilir (Ker, 1998; Hung, 2005, s. 246-327). Markalar tüketiciye daha önce deneyimlemedikleri ve kolay vazgeçemeyecekleri bir şey sunduğunda tüketiciyle duygusal bir bağ kurarak imaj güçlendirebilirler (Morgan, 2009, s. 1-22). Duygusal bağın oluşması ve giderek güçlenmesi için Kurumsal Sosyal Sorumluluğa önemli rol düşmektedir (Özdemir, 2009, s. 63)

Marka imajı iki grupta değerlendirilir: İşlevsel imaj ve sembolik imaj. İşlevsel marka imajı ürüne ait somut özellikleri ifade ederken, sembolik imaj tüketicinin ürün vasıtasıyla kendisini ifade etmesine yarayan soyut bir kavram, daha doğrusu bir algıdır (He & Lai, 2014, s. 249-263).

He ve Lai (2014, s. 249-263), Kurumsal Sosyal Sorumluluk piramidi (Şekil 1) basamakları ile işlevsel marka imajı arasındaki ilişkiyi irdelenmiştir. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun yasal sorumluluk basamağı ile markanın işlevsel imajı arasında bir ilişki söz konusudur. İşletmenin yasal sorumluluğu; tüm çalışanları, hissedarları, müşterileri, tedarikçileri vb. koruma altına alacak her türlü yasaya sıkı sıkıya uymaktır. İşletmenin yasalara uyması tüketicinin ürün kalitesine yönelik algısını önemli ölçüde etkiler. Zira ürüne ait kısıtlı bilgisi olan tüketici için işletmenin yasalara uyması durumunda bilgi asimetrisi azalır. İşletmenin yasalara uyması tüketiciyi ürün seçimi konusunda rahatlatır ve ürüne olan güvenini artırır (Chen & He, 2003; Klein & Dawar, 2004, s. 203-217). Örnek vermek gerekirse bir gıda ürünü paketinde içinde neler yer aldığının belirtiliyor olması yasal bir zorunluluktur ve bu tüketiciyi rahatlatır. Tüketici yasaların kendi yanında yer alıyor olmasından büyük bir rahatlık duyar.

Yine He ve Lai'ya (2014) göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk piramidinin üçüncü basamağı olan etik sorumluluk ile işlevsel marka imajı arasında ilişki mevcuttur. Yasaların toplumdaki tüm ilişkilere nüfus edebilmesi zordur. Yasaların yetemediği durumlarda etik kodların devreye giriyor olması tüketicinin ürün algısını olumlu yönde etkileyecektir. İşletmenin etik davranışı; dürüst olmak, sözünün arkasında durmak ve müşteri ilişkilerinde doğru ve açık sözlü olmak şeklinde tanımlanabilir. Tüketici gözünde etik kaygı gütmeyen bir işletmenin ürünlerinin kaliteli olması pek mümkün değildir. Çoğu zaman etik dışı davranışlar sergileyen işletmelerin tüketiciler tarafından boykot edildiğine şahit oluruz (Sen & Bhattacharya, 2001, s. 225-243). Tüketici her koşulda işletmenin üzerine düşeni yapacağından, tüketiciyi ve toplumu düşüneneğinden emin olmalıdır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile markanın sembolik imajı arasındaki ilişkiyi de irdeleyen He ve Lai (2014), tüketicinin günümüzde daha çok sembolik eylemler üzerine kurulu olduğuna vurgu yaparak işletmenin algılanan kurumsal kimliğinin tüketiciyi kendisine çekmekte etkili olduğunu belirtmişlerdir. İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri, tüketicinin marka imajı ve kimliği hakkındaki algılarını etkiler (Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006; Sen & Bhattacharya, 2001, s. 225-243). Yasal sorumluluk ile sembolik marka imajı arasındaki ilişki tüketicinin kendini ifade etme biçimi olarak yasalara uyan bir işletmeyi tercih etmesi eğilimiyle açıklanabilir. Etik sorumluluklar tüketicinin psikolojik beklentilerini karşılar. Markanın etik sorumlulukları yerine getirmesiyle güçlenen imajı, diğer bir ifadeyle prestijli bir işletme olması tüketicinin de kendisini bu algı üzerinden tanımlamasına yardımcı olur. Tüketici bu saygın markayla kendisinin de saygınlık kazanacağı inancını geliştirir (Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006). Örneğin hayvan haklarına saygılı, deneylerinde asla hayvan kullanmayan bir marka, bu konuda hassasiyeti olan bir tüketicinin etik kodlarına hitap edecektir. Etik tüketim yaptığını düşünen tüketici kendisini bu hassasiyete adanmış kişi veya gruplarla özdeşleştirerek kendi algısında saygınlık elde edecektir (He & Lai, 2014, s. 249-263).

Pazarlama faaliyetlerini Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile harmanlayan işletmeler marka kimliği ve itibarı oluşturma konusunda önemli bir adım atmaktadır. Yalnızca bununla da kalmayıp marka imajını güçlendirirken daha da yüksek performans sergilemektedir (Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006; Lindgreen, Xu, Manon, & Wilcock, 2012; Werther & Chandler, 2005; Klein & Dawar, 2004, s. 203-217). Bu durumda Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile marka imajı arasında güçlü bir bağ olduğunu söylemek mümkündür (Kitchin, 2003; McElhaney, 2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ürün ve hizmetlerde sürdürülebilir yüksek değer yaratırken marka imajını da güçlendirir (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006; Menon & Kahn, 2003; Polonsky & Jevons, 2006, s. 340-349).

Marka imajı inşasında bu denli öneme sahip olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinin çok iyi örgütlenmesi ve yürütülmesi önemlidir. Bu konuda yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Polonsky & Jevons, 2006, s. 340-349). Özellikle işletmeyi rakiplerinden farklılaştırarak rekabet avantajı sağlayacak Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri marka imajını güçlendirenlerdir. Bu sebeple reklam kampanyaları güçlendirilmeli, yapılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri hakkında farkındalık yaratılmalıdır (Ker-Tah, 2012; Keller, 1993, s. 312-326). Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinin marka imajını arttıracak yönde olmaları da oldukça önemlidir (Lai, Chiu, Yang, & Pai, 2010, s. 457-469).

İşletmenin kendi faaliyetlerini de yansıtacak türden Kurumsal Sosyal Faaliyetleri tüketici algısını önemli yönde etkiler (Maio, 2003, s. 235-346). Yöneticilerin işletmenin iç ve dış müşterileriyle arasında iletişim programları oluşturarak tüketici zihninde marka imajını güçlendirmesi önemlidir (Polonsky & Jevons, 2006, s. 340-349). Güçlü sosyal sorumluluk anlayışlı işletmeler güçlü marka imajı inşa eder (Carroll, 2004; Werther & Chandler, 2005, s. 317-324). Çok yüksek gelir elde eden, ancak bunu Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine aktarmayan kurucular tüketicilerin tepkisini çeker (Blomqvist & Posner, 2004, s. 33-36). Dolayısıyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri ne denli çok yapılırsa o denli yüksek marka imajı oluşturulabilir (Smith C. , 2003; Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005; Porter & Kramer, 2006; Ellen, Webb, & Mohr, 2006; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2009; Den Hond & Bakker, 2007; Maldonado-Guzman, Pinzon-Castro, & Leana-Morales, 2017, s. 561-584).

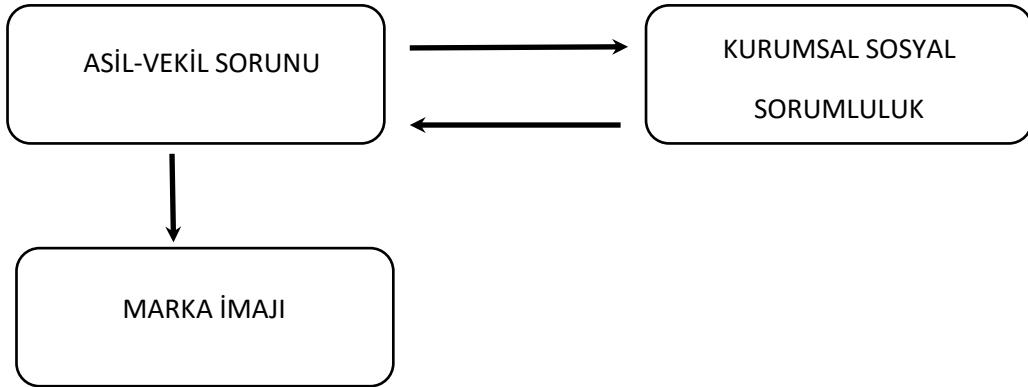
Vekâlet teorisi ile marka imajı arasındaki ilişki literatürde pek çok çalışmada ele alınmıştır. Örneğin Aish ve diğerleri (2008, s. 1-13) işletmeyi asil, işletmenin reklamını yapan ajansı vekil olarak ele almıştır (Aish, Kortam, & Hassan, 2008, s. 1-13). Smith ve Synowka (2006, s. 21-28) franchising uygulamasında franchiser ve franchisee arasındaki ilişkide marka imajına değinmiştir. Bu çalışmada vekâlet teorisi, giriş kısmında da belirtildiği gibi yalnızca işletme kurucusu ve üst düzey yönetici arasındaki ilişki bazında ele alınmaktadır. Birinci önermede belirtildiği üzere asil-vekil arasında Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusunda çıkacak fikir ayrılığı yöneticiyi bu hususta etkisiz kılabilir. Sonuç olarak asil-vekil arasındaki bu tip bir bakış açısı farklılığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini geciktireceğinden ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile marka imajı arasında ilişki olduğundan marka imajı olumsuz etkilenecektir. Bundan hareketle Önerme 3 ileri sürülmektedir.

***Önerme 3. Asil-vekil sorunu marka imajını olumsuz yönde etkiler.***

## **BULGULAR VE YORUM**

Bu çalışmada üç ayaklı bir literatür taraması yapılmıştır: Asil-vekil sorunu, kurumsal sosyal sorumluluk ve imajı. Bu Asil-vekil sorununun örgütlerdeki kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını baltalayacağı yönünde bir önerme oluşturulmuştur. Daha sonra kurumsal sosyal sorumluluğun asil-vekil sorunu yarattığı ileri sürülür. Böylece iç içe geçmiş bir sebep-sonuç ilişkisine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Ayrıca asil-vekil sorununun örgütün marka imajını zedeleyen bir unsur olduğunun da altı çizilmeye çalışılmış ve Şekil 2'deki model oluşturulmuştur. Modele göre asil-vekil sorunu Kurumsal

Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini etkilemekte, Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri de aynı şekilde asil-vekil sorunu doğurmaktadır. Yine modele göre asil-vekil sorunu marka imajını olumsuz yönde etkilemektedir.



**Şekil 2** Araştırma Modeli

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Kurumsal sosyal sorumluluk, marka olma yolundaki çalışmalarını etkileyen ve marka imajını destekleyen faktörlerden biridir. Hatta bu faktörlerin en başında gelmektedir. Bir kurum marka olabilmesi için; sosyal sorumluluk olgusunu yerine getirmelidir. Doğal olarak; marka imajında kurumsal sosyal sorumluluğun yeri önem arz etmektedir.

Kurumsal yönetişimin bir gereği olan kurumsal sosyal sorumluluğun asil-vekil sorununu hafifleteceği (Gündüz, 2018; Ruangviset, Jiraporn, & Kim, 2014) ve bunun da marka imajını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Kısacası, asil-vekil sorunu ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk arasında karşılıklı bir ilişki vardır; asil-vekil sorunu Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini etkileyebileceği gibi Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri de asil-vekil sorunu doğurabilir. Asil-vekil sorunu da Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini baltalayacağından marka imajı üzerinde etkiye sahiptir.

Kavramsal düzeyde yapılan bu çalışmanın ampirik çalışmalarla desteklenmesi genellenebilirlik özelliğini arttıracaktır. Ayrıca çalışmanın modelinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile marka imajı arasındaki ilişki de irdelenebilir ancak bu çalışmada literatürde bu ilişki yaygın biçimde irdelendiği için kapsam dışı bırakılmıştır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile marka imajı arasındaki ilişkide asil-vekil sorununun aracı etkisi daha sonraki çalışmaların konusu olabilir.

## EXTENDED ABSTRACT

The aim of this study is to determine the mutual relationship between the problem between shareholders (principal) and managers (agent) and corporate social responsibility, and to raise awareness about the effects of principal-agent problem on brand image. In the study, answers will be sought to the questions of whether the principal-agent problem is an obstacle to Corporate Social Responsibility, or whether the Corporate Social Responsibility activities deepen the principal-agent problem, and what are the possible effects of the principal-agent problem on the brand image. There are many studies in the literature examining the relationship between Corporate Social Responsibility activities and brand image. However, no study has been found that addresses the place of the principal-agent problem in this relationship. Since the principal-agent problem, which is the focus of attention of the business discipline, does not find much place in marketing studies, it is thought that this study will guide both business and marketing academics and professionals.

1. Principal-agent problem causes businesses to stay away from Corporate Social Responsibility.
2. Corporate Social Responsibility creates Principal-Agent problem.
3. Principal-agent problem negatively affects brand image we put forward three propositions.

In the context of these propositions; Research has been conducted on how corporate companies are formed and how principal-agent relations are carried out, and it has been revealed that studies carried out within the scope of corporate social responsibility cause principal-agent problems. Since corporate social responsibility studies cause problems in principal-agent relations, principal-agent relations want to stay away from such corporate social responsibility projects. Corporate social responsibility studies or projects for brand building; it is one of the works that are within the scope of the indispensable part of corporate companies. But in the study, it was understood that; corporate social responsibility studies cause principal-agent problem.

Naturally; in this context, the principal-agent problem negatively affects branding, brand building or brand image. If we need to look briefly at the Principal – Agent problems; as we have included in our study: The goals of the owner, or shareholders, and the business manager may not always

coincide. The founder or shareholders, who are called principal within the framework of the agency theory, appoint managers to act in line with their goals. However, the goals of the managers, in other words, the representatives may not be the same as those of the nobles (Keown, Martin, & Petty, 2017; Panda & Leepsa, 2017). Both parties may aim at different goals, and the proxies may tend to use the business for their own interests and increase their own assets. He can act to increase his salary, additional allowances, and benefits or use his social networks for his own career. This type of behavior is actually the typical behavior of human beings and its theoretical basis is the theory of rational selfish morality (Rand, 1992).

According to Rand, egoism is defined as follows: The primary moral obligation of the individual is to maximize his own self-interest, well-being and well-being. He is responsible for the situations in which he uses his mind and acts rationally, and the benefit he will gain from these behaviors should be his own (Can, 2018). Therefore, when the duties of the founder and the manager are separated in the enterprise, it is inevitable that a problem will arise between the attorney and the principal, who will show this normal behavior (Doshi, Manual, Lingaradan, & Mujib, 2018). Another situation that reveals the principal-agent problem is the decrease in risk taking tendencies as a result of the fact that the earnings of the managers from the business depend on the business performance. Managers can increase the performance of the business and protect their positions in the business by avoiding risky investments and financial leverage, preventing bankruptcy or capital losses. However, this situation cannot be tolerated for risk-taking business founders. Because risky investments are actions that increase the share value of business owners (Panda & Leepsa, 2017; Keown, Martin, & Petty, 2017) and business owners have a high risk appetite for this reason. The refusal of business executives to engage in risky investments means that shareholders miss out on profitable opportunities; this is called agency cost (Keown, Martin, & Petty, 2017). Another situation that causes principal-agent problems, known as moral hazard, is that managers use business resources for their own interests without the knowledge of the business owner or shareholders. In particular, self-centered managers create moral hazard by carrying out actions that will be burdened by the nobles for their own interests (Panda & Leepsa, 2017). Changing a kind of psychological contract signed between the principal and the agent in favor of one of the parties without the knowledge of the other party is a moral hazard and is one of the important reasons for the distrust between the principal and the agent.

As we have mentioned in Proposition 1; principal-agent problem causes corporations to stay away from corporate social responsibility understanding. Namely; the fact that businesses only pursue profitability, which is their primary goal, can be shown as an obstacle to the sustainability of the business. The business operating in a certain environment should be in good relations with its environment and fulfill the expectations of the environment in order to maintain the balance in this environment. In order to increase the quality of life and welfare of the society, it has become a necessity for businesses to carry out some activities by acting together with the society (Kotler & Lee, 2005). Corporate Social Responsibility can be defined as the daily effort of the business for a more prosperous society beyond its economic initiatives and activities (Carroll, 1991). An important concept in Corporate Social Responsibility is the concept of stakeholder. Every institution or person that can be directly or indirectly affected by the activities of the business should be seen as a stakeholder and the expectations of these stakeholders should be met by businesses as much as possible.

When evaluated from a stakeholder perspective, the responsibilities of the business are directed to the following individuals and groups: (1) employees, (2) consumers, (3) shareholders, (4) nature, (5) government, (6) suppliers, (7) competitors, (8) society etc. (Aktan & Börü, 2007). According to Carroll's (1979) classification, in other words the Corporate Social Responsibility pyramid (Figure 1), Corporate Social Responsibility is realized at four levels: economic, legal, ethical and voluntary. Economic and legal responsibilities are compulsory, ethical ones are expected and voluntary ones are desired Corporate Social Responsibility activities (Carroll, 1991).

It will also include proposition 2; He and Lai (2014), who also examined the relationship between Corporate Social Responsibility and the symbolic image of the brand, emphasized that consumption is mostly based on symbolic actions and stated that the perceived corporate identity of the business is effective in attracting the consumer. Corporate Social Responsibility activities of the business affect the consumer's perceptions of brand image and identity (Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006; Sen & Bhattacharya, 2001). The relationship between legal responsibility and symbolic brand image can be explained by the consumer's tendency to prefer a law-abiding business as a form of self-expression. Ethical responsibilities meet the psychological expectations of the consumer.



The image of the brand, which is strengthened by fulfilling its ethical responsibilities, in other words, being a prestigious business helps the consumer to define himself through this perception. The consumer develops the belief that he or she will gain respectability with this respected brand (Sen, Bhattacharya, & Korschun, 2006). For example, a brand that respects animal rights and never uses animals in its experiments will appeal to the ethical codes of a sensitive consumer. The consumer who thinks that he/she consumes ethically will gain prestige in his/her own perception by identifying himself/herself with the people or groups who are devoted to this sensitivity (He & Lai, 2014). As stated in the first proposition, a disagreement between the principal and the agent about Corporate Social Responsibility may render the manager ineffective in this regard. As a result, such a difference in perspective between principal and agent will delay Corporate Social Responsibility activities and brand image will be negatively affected as there is a relationship between Corporate Social Responsibility and brand image. Based on this, Proposition 3 is put forward.

## KAYNAKÇA

- Aish, E. M., Kortam, W., & Hassan, S. (2008). Using agency theory in understanding switching behavior in B2B service industries "I". *Tourism and Hospitality*, 6, 1-13.
- Akerloff, G. A. (1978). The market for "lemons": Quality, uncertainty and the market mechanism. *Uncertainty in Economics*, 235, 237-251.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C. C. Aktan içinde, *Kurumsal sosyal sorumluluk, İşletmeler ve sosyal sorumluluk* (s. 7-25). İstanbul: İGİAD.
- Amini, C., & Bianco, S. D. (2017). Corporate social responsibility and Latin American firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(3).
- Barrios, J. M., Fasan, M., & Nanda, D. (2014). Is corporate social responsibility an agency problem? Evidence from CEO turnovers. *Semantic Scholar*.
- Beaudoin, C. A. (2008). Earnings management: The role of the agency problem and corporate social responsibility. *Doktora tezi*. Drexel University.
- Becan, C. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının paydaş teorisi ve iletişim yaklaşımı açısından değerlendirilmesi: bankaların basın bültenlerine yönelik açıklama. *Selçuk İletişim*, 1(7), 16-35.
- Benabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.
- Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. C. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56, 1-24.
- Bhimani, S. (2005). From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 165-174.

- Blomqvist, K. H., & Posner, S. (2004). Three strategies for integrating CSR with brand marketing. *Market Leader, Summer*, 33-36.
- Borrington, K., & Stimpson, P. (2013). *Cambridge igcse business studies* (4 b.). London: Hodder Education.
- Brigham, E., & Houston, J. (2009). *Fundamentals of financial management* (12 b.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Can, M. (2018). Objectivist etik ya da rasyonel bencillik ahlakı. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(4).
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Cespa, G., & Cestone, G. (2007). Corporate social responsibility and managerial entrenchment. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16, 741-777.
- Chen, C. X., Lu, H., & Sougiannis, T. (2012). The agency problem, corporate governance, and the asymmetrical behavior of selling, general and administrative costs. *Contemporary Accounting Research*, 29(1), 252-282.
- Chen, R., & He, F. (2003). Examination of brand knowledge, perceived risk and consumers' intention to adopt an online retailer. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(6), 677-693.
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (tarih yok). The fundamental agency problem and its mitigation. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 1-64.
- Demski, J., & Feltham, G. (1978). Economic incentives in budgetary control systems. *Accounting Review*, 53, 336-359.
- Den Hond, F., & Bakker, F. G. (2007). Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, 32(3), 901-924.
- Doshi, H. A., Manual, V., Lingaradan, D., & Mujib, U. K. (2018). The impact of corporate social responsibility on corporate financial performance & the concept and role of agency theory. *International Journal of Financial Management*, 16(20), 2-38.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://www.jstor.org/stable/258191> adresinden alındı
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.

- Gündüz, Ş. (2018). Founder syndrome at the backstage of agency theory: A threat to corporate governance and corporate social responsibility. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 1-16.
- He, Y., & Lai, K. K. (2014). The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: The mediating role of brand image. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3-4), 249-263.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hung, C. (2005). The effect of brand image on public relations perceptions and customer loyalty. *International Journal of Management*, 25(2), 327-246.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 16(5), 305-360.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keown, A., Martin, J., & Petty, J. (2017). *Foundations of finance* (4 b.). Boston: Pearson.
- Ker, M. (1998). *Pazarlama Dünyası*, 12(71), 25-28.
- Ker-Tah, H. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 109, 312-326.
- Kitchin, T. (2003). Corporate responsibility: A brand extension. *Journal of Brand Management*, 10(4-5), 312-326.
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- Koçyiğit, S. Ç., & Gök, G. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS)*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Kotler, P., & N., L. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the good for your company and your cause*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., & Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 457-469.
- Lindgreen, A., Xu, Y., Manon, F., & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: A multiple case study. *European Journal of Marketing*, 46(7-8), 965-993.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 957-977.
- Maio, E. (2003). Managing brand in the new stakeholder environmental. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 235-246.

- Maldonado-Guzman, G., Pinzon-Castro, S. Y., & Leana-Morales, C. (2017). Corporate social responsibility, brand image and firm reputation in Mexican small business. *Journal of Management and Sustainability*, 7(3), 38-47.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.
- McElhaney, K. (2008). *Just good business: The strategic guide to aligning corporate responsibility and brand*. CA: Berrett-Koehler Publishing.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). *Corporate social responsibility: International perspectives*. Social Science Research Network: <https://ssrn.com/abstract=900834> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.900834> adresinden alındı
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Menon, S., & Kahn, B. (2003). Corporate sponsorship of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 316-327.
- Morales, O. G., Gonzales, J. A., & Fumero, M. A. (2016). Governance, corporate social responsibility and cooperation in sustainable tourist destinations: the case of Island of Fuerteventura. *Island Studies Journal*, 11(2), 561-584.
- Morgan, A. (2009). *Eating the big fish: How challenger brands can compete against brand leaders* (2 b.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ng, K. (2010). *Financial management* (1 b.). Oxford: Oxford University Press.
- Özdemir, H. (2009). Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 57-72.
- Pagano, M., Volpin, P. F., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Journal of Finance*, 24, 403-441.
- Panda, B., & Leepsa, N. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74-95.
- Peris, R. W., Containi, E., Savoia, J. R., & Bergmann, D. R. (2017). Does better corporate governance increase organisational performance? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(4), 1-11.
- Polonsky, M.; Jevons, C. (2006). Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, 18(5), 340-349.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 78-92.
- Rand, A. (1992). *Atlas shrugged*. New York: New American Library.
- Ruangviset, J., Jiraporn, P., & Kim, J. C. (2014). Replacing the founder: Exploring the myth of the entrepreneur's disease. *Business Horizons*, 35(6), 1055-1057.

- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationship: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Research*, 34(2), 158-166.
- Sen, S.; Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Smith, A. D., & Synowka, D. P. (2006). Exploring agency theory implications with franchising. *Journal of Business & Economic Research*, 4(4), 21-28.
- Smith, C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 1-35.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as a global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.