

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Sibel HOŞTUT<sup>1</sup>

### ÖZ

Bugün kurumsal sosyal sorumluluk iletişimde önemli bir görevi yerine getiren halkla ilişkiler birimi, şirketin üçlü sorumluluk anlayışına veya kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin uygulamalarını çeşitli iletişim araçlarını kullanarak paydaşlara aktarılmasını sağlamaktadır. Ancak yine birçok şirkette gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamalarının iletişimi yapılmamaktadır. Literatür taramasına dayanan bu çalışmada, şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamaları çerçevesinde paydaşlarla kurdukları iletişime ilişkin stratejiler açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun için Morsing ve Schultz'un (2006) halkla ilişkiler modellerinin özelliklerine dayalı olarak tanımladıkları kurumsal sosyal sorumluluk iletişim stratejilerine başvurulmuştur. Ancak şirketlerin KSS uygulamalarına ilişkin iletişim kurmama durumları ya da başarısız iletişim çabaları için de iletişimsizlik durumu açıklanmıştır. Nitekim KSS iletişimi ile şirket ekonomik, sosyal ve çevresel performans bilgilerinin iç ve dış paydaşlara aktarılmasını sağlayarak paydaş ilişkilerini korumakta ve iyi bir kimliğe, imaja, itibara, ilişki yönetimine ve sürdürülebilirliğe ilişkin unsurların geliştirilmesini sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, halkla ilişkiler, paydaşlar.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY COMMUNICATION AND PUBLIC RELATIONS

### ABSTRACT

Today the public relations department of a Corporation, performs an important role in corporate social responsibility communication by using various means of communication tools to communicate the triple bottom line or corporate social responsibility practices to stakeholders. But there are also corporations who do not communicate their CSR efforts. The aim of this investigation is to highlight the communication strategies for stakeholders within the framework of social responsibility practices. For this, defined on the characteristics of the public relations models, the corporate social responsibility communication strategies by Morsing and Schultz (2006) were used. And for corporations who do not communicate their CSR implementations or are unsuccessful in communicating their efforts the lack of communication is discussed. As a matter of fact, by providing economic, social and environmental performance informations to stakeholder the company maintains its relations to internal and external stakeholders. CSR communication can lead to the development of components related to a good identity, image, reputation, relationship management and sustainability.

**Keywords:** Corporate social responsibility communication, public relations, stakeholders.

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi, shostut@akdeniz.edu.tr,  
ORCID ID:0000-0002-5372-1499

## Giriş

1950'lerden beri kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), eklektik doğası gereği, farklı disiplinlerden çok sayıda akademisyenin ilgisini çekebilmiştir (Pedersen, 2006: 138). 1970'lerde KSS felsefi, teolojik, psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve estetik açıdan açıklanırken (Elbing 1970'ten Akt., Pedersen, 2006: 138), 1980'li yıllardan itibaren paydaş teorisi ekseninde tartışılmaya başlanmıştır. Bunun nedeni olarak şirketlerin Uzak Doğu'daki sweatshopları, Batı'daki muhasebe skandalları, çevre kirlilikleri gibi olumsuz uygulamaları, iç ve dış paydaşların mağduriyetleri ve kamuoyundaki tartışmalar gösterilebilir.

KSS'ye yönelik yaklaşımların temelinde yer alan önemli teorik sınıflandırmalardan birisi paydaş teorisidir. Freeman (1984), paydaş şirketin uygulamalarından etkilenen ve bu uygulamalar üzerinde etki sahibi olan tüm gruplar (tüketiciler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları) olarak tanımlamaktadır. Yazara göre şirketler, paydaşlarına karşı sorumluluk taşımaları ve onları yönetim süreçlerine dahil etmelidirler. Bu yaklaşım, Friedman'ın (1970) da dahil olduğu hissedar teorisi görüşünün kırılmasını sağlamıştır (Pedersen, 2006: 138). Hissedar teorisine göre şirket yöneticilerinin öncelikli görevi, hissedarların çıkarlarını korumak ve kazançlarını veya servetini maksimize etmektir (Friedman, 1970: 122-124). Friedman, kurumların hayır işlerine ya da yerel topluluklara bağış yapması olarak tanımlanan kurumsal sorumluluk kavramına tamamen karşıdır (L'Etang, 2002: 161). Belirtildiği gibi paydaş teorisi şirketin sorumluluğunu hissedarlarla sınırlandırmamaktadır. Paydaş teorisinin temelini oluşturan "stake" kavramı, Türkçe yazında menfaat, yarar, beklenti olarak karşılık bulmakta ve "bir girişimden elde edilen pay ya da fayda" olarak tanımlanmaktadır (Ertuğrul, 2008: 212). Pay, basit ve küçük bir faydadan ibaret olabileceği gibi sahiplik gibi yasal bir hakkı gösteren farklı bir değere kadar da uzanabilmektedir (Ertuğrul, 2008: 212). Nitekim KSS kavramı, 1990'lardan itibaren yaptırım gücü olarak görülmüş ve hükümetler, şirketler, sivil toplum örgütleri ve tüketiciler gibi toplumun tüm bileşenleri tarafından destek gören bir uygulamaya dönüşmüştür (Lee, 2007: 53).

KSS kavramının ulusal koşullara bağlı, tartışmalı ve dinamik olması (Matten ve Moon, 2008: 405), kavramın farklı insanlara farklı zamanlarda farklı şeyleri ifade

etmesine neden olmuş ve mevcut tanımlara yeni konuların kolayca dahil edilebilmesini sağlamıştır (Pedersen, 2006: 139). 1960'lar ve 70'lerde kurumsal toplumsal duyarlılık, 1980'lerde iş etiği ve paydaş yönetimi, 1990'larda kurumsal vatandaşlık ve üçlü sorumluluk anlayışı, 2000'lerde ise sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma ya da sürdürülebilir kârlılık kavramları sosyal sorumluluğu açıklayan temel kavramlar haline gelmiştir (Deren, 2015: 58-59). Nitekim kurumsal sürdürülebilirlik; kurumsal sosyal sorumluluğu, kurumsal vatandaşlığı, kurumsal sosyal performansı, üçlü sorumluluk anlayışını (triple bottom line), kurumsal yönetişimi ve kurumsal sürdürülebilirlik iletişimini kapsayan bir şemsiye terim olarak tanımlanmaktadır (Signitzer ve Prexl, 2008: 3). Grunig'e (2010) göre sürdürülebilirlik, kurumsal sorumluluk olarak adlandırılan eski bir konseptin yeni adıdır ve sorumluluk sahibi olan organizasyonların sürdürülebilir olma olasılığı daha yüksektir. Yazarın editörlüğünü yaptığı *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (Grunig, 2005a'dan Akt., Deren Van Het Hof, 2009: 21) kitabında sosyal sorumluluk "mükemmel halkla ilişkiler" olarak sunulmaktadır. Bu sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramlarına ilişkin uygulamalar, halkla ilişkiler departmanlarının merkezi sorumluluğunda olmalıdır. Halkla ilişkiler departmanlarıyla işbirliği yapmak için ihtiyaç duyulan diğer komiteler ve dahili danışma kurulları gibi uzmanlar ise halkla ilişkiler tarafından koordine edilmelidir (Grunig, 2010: 5). Deren Van Het Hof ve Hoştut'un (2017: 126) Türkiye'de faaliyette bulunan ulusal ve çok uluslu şirketlerin kurumsal iletişim yöneticileriyle yaptıkları çalışmada "sürdürülebilirliğin olmazsa olmazı" olarak tanımlanan KSS, operasyonel düzeyde çeşitli paydaşlara yönelik yürütülen ekonomik, sosyal ve çevresel programlar olarak açıklanmaktadır.

Birth'e (2008) göre KSS iletişimi için hedefler tanımlanırken çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar gibi kilit paydaşlarla etkileşim dikkate alınmalı ve her bir paydaş için spesifik ve net iletişim hedefleri tanımlanmalıdır. Müşterilere yönelik KSS iletişiminde itibar, ürün farklılaştırması ve müşteri sadakati hedef olarak tanımlanırken, çalışanlara yönelik iletişimde onların memnuniyetlerini ve şirkete olan bağlılıklarını artırmak, işten ayrılanların sayısını düşürmek, gelecekte cazip bir işveren olarak değerini korumak veya artırmak hedeflenmelidir (Birth vd., 2008: 184-185). KSS iletişiminde hedefler tanımlanırken gösterilen bu özen, kullanılacak iletişim

araçlarının seçiminde de gösterilmelidir. KSS programlarının ve faaliyetlerinin dış paydaşlarla iletişimde basın bültenleri, televizyon ve basın röportajları, dergiler, basın gezileri ve konferanslar, billboardlar, sosyal medya, ünlü kişilerin açıklamaları, sürdürülebilirlik raporları ve kurumsal web siteleri kullanılırken, iç paydaş olarak çalışanlar için e-posta, kişilerarası iletişim, afiş, roll up banner, intranet ve sosyal medya gibi iletişim araçları kullanılmaktadır (Deren Van Het Hof ve Hoştut, 2017: 139).

KSS iletişimi kurumsal sorumluluk uygulamalarının ve mesajlarının paydaşlara ulaşması, paydaşların bu sürece dahil olması ve kuruma ilişkin olumlu algıların ve değerlendirmelerin oluşması açısından önemli bir işleve sahiptir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2131). Podnar KSS iletişimini; paydaş beklentilerinin öğrenilmesi, çeşitli örgütsel iletişim araçlarının KSS politikası ve yönetimine eklenmesi, şirketin veya markanın işletme faaliyetlerinin entegrasyonu hakkında gerçek ve şeffaf bilginin sağlanması, sosyal ve çevresel kaygılar ile paydaşlarla olan etkileşimlerle ilgili bir süreç olarak tanımlamıştır. Nitekim işletme faaliyetlerinin, kurum paydaş etkileşiminin açıklandığı KSS iletişimi (Podnar, 2008: 75) için Gümüş ve Öksüz (2009: 2131) köprü kurma rolünü<sup>2</sup> ifade etmektedirler.

Literatür taramasına dayanan bu çalışmada, KSS iletişimi kapsamındaki uygulamalar halkla ilişkiler modelleri ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun için Morsing ve Schultz'un (2006) halkla ilişkiler modellerinin özelliklerine (Grunig ve Hunt, 1984) dayalı KSS iletişim stratejileri olarak ifade ettikleri paydaş bilgi stratejisi, paydaş tepki/yanıt stratejisi ve paydaş katılım stratejisine başvurulmuştur. Ayrıca şirketlerin KSS uygulamalarına ilişkin iletişim kurmadıkları durumlar ya da başarısız iletişim çabaları için de KSS'de iletişimsizlik durumu açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde açıklanan bu stratejilerle halkla ilişkiler

<sup>2</sup>Köprü kurucu rolünün ayna ve vitrin işlevlerinden (Van Riel, 1995) oluşan iki rolü vardır. Ayna işlevinde, halka ilişkiler stratejisti örgütün geleceğe uyum sağlaması için dış paydaşlardan bilgi edinmekte, eğilimler hakkında bilgi toplamakta, bu bilgiyi işlemekte, örgüt içerisinde yayılmasını sağlamakta ve çevresel etkilerden şirketi korumak için planlamayı, dışarıdaki gelişmeleri dikkate alarak yapmaktadır. Vitrin işlevinde ise şirketin tüm yönlerini şeffaf mesajlarla resmeden iletişim politika ve stratejisinin hazırlanması ve yürütülmesi için örgütsel çevreye içeriden dışarıya bilgiler iletilerek, dış ortamda örgütün temsili sağlanmaktadır (Steyn, 1999: 30).

uzmanlarının KSS iletişimi kapsamında paydaşlarla kurdukları ya da kurmadıkları iletişimin kavramsallaştırılması kolaylaşmaktadır.

### 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSS'yi akademik anlamda ilk tanımlayanlardan biri olarak bilinen Bowen'e (1953: 69) göre KSS, "toplumun hedefleri ve değerleri ile uyumlu olan faaliyetleri takip etmek ve kararları almak için gerekli politikaları izleme zorunluluğu"dur. Yazarın tanımına daha açıklayıcı bir yaklaşımı Avrupa Komisyonun ilk 2001 yılında tanımladığı fakat daha sonra revize ettiği tanımıdır. Avrupa Komisyonu'na (2011: 6) göre "kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin toplum üzerindeki etkileri için sorumluluk almaları"dır. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesine göre şirketler; tüm paydaşların sosyal sorumluluklarını karşılamalı, ilkeli bir yaklaşım ve paylaşılan bir değer yaratmalıdır. Ayrıca KSS felsefesi ve stratejisiyle yönetilen bir şirket, kâr ederken sürdürülebilir kalkınmayı sağlamalıdır. Bunun için Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde temel ilkeler tanımlamıştır. Bu ilkeler; evrensel insan haklarının korunması ve tüm paydaşların haklarına saygı gösterilmesi, ürün ve hizmetlerin çevresel etkilerinin çevre dostu bir bilinçle yönetilmesi ve önleyici yaklaşımların desteklenmesi, işletme faaliyetlerinde rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla mücadele edilmesi, sendikalaşma özgürlüğünün desteklenmesi, çocuk işçi çalıştırılmasının ve ayrımcılığın önüne geçilmesi olarak ifade edilmiştir (UNGC, 2018).

Kısaca şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumlulukları olarak tanımlanan kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanabilirliği için, şirketin ekonomik, sosyal ve çevresel hedefleri ile değerleri arasındaki dengenin sağlanması önemlidir. Bunun için de planlı ve stratejik yönetim süreçlerinin benimsenmesi, üst yönetimin desteğinin yanı sıra yasa, araştırma ve geliştirme, kalite yönetimi, insan kaynakları ve iletişim yönetimi gibi birçok kurumsal ağ sistemlerinden girdi ve bilgi akışının sağlanması elzemdir (Signitzer ve Prexl, 2008: 2).

Bugün KSS uygulamaları hem iş dünyası hem de akademik çevrede büyük ilgi görmektedir (Podnar, 2008: 75; Aguinis ve Glavas, 2012: 2). Croker ve Barnes'ın (2017: 283-284) yaptıkları çalışmaya göre 1949–2013 yılları arasında KSS ile ilgili

8009 makale bulunmaktadır. Bu çalışmaların %18'i betimsel, %26'sı kavramsal, %37'si keşif amaçlı, %12'si tahmin edici, %5'i araçsal ve %2'si normatif araştırmalardır. 1745 farklı dergide yayınlanan bu çalışmaların büyük çoğunluğu Journal of Business Ethics (1043 yayın), Corporate Social Responsibility and Environmental Management (255 yayın), Social Responsibility Journal (202 yayın), Corporate Governance (145 yayın), Business and Society (125 yayın), Business Ethics (110 yayın), Business and Society Review (103 yayın) da yayımlanmıştır (Croker ve Barnes, 2017: 285). Yayınlanan KSS çalışmaları yaklaşık 11.306 yazar tarafından yazılmıştır. Bu yazarlardan Moon J. (27 yayın), Kolk A. (22 yayın), Brammer S. (22 yayın), Carroll A. (19 yayın), Comfort D. (19 yayın), Hillier D. (19 yayın), Jones P. (19 yayın), Perrini F. (18 yayın), Scholtens B. (18 yayın) ve Siegel, D. (18 yayın) en çok KSS çalışmasını yapan araştırmacılar olarak gösterilmektedir (Croker ve Barnes, 2017: 286). KSS çalışmalarında en baskın konuları ise sırasıyla çevre (%25), paydaşlar (%19), sürdürülebilirlik (%16), iş etiği (%15), strateji (%15), kurumsal yönetim (%4) ve kurumsal performans (%4) oluşturmaktadır (Croker ve Barnes, 2017: 288).

KSS çalışmalarının bu kadar çok olmasına rağmen, KSS tanımına ve sınırlarına ilişkin herhangi bir fikir birliği yoktur (Dahlsrud, 2008: 7). KSS'nin çok yönlü doğası ve geniş kapsam alanı, kavramın kavramsallaştırılmasını ve net bir şekilde tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Sajjad ve Eweje, 2014: 166). Dahlsrud (2008) 1980 – 2003 yılları arasında literatüre giren 37 farklı KSS tanımını irdelediği çalışmasında, KSS'nin sosyal (%88), paydaş (%88) ekonomik (%86), gönüllülük (%80) ve çevresel (%59) olmak üzere beş temel boyut üzerinden tanımlandığını ifade etmiştir. Yazarın çalışmasına göre Avrupa Komisyonu (EC) ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD) KSS tanımları, alanda en çok atıf alan tanımlardır (Dahlsrud, 2008: 7).

KSS tanımına ilişkin fikir birliği olmadığı gibi, KSS teorilerine ilişkin sınıflandırmalarda da fikir birliği sağlanamamıştır (Frynas ve Stephens, 2014: 3). Örneğin yapılan çalışmalarla KSS uygulamalarına ilişkin bir kerelik uygulamalar, hayırseverlik faaliyetleri, pazarlama amaçlı, uzun vadeli, etik ve sürdürülebilir KSS uygulamalarını ayırt etmek için etik, fedakâr, savunmacı, kamuya açık, duyarlı, klasik, araçsal, taktiksel, iletişimsel eylem, stratejik, stratejik olmayan ve siyasal KSS

(Lantos, 2001; Vogel, 2005; Porter ve Kramer, 2006; Bhattacharyya, 2010; Makinen ve Kourula, 2012; Bansal, Jiang ve Jung, 2015; Elving vd., 2015) gibi farklı şekillerde sınıflandırmalar açıklanmıştır.

Genel olarak literatürde KSS'nin hem akademik çalışmalarda hem de uygulamada büyük ilgi gördüğü açıklanmaktadır. Ancak Ihlen (2011), özellikle KSS iletişimine yönelik çalışmaların az sayıda olduğunu ifade etmektedir. Editörlüğünü May, Cheney ve Roper'in (2007) üstlendiği *The Debate over Corporate Social Responsibility* kitabında KSS yasal, ekonomik, sosyal, çevresel ve iletişim perspektiflerinden anlatılmaktadır. 2011 yılında yayınlanan *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (Editörler Ihlen, Bartlett ve May) kitabı ise, KSS iletişimi ile ilgili yayınlanan ilk kapsamlı kitaptır. Akademik makalelerde KSS iletişimi adı altında tartışılan konulara odaklanan Golob ve diğerlerine göre (2013: 178) KSS iletişimiyle ilgili yapılan çalışmalarda KSS iletişimi kavramının heterojen olduğu ve alanın halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim, pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim ve örgütsel çalışmalar gibi farklı perspektiflerden ele alındığı ifade edilmektedir. Ihlen'e (2011) göre *Quarterly Journal of Speech, Rhetoric Society Quarterly, Rhetoric Review, Rhetoric and Public Affairs* veya *Rhetorica* gibi söylem ile ilgili akademik dergilerde yok denecek kadar az sayıda yayın bulunmaktadır (Ihlen, 2011: 150). KSS iletişimiyle ilgili yayınlanmış çalışmalar ise sırasıyla en fazla *Journal of Business Ethics* (10 yayın), *Corporate Communications: An International Journal* (8 yayın), *Journal of Communication Management* (5 yayın) ve *Management Communication Quarterly* (5 yayın) gibi yayın organlarında bulunmaktadır (Golob vd., 2013: 185).

## 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi

Bugün her büyüklükteki ve sektördeki şirket sahip olduğu hakları ve yükümlülükleri, neyi neden yaptığını ilgili, eğitilmiş ve bilinçli paydaş gruplarına her zamandan daha fazla iletmek ve açıklama yapmak zorundadır (Tench, Sun ve Jones, 2014: 4). Bir kurumda KSS iletişiminin tek bir birimin ya da kişinin işi olduğunu söylemek doğru değildir (Bıçakçı, 2011: 2). Örneğin hazırlanması planlanan KSS raporu için metinlerin yazılması, grafik tasarımı, editörlük, redaktörlük ve dağıtım gibi konularda şirket yapılanmasına ve raporun içeriğine bağlı olarak reklam, halkla

ilişkiler, hukuk ve mali işler departmanları gibi ve varsa reklam ve halkla ilişkiler ajanslarıyla birlikte koordineli çalışılmalıdır (Yıldırım, 2009: 5). Bahsedilen departmanlar arasında doğabilecek bir koordinasyonsuzluğun önceden önlenmesi için ise iş planları net olarak oluşturulmalı, işin belirli süreçlerine farklı kontrol ve onay mekanizmaları konmalıdır (Yıldırım, 2009: 5). Ancak halkla ilişkiler birimi genel anlamda iletişim stratejilerinin oluşturulmasından, uygulanmasından ve denetlenmesinden sorumlu olduğundan KSS iletişiminde de kilit rolü oynamalıdır (Bıçakçı, 2016: 39).

KSS iletişimi; şirket ve paydaşların sosyal değerleri arasındaki uyumun sağlanması, paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde (Colleoni, 2013: 230) şirketin semboller ve dil aracılığıyla nasıl iletişim kurduyuyla ilgilidir (Ihlen, 2011: 151). KSS alanında gerçekleştirilen uygulamaların paydaşlara aktarılmasında ticari kaygıdan ziyade kurumsal kimliğin, imajın, itibarın ve ilişki yönetiminin vurgulanması elzemdir. Ayrıca KSS iletişiminin hem geleneksel hem de dijital medyada ehil profesyonellerce kontrol edilmesi ve yönetilmesi de bir gerekliliktir (Bıçakçı, 2016: 39). Gümüş ve Öksüz'e (2009: 2139) göre halkla ilişkiler birimi, yaptığı KSS çalışmasının türü ve amacı, hedeflenen grupların özellikleri gibi birçok faktöre bağlı olarak çeşitli iletişim kanallarından en uygun mecrayı belirlemelidir. Örneğin insan hakları veya işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili broşürler, kurum gazetesi veya kurum dergisi ile kurum içi paydaşların bilgilenebilmesi sağlanırken, kurumların web sitelerinde yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarıyla tüm paydaşların şirketin üçlü sorumluluk çerçevesindeki performans bilgilerine erişimi ve incelenmesi sağlanmaktadır.

## **2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk -Paydaş Bilgilendirme Stratejisi**

Paydaş bilgilendirme stratejisinde iletişim, kurumdan paydaşlara tek yönlü gerçekleşmektedir. Burada şirketin temel amacı, salt kendisi hakkında kamuoyunu bilgilendirmektir. İkna edici bir niyetten ziyade bilginin yaygınlaştırılması hedefiyle "anlatmak, ama dinlememek" şeklinde iletişimde bulunulur (Grunig ve Hunt, 1984: 23). Bu stratejiyi benimseyen şirketler genel kamuoyunu bilgilendirmek için aktif bir şekilde basınla ilişkiler programları yürütür, aynı zamanda medya için haber ve veri (şekiller ve rakamlar) üretir ve çeşitli broşürler, el ilanları, dergiler yayınlar (Morsing



ve Schulz, 2006: 327). Burada kullanılan her bir iletişim aracı bir diğerini güçlendirir ve hedef kitle tarafından tanınmayı ve akılda kalmayı kolaylaştırır (Deren Van Het Hof ve Hoştut, 2015: 113). Hükümetler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve birçok işletme öncelikli olarak paydaş bilgilendirme stratejisini kullanarak (Morsing ve Schulz, 2006: 327) KSS faaliyetlerini paydaşlarına duyurmaktadır (Jarolimek, 2016: 117).

Paydaş kavramı örgütsel başarı için toplumsal meşruiyetin önemini göstermenin yanı sıra, örgüt çevre ilişkisindeki etkileşimleri ve aynı zamanda birbirlerini kontrol etmeye çalışmalarındaki ikilemi de göstermektedir (Hoffjann, 2009: 304). Burada şirketi hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilen menfaat sahipleri olarak paydaşlar, çok farklı ilgi alanlarına sahip olabilirler (Linke ve Jarolimek, 2016: 139). Örneğin satın alma alışkanlıkları açısından bir grup paydaş şirkete destek verir ve sadakat gösterirken başka bir grup şirkete karşı durarak gösteri ve grev düzenler, şirketi veya ürünü boykot eder (Smith, 2003: 15).

Paydaş ve paydaş haritası çıkartmakla ilgili birçok yaklaşım ve teknik bulunmaktadır. Clarkson (1995: 106-107) paydaşları birincil ve ikincil paydaş olarak sınıflandırırken, Mitchell vd. paydaşların önem derecesine göre farklı gruplara segmente edilmesine yardımcı olacak bir paydaş segmentasyon modeli geliştirmişlerdir. Bu modelde paydaşlar güç, meşru ve acil durumlarına göre farklı gruplara ayrılmaktadır. Yedi grupta tanımlanan paydaşların farklı zamanlarda farklı yönetsel beklentileri vardır. Uyuyan, ihtiyari ve talep eden paydaş grupları düşük seviyede ilgi gösterilen grupları oluştururken, baskın, tehlikeli ve bağımlı paydaşlar şirketten beklentisi olan grupları oluşturmaktadır. Şirket yöneticileri; güç, meşru ve acil durumlarının her birine sahip olan nihai paydaşlara ilişkin beklentileri ve ilgi alanları acil bir şekilde ele almalı ve tatmin edilmeleri için yoğun çaba harcamalıdır (Mitchell vd., 1997: 878). Aksi takdirde nihai paydaşlar şirketin bu durumdan büyük zarar görmesine neden olacaktır. Bu nedenle şirket olumlu paydaş desteğini yaratmak için farklı paydaş gruplarının farklı beklentilerini karşılamalı, şirketin KSS politikalarını, kararları ve uygulamalarını halkla ilişkiler uygulamalarının ilkelerine ve Habermas'ın iletişimsel eylem kuramı için ifade ettiği geçerlilik iddialarına uygun olarak aktarmaya çalışmalıdır. Bu iddialar şeffaflık, anlaşılabilirlik, doğruluk, gerçeklik ve samimiyet kavramlarından oluşmaktadır (Habermas, 1991: 52-59).

## 2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk -Paydaş Tepki/Yanıt Stratejisi

Geleneksel olarak halkla ilişkiler konusundaki literatür kamu davranışını manipüle edecek iletişim uygulamalarına odaklanmıştır (Etter, 2014: 322). Bu çalışmalar, Grunig'in üçüncü modeli olan çift yönlü halkla ilişkiler uygulamaları içinde düşünülmektedir. Bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk kampanyalarında hedef kitle ve pazar araştırmalarına dayanmakla beraber şirketin iş yapma kültüründe değişiklik ya da aktif kamularla müzakere gibi hedefler üstlenilmez. Şirket itibarına anlamlı katkılar da sağlamayan bu uygulamaların temel hedefi, rakip şirketlerin etkin oldukları bir alanda yarışa katılmaktır (Deren Van Het Hof, 2015b: 80). Bu doğrultuda Türkiye'deki pek çok uygulamanın rekabet gereği olarak yapıldığı görülür (Ararat ve Göcenoğlu, 2005: 19).

Paydaş tepki/yanıt stratejisinde iletişim, kurumdan kamuya ve kamudan da kuruma doğru çift yönlü işlemektedir. Ancak bu stratejide iletişim her ne kadar çift yönlü olarak tanımlansa ve uygulansa da, kurum aslında kendi lehine kamuyu nasıl ikna veya manipüle ederim düşüncesiyle kamuyu dinlemekte ve bilgi edinmektedir (Grunig ve Hunt, 1984: 37-38). Halkla ilişkiler uygulamalarında çift yönlü asimetrik model diye adlandırılan bu uygulamada araştırma, paydaşları motive ya da ikna etmekte en etkili olacak mesajları belirlemek için kullanılmaktadır (Grunig ve Grunig, 2005: 310-311). Yani şirket, KSS ile ilgili kararların ve eylemlerin uygulama öncesinde paydaşlarla etkileşime geçerek onların desteğini kazanmayı hedeflemektedir. Çünkü sosyal sorumluluk kampanyaları her şeyden önce paydaşların talep ve beklentilerine cevap vermelidir. Paydaşların sağlık alanında sosyal sorumluluk kampanyası beklediği halde bir şirket, çevre alanında sosyal sorumluluk kampanyası gerçekleştirirse, yapılan uygulama her ne kadar "başarılı" olursa olsun, paydaşlarla arasındaki bağı güçlendirmeye yetmeyecektir (Deren Van Het Hof ve Hoştut, 2015b: 86). Paydaş tepki/yanıt stratejisinde paydaşlara yanıt verme durumu iletişim sürecinde aktif katılımın önüne geçse de KSS iletişimde sıklıkla kullanılan bir iletişim yöntemidir (Morsing ve Schulz, 2006: 327-328).

Çift yönlü asimetrik model anlayışı içinde gerçekleştirilen kampanyalar, sosyal sorumluluk kavramının sert eleştirilerine konu olmaktadır (Deren Van Het Hof, 2015b: 80). Örneğin, L'Etang'a göre sosyal sorumluluk uygulamaları şirketleri sevimli

gösterme konusunda büyük kolaylık sağladığından halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından büyütülmekte ve abartılmaktadır. Yazar, halkla ilişkiler ve pazarlamanın paydaş yönetimi kavramını esir aldığını ve şirkete “etik” bir imaj yaratma kadına hak ve adalet kavramlarının içini boşalttıklarını iddia etmektedir (L’Etang, 1995: 126). Yazar, bu türden uygulamalar yapan şirketlerin hazırladıkları tanıtıcı broşür ve kitapçıkların da gerçek bir sosyal performans muhasebesi değil, tanıtım ve imaj inşasından ibaret olduğunu belirtir ve yalnızca tanıtıma ağırlık verilen bu biçimiyle, Grunig’in birinci modeli olan basın ajansından öte bir uygulama olmadığını vurgular (L’Etang, 1994’ten Akt., Deren Van Het Hof, 2015b: 80).

### 2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk - Paydaş Katılım Stratejisi

Stratejik yönetilen KSS iletişimde paydaşların karar alma ve politika geliştirme süreçlerine aktif katılımları sağlanmalıdır (Morsing ve Schulz, 2006: 328). Ancak üst yönetimin çok sayıda paydaş ile eşzamanlı olarak diyaloga girmesi imkansızdır. Burada asıl ima edilen, paydaş düşüncelerinin karar alma süreçlerine entegre edilmesidir. Amaç, şirketin KSS programına salt örgüt üyelerinin KSS düşüncelerini ve endişelerini dahil etmek yerine, eşzamanlı bir diyalog içerisinde dış paydaşların da KSS konusundaki fikirlerini entegre etmektir (Morsing ve Schulz, 2006: 328). Nitekim bu stratejide gündemde veya gelecekte fırsat veya tehdit oluşturabilecek konuların tespiti için kurum içi ve kurum dışı birçok paydaştan, kamuoyu yoklamalarından, pazara yönelik araştırmalardan ve bilimsel çalışmalardan şirkete yönelik beklentilere ve endişelere ilişkin bilgiler toplanmalı ve şirket açısından analiz edilmelidir.

Örneğin bugün birçok kurumsallaşmış şirkette, hem toplum hem de şirket için en önemli KSS konularını tanımlamak ve önceliklerine göre sıralayabilmek için, paydaş analizinin ardından paydaşlara bir online anket uygulanarak, onların düşünceleri öğrenilmeye çalışılmaktadır. Ardından şirketin strateji ofislerindeki uzmanlar, önemlilik çalıştayını gerçekleştirerek sonuçların daha güçlü ve sağlam hale getirilmesini sağlayacak bir matris hazırlamaktadır. Önemlilik matrisinin y-ekseninde paydaşlar tarafından belirtilen konular önem sırasına göre yansıtılırken, x-ekseninde ise şirketin iç perspektifinden tespit edilen konular yansıtılmaktadır (BMW Sürdürülebilirlik Raporu, 2012: 14; Volkswagen Sürdürülebilirlik Raporu, 2012: 26).

Böylece şirket hem paydaşlar hem de kendisi için önemli olan konuları bir matris üzerinde değerlendirip paydaşların katılımıyla oluşturulan sürdürülebilirlik stratejisini geliştirmektedir (Deren Van Het Hof ve Hoştut, 2015b: 86-87).

Bu uygulamaları sağlayan strateji ise karşılıklı anlayışın vurgulandığı paydaş katılım stratejisidir (Morsing ve Schulz, 2006: 328). Her iki taraf için de yararlı sonuçlar sağlayan bu stratejiyle anlamayı ve iletişimi kolaylaştıran simetrik model (Grunig ve Grunig, 2005: 311) açıklanmaktadır. Simetrik model, KSS uygulamalarının en mükemmel biçimini oluşturmaktadır (Grunig ve Hunt, 1984: 41-43). Yazarlara göre bu stratejinin en önemli özelliği, paydaşların ikna olmalarının yanı sıra kurumun kendisinin de tutum ve davranışlarında değişikliklere gidebilir olmasıdır. Böylece iki yönlü asimetrik modelde olduğu gibi salt şirket imajı için yapılan sembolik aktiviteler yerine, kurum ve halk arasında uzun vadeli davranışsal ilişkiler kurmaya odaklı çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Grunig, 2005b: 24-25). Böylece vurgu, ikna ve manipülasyondan, müzakere aracılığıyla karşılıklı anlayışa ve diyaloga kaymaktadır. Bu doğrultuda web teknolojileri ve kurumsal web sitelerinin gelişimi, farklı paydaş grupları ile iki yönlü iletişim konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır. En temelinde paydaşlar kolayca dilek ve istekleri konusunda şirket ile irtibata geçebilmekte, e-posta veya online geri bildirim formları aracılığıyla geri bildirimde bulunabilmektedir (Kent ve Taylor, 1998, 2002).

İnternet, geleneksel paydaş katılım biçimlerinin yerini alması da interaktif anketler, forumlar, wikiler, bloglar ve sosyal ağlar gibi web tabanlı araçlar mevcut paydaşlarla etkileşimin sağlanmasında ve yeni araçlarla yeni kitlelere ulaşılmasında son derece etkilidir (CSR Europe, 2009: 18). Bu araçlar paydaşların istedikleri bilgiyi seçmesini, şirket ile irtibata geçmesini, dilek ve isteklerini ifade etmesini ve çevresiyle paylaşmasını kolayca ve hızlıca sağlamaktadır. Online iletişim, özellikle çokuluslu şirketler tarafından etkin bir şekilde kullanılmaktadır (CSR Europe, 2009: 3). Böylece paydaşları bilgilendirme amaçlı yürütülen tek yönlü iletişimin yerini, çift yönlü kurulan iletişim almaya başlamıştır. Burada paydaş, almak istediği mesajları kendisi seçiyor, yorumluyor, eleştiriyor ve isterse kendi çevresiyle paylaşıyor (Birth vd., 2008: 185). KSS iletişimde paydaş katılım stratejisini uygulayan şirketler, paydaş ilişkilerinin geliştirilmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu potansiyelden

en iyi biçimde faydalanmalı ve anlayış, güven ile bağlılık gibi ilişki yönetimine ilişkin unsurları geliştirmelidirler.

#### 2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İletişimsizlik Durumu

Bugün birçok şirkette, çok sayıda başarılı ve etkili KSS programları yürütülmektedir. Ancak yine birçok şirket, paydaşlarla iletişim kurma ve topluma ne yaptıklarını iletme konusunda bu başarıyı gösterememektedir. Konuya ilişkin bir mesaj gönderilmezse ya da gönderilen mesaj iletim sürecinde bir yerde bozulmuş veya kaybolmuşsa, şirketler KSS konusundaki tüm gayretlerini boşa harcamış olurlar (Tench, Sun ve Jones, 2014: 5).

Paydaşların ve kamuoyunun şirketin KSS bilgilerine erişiminin sağlanması isteniyorsa, birden fazla iletişim kanalına ve çabaya ihtiyaç duyulmaktadır (Tench, Sun ve Jones, 2014: 5). Bunun için şirketler sosyal raporlar, etik kurallar, web siteleri, sosyal ağlar, kurum içi iletişim kanalları, ödüller ve etkinlikler, ürün ambalajı, basın ve TV'deki uygulamalar, reklamlar ve satış noktaları (Birth vd., 2008: 185) gibi çok çeşitli kanallar kullanabilirler. Deren Van Het Hof ve Hoştut'un (2015a: 10) Türkiye'de uygulanan KSS kampanyalarının internet ortamındaki KSS iletişimi uygulamalarını (web siteleri, Facebook, Twitter, bloglar, youtube) irdeledikleri çalışmada, kampanyaların web sitelerinde paylaşılan bilgilerin yararlı ve kolayca takip edilebilecek türden olduğu, ancak sunulan içeriğin oldukça yetersiz bulunduğu açıklanmıştır. Bu durum, kamularla güçlü ilişkiler inşa edilmesi ve sürdürülmesinde bir engel olarak görülmüştür. Yazarlar, KSS kampanya iletişiminin projelerin kendileri gibi keskin olmadığını, kampanyaların salt tanıtımı için kullanıldığını, ancak aynı zamanda sürdürülebilirlik ya da kamuoyunun desteğini kazanma konusundaki fırsatın değerlendirilmemiş olduğunu da ifade etmektedirler.

Çelik'in KSS iletişimde reklamların irdelendiği çalışmasında, reklamların KSS iletişimde önemli bir yere sahip olduğu açıklanmıştır. Ancak sosyal sorumluluk iletişimine önemli katkılarda bulunan KSS reklamları doğru kullanılmadığında, şirketin eleştirilerin odağında yer alma olasılığı artmaktadır. Örneğin KSS reklamlarında sunulan argümanlar hatalı veya yanlış olduğunda paydaşlar mesaja olumsuz yaklaşabilmekte, şirkete duydukları güven zedelenebilmekte; ya da yasal

düzenlemeler ihlal edildiğinde ilgili mercilerin reklamı durdurma ya da para cezası uygulama gibi yaptırımları söz konusu olabilmekte (Çelik, 2016: 79). Şirketler, KSS reklamlarının güvenilirliğini artırmak ve eleştirilere maruz kalmamak için sosyal sorumluluk etkinlikleri ile ilgili yatırımlar, faydalanan kişi sayısı ve gerçekleştirilen eylemler gibi konularda gerekli bilgiyi vermelidir (Farache, 2013: 11). Bu türden bilgiler, hedef kitlenin kurumsal sosyal sorumluluk reklamlarına ilişkin görüşlerinin biçimlendirilmesine katkıda bulunduğu için, önem taşımaktadır (Çelik, 2016: 68).

Şirketler, sosyal sorumluluk kapsamında hesap verebilir, açık ve şeffaf olduklarını yayınladıkları sosyal sorumluluk veya sürdürülebilirlik raporlarıyla belgelendirirler. Bu raporlar şirketlerin ekonomik, sosyal, çevresel ve yönetim performans bilgilerine ilişkin açıklamalar içerir (Hoştut, 2016: 86). KSS kavramının farklı kişilerce farklı anlaşılması ve algılanması, Türkiye'deki raporlama ve güvence sistemlerinin halen tam ve işlevsel olmaktan çok uzak olmasına (Göçenoğlu ve Onan, 2008: 3) neden olarak gösterilebilir. Ayrıca kavramın işyeri iklimi, sosyal politikalar, paydaşlarla diyalog, insan hakları, etik, toplumsal katılım, yerel ekonomi ve çevre gibi çok geniş bir kapsam alanına sahip olması şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğu iş faaliyetlerine entegre etmesini ve anlaşılır ve güvenilir KSS faaliyet raporu hazırlamasını zorlaştırır (Hoştut, 2015: 126).

SUCSR - Türkiye'de Sürdürülebilirlik ve KSS Uygulamaları Araştırması, Türk ekonomisini belirleyen 13 farklı sektörden toplam 501 şirket, BİST ve Capital 500 listeleri dikkate alınarak, bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmaya göre Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması yapan şirketlerin oranı %25,5'tir (TİSK, 2016: 25-26). Şirketlerin, kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınlamamaları için bir dizi nedenleri vardır. Bu nedenler arasında; raporun kuruma fayda sağlamayacağı, rakiplerin rapor yayınlamaması, müşterilerin raporla ilgilenmemesi, verilerin toplanmasındaki zorluk ve yüksek maliyetler, hukuksal sonuçlar, çevre örgütlerinin aktif hale gelmesi ifade edilmektedir (Kolk, 2004: 53). Sektörler bazında en çok raporlama yapan üç sektör ise teknoloji ve iletişim, sağlık/ilaç ve enerji sektörleridir (%40 ve üzeri oran ile). Türkiye genelinin çok üzerinde konumlanan bu üç sektörün aksine; tekstil, inşaat/GYO ve kozmetik sektörleri %13 ve altı oran ortalaması ile en az raporlama yapan üç sektörü oluşturmaktadır (TİSK, 2016: 26-27). Oysa istihdam açısından bakıldığında

Türkiye'nin en önemli sektörlerinden birisi tekstil sektörüdür. Kayıtlı-kayıtsız çalışanlarla birlikte 450.000 kişi tekstil sanayinde, 1.500.000 kişi de hazır giyim sanayinde olmak üzere toplam 2.000.000 civarında kişi bu sektörde çalışmaktadır. Ancak sektördeki kayıtlı istihdam sayısı 458 bin dir (Tekstil, Hazırgiyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu, 2012/2; Türsen, 2017). Nitekim bu sektörde büyük şirketlerin ortaya çıkması ve beraberinde en iyi KSS uygulamalarını gündeme getirmeleri Türk tekstil sektörü için belirleyici bir faktör olabilir (Hoştut ve Deren, 2014: 131).

Bilginin paylaşılmasında sosyal sorumluluk raporlarının tek kaynak olarak kullanılması ve özümsemesi eleştirilmektedir (Roberts, 1991: 63). Raporlar önemli bir seçenektir, fakat yeterli değildir. Şirketler, etkin bir şekilde alternatif iletişim kanallarını araştırmalı ve kullanmalıdır.

### 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler

KSS ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiyi net görebilmek için kurumsal yapı içerisinde halkla ilişkiler işlevinin nasıl konumlandığının irdelenmesi gerekmektedir (Bıçakçı, 2016: 40). Bugün halkla ilişkiler stratejik rolüne ilişkin uygulamalarda bulunsa da, geçmişte kurumun çıkarı adına yapılan her türlü uygulamalardan kaynaklanan zayıf imajı ve bir yönetim fonksiyonu olarak tanınmaması mesleki güvenilirliğin sağlamlasını olumsuz yönde etkilemiştir (Benn vd. 2010: 406). KSS söz konusu olduğunda genellikle halkla ilişkilerin rol tanımından kaynaklanan bir ikilemin varlığına vurgu yapmaktadır. Yazara göre bu ikilem halkla ilişkilerin 'kurumsal hedeflere ulaşma' sorumluluğu ile 'kamu yararına hizmet' sorumluluğu arasındaki gerilimden kaynaklanmaktadır. Bu iki sorumluluk birçok zaman birbiri ile çelişmekte ve bahsedilen gerilim KSS faaliyetlerinin anlatıldığı kurumsal belgelerde de ortaya çıkmaktadır (L'Etang 2012'den Akt., Bıçakçı, 2016: 46). Burada öncelikle sosyal sorumlulukla birlikte gündemimize gelen yeşil pazarlama, nedene dayalı pazarlama ve sponsorluk kavramları, sosyal sorumluluk uygulamaları ve iletişiminden dikkatle ayrıştırılması gereken kavramları oluşturmaktadır (Deren Van Het Hof, 2015: 53). İşletmelerde KSS iletişimi çerçevesinde bu tür uygulamalar açıklandığında, toplumda sosyal sorumluluk anlayışına yönelik var olan olumsuz algılar güçlenmektedir (Deren Van Het Hof, 2015: 56). Örneğin şirketler tarafından hazırlanan sürdürülebilirlik

raporlarının yetkilendirilmiş bağımsız denetim kurumları tarafından denetlenmediği durumlarda tanıtım, yeşil pazarlama ya da nedene dayalı pazarlama suçlamaları gündeme gelmekte ve eleştirilmektedir. Tench, Sun ve Jones'a göre işletmelerde KSS iletişimi sıklıkla halkla ilişkiler uygulamalarıyla karıştırılmaktadır. Örneğin şirket için tanıtım ve bilginin kontrolü veya manipülasyonu doğrudan tanıtım ve müşteri sadakati kazandıracığı ya da halkın güvenini sağlayacağı gibi (Tench, Sun ve Jones, 2014: 4). Bu nedenle KSS ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkinin oldukça karmaşık olduğu (Benn vd. 2010: 406) ifade edilmektedir.

Şirketlerin üstlendiği KSS faaliyetleri, şirketin temel uygulamalarıyla alakası olmayan salt hayırseverlik faaliyetlerinden, doğrudan stratejik veya siyasi KSS hedefleriyle uyumlu aktiviteler çerçevesinde olabilir (Bansal vd. 2015: 70; Porter ve Kramer, 2006: 2; Deren ve Hoştut, 2017: 128-129). Genel olarak halkla ilişkilerin KSS'de kullanımı reaktif veya proaktif olarak tanımlanır (Benn vd. 2010: 406). Halkla ilişkiler, olumsuz tanıtım veya iyi yönetilmeyen paydaş iletişimi ile zarar gören şirket itibarına tepki olarak geliştirilen KSS faaliyetlerini desteklemek ya da paydaşlarla ilişkileri geliştirmek üzere tasarlanmış sosyal sorumluluk projeleriyle reaktif olarak faaliyette bulunur (Frynas, 2005; David, 2004). Oysa proaktif durumda halkla ilişkiler, KSS faaliyetlerinin seçimi ve tasarımı konusunda stratejik girdi sağlar (Benn vd. 2010: 406).

Gelişen bir meslek olarak halkla ilişkiler, tanıtım ve basın ajansı gibi erken dönem uygulamalarla kurumun dışarıya tanıtılmasından, kurumun mikro ve makro çevresine uyum sağlaması konusunda çeşitli paydaşlarla ilişkileri yöneten, kuruma danışmanlık yapan stratejik bir yönetim fonksiyonuna dönüşmüştür (Grunig vd. 2006: 33-34; Steyn, 2007: 142-143). Halkla ilişkilerin stratejik olma durumu, sosyal strateji düzeyiyle ilişkilendirilmektedir (Şatır vd., 2015: 30). Sosyal strateji düzeyinde halkla ilişkilerin işlevleri çeşitli araştırma tekniklerinden yararlanarak ortam taramasına, paydaş-kamu segmentasyonuna, konu yönetimine ve konulara ve öncelikli kamulara bağlı senaryoların üretimine odaklanmaktadır. Halkla ilişkilerin kurum içerisindeki yeri ise işlevsel strateji düzeyi ile açıklanmaktadır. İşlevsel strateji düzeyinde halkla ilişkiler, üst stratejileri temel alarak halkla ilişkiler stratejisinin nasıl geliştirileceği ve



stratejik iletişim planının nasıl oluşturulacağına odaklanan iki temel işleve sahiptir (Şatır vd., 2015: 30).

Bugün küresel arenada faaliyette bulunan şirketler, salt üretim yapan kuruluşlar değil, tüm paydaşların haklarına saygı gösteren, çalışanları ve müşterileri birincil paydaşlar olarak gören, üçlü sorumluluk çerçevesinde insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği konularını önemseyen ve çevreye duyarlı sürdürülebilir uygulamaları üretim stratejilerine entegre ederek yaşayan organizmalardır. Burada paydaşların katılımını sağlama ya da onayını alma konusunda önemli bir aracı işlevi yürüten halkla ilişkiler (Çamdereli, 2012: 3), savunuculuk, uzmanlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, bağımsızlık, sadakat ve sorumluluk ilkeleriyle (www.prsa.org, 2017) paydaşları bilgilendirmesi onların güvenini ve yakınlığını sağlamada en etkili yol olarak görünmektedir (Çamdereli, 2012: 3). Halkla ilişkilerin, KSS'nin içeriğine de uygun olarak kendi çıkarları dışında toplumun varlığını kabul etmesi, temel görevleri dışında toplumsal sorunlarla da ilgilenmesi, atacağı adımların neden olacağı sonuçları öngörmesi, sorumlu davranışın temelini oluşturmaktadır (Peltekoğlu, 2007: 186). Peltekoğlu, sosyal sorumluluğun halkla ilişkiler ihtiyacını açıkladığını, Edward Bernays'ın 1980'de "Halkla ilişkiler sosyal sorumluluğun uygulanmasıdır" konuşmasına dayandırır (Grunig, 1984'ten Akt., Peltekoğlu, 2007: 189). Burada halkla ilişkiler departmanı; şirketin çevresiyle, bir başka deyişle paydaşlarıyla ilişkileri düzenleyen, iletişimi sağlayan birim olması nedeniyle, kuruluş açısından sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinde önemli işleve sahip olduğu (Peltekoğlu, 2007: 186-194) ifade edilir.

## SONUÇ

KSS, şirketlere stratejik faydalar sağlarken, kurumsal hedeflere ulaşmak için mevcut iletişim faaliyetlerini genişleterek halkla ilişkilere de fırsatlar sunmaktadır (Benn vd. 2010: 406). Halkla ilişkiler biriminin sorumluluğunda planlanan ve organize edilen KSS iletişimi ile uygulamaların geniş kitlelere duyurulması ile meşruiyet, güven, iyi bir itibar ve imaj, olumlu bir kurumsal kimlik, paydaşlar ve çıkar gruplarıyla dengeli ve sağlıklı ilişkiler, çalışanlar için bağlılık ve motivasyon ve müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Steyn, 2011: 3; Benn vd. 2010: 406).

Yapılan çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk ile halkla ilişkiler arasındaki ilişki irdelenmiş ve şirketlerin etkili ve etili olmayan iletişim çabaları açıklanmaya çalışılmıştır. Etkili iletişim çabalarıyla ilgili alan yazınında üç strateji açıklanmıştır. Ancak şirketlerin bir de iletişim kurmama ya da başarısız iletişim durumuna açıklık getirebilmek için “iletişimsizlik durumu” irdelenmiştir. Şirket, paydaş bilgilendirme stratejisinde kamuoyunu kurum hakkında bilgilendirmeyi amaçladığından dinlemekten ziyade anlatmayı tercih ederken, çift yönlü paydaş tepki/yanıt stratejisinde şirket, kendi lehine kamuyu nasıl ikna veya manipüle ederim düşüncesiyle kamunun sesini dikkate alarak dinleyici konumunda bulunmaktadır. Bu stratejide her ne kadar çift yönlü iletişim söz konusu olsa da, temel hedef kamuları ikna etmek olduğundan yapılan uygulamalar asimetrik olarak değerlendirilmektedir. Oysa stratejik yönetilen KSS iletişimde paydaşların karar alma ve politika geliştirme süreçlerine aktif katılımları sağlanmakta ve bu süreçte hem şirketin hem de paydaşların birbirlerini ikna edebilir durumu söz konusu olmaktadır. Bunu sağlayan strateji ise karşılıklı anlayışın vurgulandığı paydaş katılım stratejisidir. Nitekim paydaş katılım stratejisinde paydaşların ikna olmalarının yanı sıra kurumun kendisi de tutum ve davranışlarında değişikliklere gidebilir. Morsing ve Schultz (2006) tarafından açıklanan bu stratejiler halkla ilişkiler uzmanlarının paydaşlarla kurdukları iletişimin kavramsallaştırmasını kolaylaştırmaktadır.

KSS programlarının ve faaliyetlerinin dış paydaşlarla iletişimde sosyal medya, sürdürülebilirlik raporları, kurumsal web siteleri, reklamlar ve basın bültenleri gibi çok sayıda iletişim araçları kullanılmaktadır. Bu araçlar arasında özellikle yeni iletişim teknolojileri, farklı paydaş grupları ile etkileşim konusunda yeni fırsatlar ve kolaylıklar sunmaktadır. Bu nedenle her büyüklükte ve sektördeki şirket iletişim stratejisini, kullanmakta olduğu iletişim araçlarını ve iletilen mesajları yeniden gözden geçirmeli ve güncellemelidir (Tench ve Jones, 2015: 291). Özellikle web siteleri, sosyal medya araçları ve bloglar paydaşlarla diyalogun kurulması ve yürütülmesinde ve yeni kitlelere ulaşılmasında son derece etkili araçlardır. Bu iletişim araçları; paydaşların diledikleri bilgiyi seçmesini, şirket ile iletişime geçmesini, dilek ve şikayetlerini ifade etmesini kolaylaştırmakta ve çevresiyle paylaşmasını sağlamaktadır. Nitekim KSS iletişimi ile şirket ekonomik, sosyal ve çevresel

performans bilgilerini paydaşlara aktararak paydaş ilişkilerini korumakta, geliştirmekte ve iyi bir itibara ilişkin unsurların geliştirilmesini sağlamaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

AGUINIS, Herman ve GLAVAS Ante (2012). “What we Know and Don’t Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*. 38 (4), p. 932-68.

ARARAT, Melsa ve GÖCENOGLU Ceyhun (2005). Drivers For Sustainable Corporate Responsibility: Case Of Turkey, [http://info.worldbank.org/etools/mdfdb/docs/WP\\_UJRC5.pdf](http://info.worldbank.org/etools/mdfdb/docs/WP_UJRC5.pdf), Erişim Tarihi: 17.06.2014.

AVRUPA KOMİSYONU (2011), “Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions”, Brussels, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.

AVRUPA KOMİSYONU (2001), “Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility”, Brussels, Commission of the European Communities.

BANSAL, Pratima; JIANG Guoliang; JUNG Jae (2015). “Managing Responsibly in Tough Economic Times: Strategic and Tactical CSR during the 2008-2009 Global Recession”, *Long Range Planning*. 48, p. 69-79.

BENN, Suzanne; TODD R.Lindi; PENDLETON Jannet (2010). “Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*. 96, p.403–423, DOI 10.1007/s10551-010-0474-5.

BIÇAKÇI, Ayşe Banu (2016). “Halkla İlişkilerin Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Rollerini”, (Editörler), Sibel Hoştut ve Seçil Deren Van Het Hof. *Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 39-58.

BIÇAKÇI, Ayşe Banu (2011). “Halkla İlişkilerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Ölçümü”, *Global Media Journal*. 1(2), s. 1-30.

- BIRTH, Gregory; ILLIA Laura; LURATI Francesco; ZAMPARINI Alessandra (2008). "Communicating CSR: Practices Among Switzerland's Top 300 Companies", *Corporate Communications: An International Journal*. 13 (2), p. 182-196.
- BHATTACHARYYA, Som (2010). "Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective", *European Business Review*. 22(1), p.82-101, DOI 10.1108/09555341011009025.
- BMW SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU; (2012), "Adding value sustainable value report 2012", [http://www.bmwgroup.com/e/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/svr\\_2012/BMWGroup\\_SVR2012\\_ENG\\_Onlineversion\\_130513.pdf](http://www.bmwgroup.com/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/svr_2012/BMWGroup_SVR2012_ENG_Onlineversion_130513.pdf), Erişim Tarihi: 20.01.2014.
- BOWEN, R.Howard (1953). *Social Responsibility of the Businessman*, New York: Harper and Row.
- CLARKSON, B.E. Max (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*. 20(1), p.92-117.
- COLLEONI, Elanor (2013). "CSR Communication Strategies for Organizational Legitimacy in Social Media", *Corporate Communications: An International Journal*. 18 (2), p.228-248.
- CROKER, C.Norman ve BARNES R.Lisa (2017). "Epistemological Development of Corporate Social Responsibility: The Evolution Continues", *Social Responsibility Journal*. 13 ( 2), p.279-291.
- CSR EUROPE; (2009), "Trends and Best Practice in Online CSR/Sustainability Reporting", <http://www.csreurope.org>, Erişim Tarihi: 17.11.2012.
- ÇAMDRELİ, Mete (2012). *Yönetişim ve Halkla İlişkiler İletişimi*, <http://metecamdereli.blogspot.com/2012/02/yonetisim-ve-halkla-iliskiler-iletisimi.html>, Erişim tarihi:03.01.2018.

- ÇELİK, Yeşim (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminde Reklamın Kullanımı, (Editörler), Sibel Hoştut ve Seçil Deren Van Het Hof. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.58-84.
- DAHLSTRUD, Alexander (2008). “How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 15, p.1-13.
- DAVID, Prabu (2004). “Extending Symmetry: Toward a Convergence of Professionalism, Practice, and Pragmatics in Public Relations”, Journal of Public Relations Research. 16(2), p.185–211.
- DEREN VAN HET HOF, Seçil ve HOŞTUT Sibel (2017). “Instrumental, Strategic and Political Conception of Corporate Social Responsibility”, Online Journal of Communication and Media Technologies. 7(1), p.126-146.
- DEREN VAN HET HOF, Seçil (2015). “Şirketler ve Topluma Karşı Sorumlulukları”. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramlar, Uygulama ve Örnekler, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 19-80.
- DEREN VAN HET HOF, Seçil ve HOŞTUT Sibel (2015a). “CSR Communication in Turkey: An Analysis of three Award-Winning Projects”. 5TH Organizational Governance Conference 14th International Conference on Social Responsibility, 9-12 September 2015, Tekirdağ.
- DEREN VAN HET HOF, Seçil ve HOŞTUT Sibel (2015b). “Sosyal Sorumluluk Kampanyası için Stratejik Adımlar”. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramlar, Uygulama ve Örnekler, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.81-128.
- DEREN VAN HET HOF, Seçil (2009). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları. SOBAG Proje 107K182. TÜBİTAK.
- ELBING, O.Alvar (1970). “The value issue of business: The responsibility of the businessman”, Academy of Management Journal. 13(1), p.79–89.

- ELVING, J.L.Wim; GOLOB, Ursa; PODNAR, Klement; ELLERUP- NIELSEN, Anne; THOMSON, Christa (2015). “The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR Communication”, *Corporate Communications: An International Journal*. 20(2), p.118 – 127, <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0006>.
- ERTUĞRUL, Fatmanur (2008). “Paydaş Teorisi ve işletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31, s.199-223.
- ETTER, Michael (2014). “Broadcasting, Reacting, Engaging – Three Strategies for CSR Communication in Twitter”, *Journal of Communication Management*. 18 (4), p.322-342.
- FARACHE, Aureliano Da Silva Francisca F. (2013). “Scepticism in CSR Advertisement”, *Journal of Language and Communication in Business*. 49, p.9-18.
- FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, Milton (13.09.1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*. p.122-124.
- FRYNAS, J. George ve STEPHENS Silan (2014). “Political corporate social responsibility: reviewing theories and setting new agendas”, *International Journal of Management Reviews*. p.1-27, DOI: 10.1111/ijmr.12049.
- FRYNAS, J. George (2005). “The False Developmental Promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from Multinational Oil Companies”, *International Affairs*. 81(3), p.581–598.
- GOLOB, Ursa; PODNAR, Klement; ELVING Wim J.; ELLERUP-NIELSEN, Anne; THOMSEN, Christa; SCHULTZ, Frederike (2013). “CSR Communication: Quo Vadis?” *Corporate Communications: An International Journal*. 18(2), p.176-192.

- GÖCENOĞLU, Ceyhun ve ONAN Işıl (2008). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, [http://kssd.org/wp-content/uploads/2013/03/CSR\\_Report\\_in\\_Turkish.pdf](http://kssd.org/wp-content/uploads/2013/03/CSR_Report_in_Turkish.pdf), Erişim Tarihi: 25.03.2013.
- GRUNIG, James E. (2010). Public Relations and Sustainability, <http://www.slideserve.com/zedekiah/public-relations-and-sustainability>, Erişim Tarihi: 16.11.2012.
- GRUNIG, James E.; GRUNIG, Larissa A.; DOZIER, David M. (2006). The Excellence Theory, (Editörler), C. H. Botan ve V. Hazleton. Public Relations Theory II, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 21–55.
- GRUNIG, James E. (2005a). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım.
- GRUNIG, James E. (2005b). İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış, (Derleyen), James E. Grunig. Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, s.11-39.
- GRUNIG, James E. ve GRUNIG Larissa A. (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri, (Derleyen), James E. Grunig. Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, İstanbul: Rota Yayın Dağıtım Tanıtım, s.307-348.
- GRUNIG, James E. ve HUNT Todd (1984). Managing Public Relations, USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- GÜMÜŞ, Murat ve ÖKSÜZ Burcu (2009). “İtibar Yönetiminde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi”, Journal of Yasar University, 4(14), s.2129-2150.
- HABERMAS, Jürgen (1991). Moral Consciousness and Communicative Action, C. Lenhardt ve S. W. Nichol森 (çev.). Cambridge: Polity.
- HOFFJAN, Olaf (2009). “Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung”, Medien & Kommunikationswissenschaft, 57, p.299-315.
- HOŞTUT, Sibel (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminde İnternet ve Sosyal Medya, (Editörler), Sibel Hoştut ve Seçil Deren Van Het Hof. Kurumsal Sosyal

- Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.85-104.
- HOŞTUT, Sibel (2015). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarında Söylem”, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 40, s.119-136.
- HOŞTUT, Sibel ve DEREN VAN HET HOF, Seçil (2014). “A Decade into Sustainability Reporting in Turkey”, (Editörler), Andrea Catellani, Ansgar Zerfass ve Ralph Tench. Eurprera: Communication Ethics in a Connected World, Brussels: Peter Lang Publishing, p.11-13.
- IHLEN, Øyvind; BARTLETT, Jennifer L.; MAY, Steve (2011). The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility, Chichester: Wiley-Blackwell.
- IHLEN, Øyvind (2011). Corporate Social Responsibility und die Rhetorische Situation, (Editörler), Juliana Raupp, Stefan Jarolimek, Friederike Schultz. Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinaire Zugänge und methodische Herausforderungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, p.150-172.
- JAROLIMEK, Stefan (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminde Ölçme Sorunları, (Editörler), Sibel Hoştut ve Seçil Deren Van Het Hof. Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.117-136.
- KENT, Michael L. ve TAYLOR, Maureen (2002). “Toward a Dialogic Theory of Public Relations”, Public Relations Review. 28(1), p.21–37, DOI: 10.1016/S0363–8111(02)00108–X.
- KENT, Michael L. ve TAYLOR, Maureen (1998). “Building Dialogic Relationships through the Worldwide Web”, Public Relations Review. 24(3), p.321-34.
- KOLK, Ans (2004). “A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance”, International Journal of Environment and Sustainable Development. 3(1), p.51-64.



- L'ETANG, Jacquie (2012). *Corporate Responsibility and Public Relations Ethics*, (Editörler), Jacquie L'Etang ve Magda Pieczka. *Public Relations, Critical Debates and Contemporary Practice*, London: Routledge, p.405-423.
- L'ETANG, Jacquie (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler Etiği*, (Derleyen), Jacquie L'Etang ve Magda Pieczka. *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*, Ankara: Vadi Yayınları, s.153-188.
- L'ETANG, Jacquie (1995). "Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers", *Journal of Business Ethics*. 14, p.125-132.
- L'ETANG, Jacquie (1994). "Public relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising", *Journal of Business Ethics*. 13, p.111-123.
- LANTOS, Geoffrey. P. (2001). "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*. 18(7), p.595-632.
- LEE, M.D. Paul (2007). "A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead", *International Journal of Management Reviews*. 10 (1), p.53-73.
- LINKE, Anne ve JAROLIMEK Stefan (2016). *Karşılıklı Bağımlı Ahlaklar. Gönderici ve Alıcı Olarak Birey, Örgüt ve Toplum Arasındaki Sorumluluk İlişkileri*, (Editörler), Sibel Hoştut ve Seçil Deren Van Het Hof. *Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.137-148.
- MÄKINEN, Jukka ve KOURULA, Arno (2012). "Pluralism in political corporate social responsibility", *Business Ethics Quarterly*. 22(4), p.649-678.
- MATTEN, Dirk ve MOON, Jeremy (2008). "Implicit' and 'Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*. 33(2), p.404-424.
- MAY, Steve K.; CHENEY, George; ROPER, Juliet (2007). *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press.

- MITCHELL, K.Ronald; AGLE, R.Bradley; WOOD, J.Donna (1997). “Toward a Theory of Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*. 22(4), p.853-886.
- MORSING, Mette ve SCHULTZ Majken (2006). “Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies”, *Business Ethics: A European Review*. 15(4), p.323-338.
- PEDERSEN, Esben R. (2006). “Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice”, *Business and Society Review*. 111(2), p.137–163.
- PELTEKOĞLU, Filiz B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- PODNAR, Klement (2008). “Communicating Corporate Social Responsibility”, *Journal of Marketing Communications*. 14(2), p.75–81.
- PORTER, Michael ve KRAMER Mark (2006). “Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*. 84(12), p.78–92.
- PRSA; (2017), Public Relations Society of America (PRSA) Member Code of Ethics, <https://www.prsa.org/ethics/code-of-ethics/#Preamble>, Erişim Tarihi: 16.07.2017.
- Roberts, Clare B. (1991). “Environmental Disclosures: A Note on Reporting Practices in Mainland Europe”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 4 (3), p.62-71.
- SAJJAD, Aymen ve EWEJE Gabriel (2014). *Corporate Social Responsibility in Pakistan: Current Trends and Future Directions*, (Editör), Gabriel Eweje. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, UK: Emerald Group Publishing Limited, p.163-187.
- SIGNITZER, Benno ve PREXL Anja (2008). “Corporate sustainability”, *Journal of Public Relations Research*. 20, p.1-19.

- SMITH, N. Craig (2003). “Corporate Social Responsibility: Whether or How?” California Management Review. 45 (4), p.52–76.
- STEYN, Benita (2011). Değişen İş ve Halkla İlişkiler Paradigmaları, (Editör), Çiğdem Karakaya Şatır. Halkla İlişkilerden Stratejik Halka İlişkilere, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık, s.1-36.
- STEYN, Benita (2007). Contribution of public relations to organizational strategy formulation, (Editor), E. L. Toth. The Future Of Excellence In Public Relations Andcommunication Management: Challenges For The Next Generation, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p.137–172.
- STEYN, Benita (1999). “CEO Expectations in Terms of PR Roles”, Communicare. 19(1), p.20-43.
- ŞATIR-KARAKAYA, Çiğdem; SÜMER ERENDAĞ, Fulya; DEMİR GÖK, Zuhâl (2015). Stratejik Halkla İlişkiler ve Uygulamaları, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- TEKSTİL, HAZIR GİYİM, DERİ ve DERİ ÜRÜNLERİ SEKTÖRLERİ RAPORU; (2012/2), T.C Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi. 23.05.2017.
- TENCH, Ralph ve JONES Brian (2015). “Social Media: The Wild West of CSR Communications”, Social Responsibility Journal. 11(2), p.290-305.
- TENCH, Ralph; SUN, William; JONES, Brian (2014). Introduction: CSR Communication as an Emerging Field of Study, (Editors), Ralph Tench, William Sun and Brian Jones. Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice, UK – Bingley: Emerald Group Publishing Limited, p.3-24.
- TİSK; (2016), Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk, <http://tisk.org.tr/wp-content/uploads/2016/04/CSR.pdf>, Erişim Tarihi: 23.05.2017.
- TÜRSEN, Deniz (2017). Tekstil 2017’ye umutlu giriyor, <http://www.hurriyet.com.tr/tekstil-2017ye-umutlu-giriyor-40324232>, Erişim Tarihi: 23.05.2017.

UNGC; (2018), The Ten Principles of the UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, Erişim Tarihi: 08.01.2018.

VOGEL, David (2005). The Market For Virtue: The Potential And Limits Of Corporate Social Responsibility, Washington, DC: Brookings Institute.

VAN RIEL, Cees B.M. (1995). Principles of Corporate Communication, NJ: Prentice Hall.

VOLKSWAGEN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU; (2012), Sustainability 2012, <http://www.sustainabilityreport2012.volkswagenag.com>, Erişim Tarihi: 08.12.2014.

YILDIRIM, Özkan (2009). Yıllık faaliyet raporu hazırlama rehberi, Deloitte Yayını, [http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DenetcininNotDefteri/Turkey-Tr\\_Audit\\_Yillikfaaliyethazirlamarehberi\\_.pdf](http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DenetcininNotDefteri/Turkey-Tr_Audit_Yillikfaaliyethazirlamarehberi_.pdf), Erişim Tarihi: 03.04.2014.