

PAYDAŞ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN MARKALAŞMAYA OLAN ETKİSİ*

Yrd. Doç. Dr. Ebru Uzunoğlu – Arş. Gör. Burcu Öksüz

ÖZET

Günümüzün rekabet koşullarında farklılaşmayı ilke edinen markaların özellikle duygusal bağlar kurması ve kurumların paydaşları ile sağlıklı ilişkiler geliştirmesi başarı anahtarı kabul edilmektedir. Bu noktada söz konusu ilişkileri geliştirme anlamında kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) etkili bir araç kabul edilebilir. Bu çalışmanın amacı, paydaş yönetimi bağlamında düzenlenen ve yürütülen KSS'nin markalaşma üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada öncelikle KSS kavramı ve paydaş yönetimi yaklaşımı açıklanmış daha sonra bu iki kavram ile markalaşma sürecinin bütünsel yapısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: *Paydaş Yönetimi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Markalaşma*

ABSTRACT

In today's competitive conditions it is accepted that brands, which want to differentiate themselves from others must build emotional bonds and corporations must develop effective relations with stakeholders. In this point, corporate social responsibility (CSR) can be accepted as an effective tool to achieve such relations. The aim of the study is to analyze effects of CSR, which is formulated and implemented in terms of stakeholder management, on branding. In this study, firstly CSR concept and stakeholder management approach are explained. And then reveal the relationship between these two concepts and holistic structure of branding process.

Keywords: *Stakeholder Management, Corporate Social Responsibility, Branding*

* The Effect of Corporate Social Responsibility On Branding In Terms of Stakeholder Management

Giriş

Özellikle son dönemde hızla gelişen yeni iletişim teknolojileri, insanları her türlü bilgiye daha kolay, daha hızlı, daha sınırsız ulaştırılmıştır. Bu yeni ortam kişilerin merakını tetiklemekte, pek çok olay ya da konu karşısında ilgiyi artırmaktadır. Bilgiler, daha paylaşılabilecek ve tartışılabilir hale gelmiştir. Söz konusu bilgiler, kişilerin günlük yaşantılarına dair olduğu gibi kurumlar ya da kurumların markaları hakkında da benzer özellikler göstermektedir. Kurumun ilişkide olduğu tüm paydaşlar ile bilgi alışverişi giderek saydam bir düzeneğe oturmaktadır. Tüketiciden tedarikçiye, yatırımcıdan dağıtıcıya her kitle kurum hakkında da fazla bilgi talep etmekte, onun hakkında çıkan habere daha duyarlı hale gelmekte ve gelişmeleri yakından takip etmektedir. Kısacası bilgiye kolay ulaşım bilinçlenmeyi de beraberinde getirmektedir. Özellikle rekabetin giderek yoğunlaştığı, alternatiflerin her geçen gün arttığı bir pazar ortamında kişiler kimlerden ihtiyaçlarını karşıladığını, kiminle ticaret yaptığını, kimin için çalıştığını bilmek istemekteler. Bunlar artık verilen değil; talep edilen bilgiler haline gelmiştir.

Öte yandan iletişim alanındaki bu hızlı değişim rüzgarı ve beraberinde farklılaşan iletişim ortamları, kişileri sadece bireysel konulara değil toplumsal konulara da daha duyarlı kılmaktadır. Medya başta olmak üzere tüm iletişim kanallarının toplumsal sorunlara, sosyal hayata ilişkin gelişmelere geniş yer vermesi insanların bu konuya olan ilgilerini de artırmaktadır. Bugün küresel ısınma, doğal kaynak kullanımı gibi çevre konuları ya da insan hakları, sosyal gelişmişlik, sadece ekonomik değil eğitim, sağlık, kültürel alanlardaki ilerlemeler gibi toplumsal olaylar karşısında bireyler her zamankinden daha meraklı daha talepkar davranışlar sergilemektedir. Bu gerçekler karşısında kurumların da duyarsız kalması beklenemez. Çünkü paydaşları tarafından tercih edilir olmak, bu tercihi sürdürebilmek kurumların toplumsal kaygılara ve beklentilere duyarlı olmasını gerektirmektedir. Bu duyarlılık sayesinde beğeni ve takdir kazanan kurum, sadakati de beraberinde elde etmiş olacaktır.

KSS'ler uzun dönemli faydaları nedeniyle işletmeler arasında büyük önem kazanmıştır. İşletmeler hem etkinlikleri için topluma karşı hem de içerisinde buldukları ve faaliyetlerini yürüttükleri, kaynaklarından yararlandıkları çevreye karşı sorumlu olduklarının bilincinde olmalıdırlar. KSS alanında gösterilen çabalar, kurumların sosyal ve kültürel gelişmeler anlamında topluma katkısını ortaya koyan çalışmaların başında gelmektedir. İster paydaşlarının beklentisine karşılık gelişmiş bir kurumsal kültür anlayışının eseri olsun isterse yasal gereklilikler ve zorlamalar altında

gerçekleştirilsin her geçen gün daha fazla kurumun sosyal sorumluluk üstlendiği gerçeği yadsınamaz. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri artık bir gider değil bir yatırım, üstelik uzun vadede geri dönüşümü yüksek olan bir yatırım olarak kabul edilmektedir.

Davidson (2006) KSS'nin temel yapı taşlarından birisi olarak paydaş yönetimine işaret etmektedir. KSS'lere yönelik çalışmaların tüm paydaşları etkilediği göz önünde bulundurulduğunda paydaş yönetimi çalışmalarının KSS performansı ve başarısında önemli bir bileşen olduğunu söylemek mümkündür. Paydaş yönetimi çerçevesinde dikkate alınan paydaşların istekleri, beklentileri, ihtiyaçları, inançları, düşünceleri, duyguları gibi etkenler, KSS'lerin daha iyi planlanıp yürütülmesini sağlayacaktır. Diğer bir değişle, KSS'lerin verimliliği ve etkinliği için paydaş yönetimi ışığında hazırlanacak planlar, başarıyı da beraberinde getirecektir.

Paydaş yönetimi ile sağlıklı biçimde kurgulanan KSS çalışmaları, marka algısı ve beğenisi üzerinde olumlu çağrışımlar yaratabilecek önemli bir araç olarak kabul edilebilir. KSS'lerin özellikle duygusal bağ kurma yönündeki performansları tüm paydaşların beğenisini, takdirini ve katılımını da sağlayacaktır. Bu anlamda paydaş yönetimi, KSS çabaları ve markalaşma sürecinin bütünsel bir ilişki içinde oldukları ileri sürülebilir. Bu çalışmada söz konusu bütünleşik yapı ortaya konulmaya ve marka üzerindeki etkileri tartışılmaya çalışılmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İş dünyasında en fazla tartışılan konulardan biri haline gelen (Wanderley vd., 2008: 369) ve devlet, kurumlar ve diğer sivil toplum aktörleri arasında devam eden etkileşimlerin ürünü olan KSS (Foran, 2001) uzun bir geçmişe sahiptir; ancak kavrama ilişkin yazılar çoğunlukla 20. yüzyılın ürünüdür (Carroll, 1999: 268). Küresel bir eğilim olarak işletmeleri, devletleri, uluslararası örgütleri ve sivil toplum örgütlerini kapsayan (Sahlin-Andersson, 2006: 595), kurumsal performansı ve toplumda kurumsal devamlılığı etkileyen önemli bir fonksiyon olan (Karake, 1998) KSS'ye ilişkin literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Kurumların işgücüne, operasyonlarını gerçekleştirdikleri çevreye, devlete ve sivil topluma karşı benimsediği davranışlar ve uygulamalar bütünü (Foran, 2001).
- İşletmelerin operasyonlarında ve paydaşlarıyla gönüllülük temelinde etkileşimlerinde sosyal ve çevresel ilgilerle bütünleştiği; daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreye gönüllü olarak katkı

sağlamaya karar verdikleri bir kavram (Commission of the European Communities, 2001).

- İşletme kararlarının etik değerlere bağlı, yasal gerekliliklerle uyumlu ve insanlara, topluma ve çevreye saygılı olması (Douglas vd., 2004: 388).
- Paydaşlarına karşı kurumun yükümlülükleri ve sorumlulukları (Vos, 2003: 142).
- İşletme ve toplum arasında olduğu ima edilen anlaşmaya dayalı olarak işletmelerin varlığını sürdürmesi (Cadbury, 2006: 12).
- Etik değerlere, insanlara, topluma ve doğal çevreye saygı gösteren yollarla işletmelerin ticari başarı kazanması (Rowe, 2006: 442).

Görüldüğü üzere tanımların çoğunda KSS, bir kurumun gönüllülük temeline dayanarak işletme operasyonları ile toplumsal ve çevre konularını ve ayrıca paydaşları ile olan ilişkisini entegre ettiği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte kurumlar, farklı amaçlara yönelik farklı düzeylerde KSS çabaları içerisine girebilmekte ve kurumun içinden başlayarak çok geniş bir düzlemde farklı paydaş gruplarına ulaşmaktadır.

Çok sayıda farklı tanım olmakla birlikte KSS'nin geniş düzeyde fikir birliğine varılan temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Commission of the European Communities, 2002):

- İşletmelerin yasal gerekliliklerinin üstünde ve ötesinde bir davranıştır; gönüllü olarak benimsemektedir, çünkü işletmeler onu uzun dönemli menfaat olarak varsaymaktadır.
- Esasen sürdürülebilir gelişme kavramıyla bağlantılıdır: işletmeler operasyonlarının ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri ile bütünleşmeye ihtiyaç duymaktadır.
- İşletmenin ana faaliyetlerine isteğe bağlı bir ekleme değildir; işletmelerin yönetilme yaklaşımı ile ilgilidir.

KSS, çevresel, sosyal ve ekonomik hususların işletme stratejileri ve uygulamaları ile entegrasyonu ile ilgilidir (Jones vd., 2007: 18) ve toplumu geliştireceği söylenebilen, işletmenin kar amaçlı faaliyetlerinden ayrılan, gönüllülüğe dayalı olan ve bundan dolayı bir yasa ya da devlet zorlaması gerektirmeyen işletme faaliyetlerine gönderme yapmaktadır (Fukukawa ve Moon, 2003).

Nielsen ve Thomsen (2009: 86) kurumların sorumluluklarının ne olduğu ile ilgili genel olarak üç farklı yaklaşımdan söz etmektedir.

- *Klasik görüşe göre*, kurumun sosyal sorumluluğu karlılığını artırmaktır.

- *Paydaş perspektifine göre*, kurumlar sadece sahiplerine değil aynı zamanda paydaşlarına karşı da sorumludur.
- *Toplumsal yaklaşıma göre* ise kurumlar toplumun geneline karşı sorumludur.

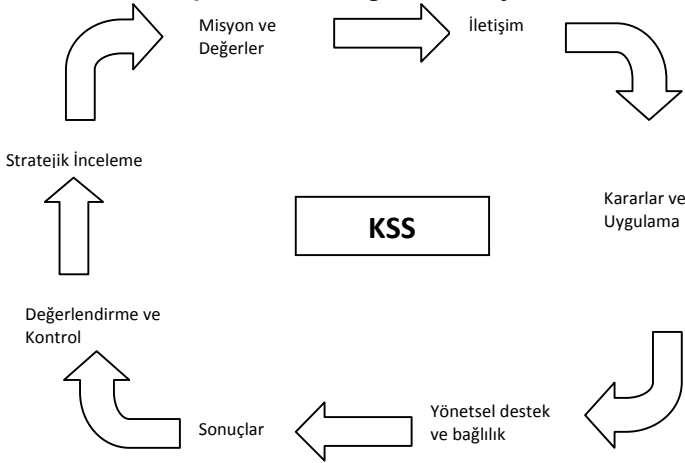
Carroll'a göre (1979:497) işletmelerin sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı beklentileri kapsamaktadır. Valand ve Heide'ye göre ise KSS, kurum ve toplum arasındaki en az üç yönü içermektedir: işletmenin etik bakış açısı, işletme operasyonlarının çevre üzerindeki etkisi ve bu operasyonların insan hakları ile uyumu (2005: 495-496). Avrupa Komisyonu 'Yeşil Kitap'da KSS boyutlarını ikiye ayırmaktadır (2001). Kurumsal-içsel boyut çoğunlukla insan kaynakları yönetimi, iş güvenliği, değişikliklere uyum ve doğal kaynakların sorumlu kullanımına odaklanmaktadır. Dışsal boyut ise kurumun dışındaki paydaşlara yönelerek yerel çevrede ve toplumdaki kurumsal etkileşimlere, iş ortakları, tedarikçileri, dağıtım kanalları ve tüketicilerle ilişkilerin yanında insan hakları ve küresel çevresel koruma konularına odaklanmaktadır.

Sosyal sorumluluk sahibi kurumlardan beklenenleri Carroll (1999) şöyle sıralamaktadır:

- Karlı ol (Kendi ağırlığını taşı ve ekonomik sorumluluklarını yerine getir).
- Kanunlara uy (Yasal sorumluluklarını yerine getir)
- Etik davranışlara kalkış (Etik sorumluluklarına karşı duyarlı ol)
- Yardımseverlik ile geri ver (Kurumsal katkılar yap).

Yukarıda değinilen kaynaklarca da belirtildiği üzere KSS çalışmaları, sadece yasal zorunlulukların bir uzantısı olarak görülmemeli; insan kaynaklarına, doğal kaynaklara, paydaş ilişkisine ve hatta toplumun gelişimine yapılan bir yatırım olarak ele alınmalıdır. Bu anlamda KSS'ler kısa dönemli projeler olmaktan uzak, süreklilik ve tutarlılık arz eden uzun soluklu çabalar olarak dikkate alınmalıdır. Bu sayede KSS çıktıları kurum için daha verimli olacak ve kurumun varlığını sürdürme amacına hizmet edecektir. Bu bilinç ışığında kurumlar KSS'nin kendileri için ne ifade ettiğini, hangi amaçlara hizmet ettiğini ve ne tip sonuçları getireceğini çok iyi öngörerek bu tür faaliyetlerini stratejik bir plan içerisinde yürütmelidirler. Diğer bir deyişle KSS çalışmaları sürekli işleyen bir döngü özelliği taşımakta ve bir süreç olarak görülmektedir. Stainer (2006) bu döngüyü şekilsel olarak aşağıdaki gibi göstermektedir.

Şekil 1: KSS Döngüsü ve Bileşenleri



Kaynak: Stainer, 2006: 257.

Yukarıda gösterilen KSS döngüsüne göre; misyon ve değerlerle KSS kararları ve uygulamaları arasında iletişim yer alırken; kararlar ve uygulamalara yönetimin destek ve bağlılığı ile sonuçlara ulaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilmekte, kontrol edilmekte ve stratejik inceleme yapılmaktadır. Bu süreç içerisindeki her bir aşama KSS bütünü başarısını doğrudan etkilediğinden büyük bir titizlikle planlanmalı ve yönetilmelidir.

Sonuç olarak KSS çabaları kurumun iç ve dış çevre ile bağlarını güçlendirerek sağlam ilişkiler yaratmakta; aidiyeti ve bağlılığı güçlendirmekte, ekonomik performansı arttırmakta, toplumsal çevreye karşı sorumlulukları yerine getirmede önemli bir araçtır. Ancak unutulmamalıdır ki, KSS kısa vadeli getiriden çok uzun dönemli sonuçlarla katkı sağlamaktadır; bu nedenle işletmelerce bir yatırım olarak değerlendirilmelidir. Carlisle ve Faulkner'in (2005: 414-415) belirttiği üzere KSS, işletme ve geniş anlamda toplumu da içeren paydaşları arasındaki ilişkiye gönderme yapmaktadır. Buradan hareketle paydaş kavramı ve paydaş yönetimi ile KSS arasındaki ilişkiye biraz daha yakından bakmakta fayda vardır.

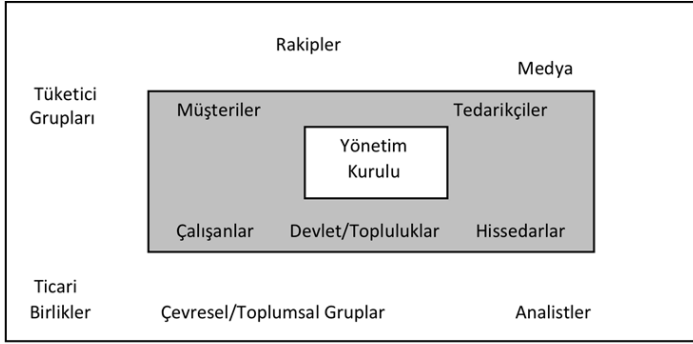
Paydaş Kavramı ve Paydaş Yönetimi

Paydaş kavramı, ilk kez 1960'lı yıllarda kullanılmasına rağmen, Freeman'in 1984 yılında yayımladığı Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı

kitabıyla yaygın bir şekilde kabul görmeye başlamıştır (Preble, 2005: 407). Freeman (1984: 25) paydaşı işletme amaçlarının elde edilmesini etkileyen ya da bundan etkilenen kişiler ya da gruplar olarak tanımlamaktadır.

Carroll ve Buchholtz (2008: 84) paydaşı kurumların davranışlarından, kararlarından, politikalarından ve uygulamalarından etkilenen ve kurumların davranışlarını, kararlarını, politikalarını ve uygulamalarını etkileyen kişi ya da gruplar olarak tanımlamaktadır. Hermann (2008: 53) girdileri (iş, sermaye, kaynaklar, alım gücü, ağızdan ağıza iletişim vs.) kurumun başarısı için zaruri olmasından dolayı kurumun değer yaratmasında önemli olan tüm ilgili grupların paydaş olduğunu vurgulamaktadır.

Şekil 2: Paydaş Haritası



Kaynak: MacMillan vd., 2005: 218.

Kurumlar, yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi farklı paydaş gruplarına sahiptir. Verdeyen (2004, 327) paydaşları içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmaktadır: Bir kurumun dışsal paydaşları; müşteriler, tedarikçiler, devlet, özel ilgi grupları, medya, ticari birlikler, finansal kurumlar ve rakipler, içsel paydaşları ise kurumun yönetiminde sorumluluk alanlar olarak sıralanabilmektedir. Benzer bir ayırım Carroll ve Buchholtz (2008: 86) tarafından birincil ve ikincil paydaşlar şeklinde yapılmaktadır. Buna göre *birincil paydaşlar*; hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar ve yöneticiler, müşteriler, yerel topluluklar, tedarikçiler ve diğer işletme ortaklarından oluşurken *ikincil paydaşları* devlet ve düzenleyicileri, sivil kuruluşları, sosyal baskı gruplarını, medya ve akademik yorumcuları, ticari birlikleri ve rakipleri kapsamaktadır.

Birincil paydaşlar, çıkarları işletmenin varlığıyla doğrudan bağlantılı olan gruplardır. Genellikle; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler,

tedarikçiler ve işletmenin faaliyet gösterdiği yerde oturan topluluklardır. Aynı zamanda doğal çevre, insan dışındaki canlılar ve gelecek kuşaklarda kurumsal faaliyetler, onlarda doğrudan etkiye sahip olduğu için birincil paydaşlar olarak görülmektedir. İkincil paydaşlar, kurumu dolaylı olarak etkileyen ya da kurum faaliyetlerinden daha az doğrudan etkilenen gruplardır. Bu gruplar kurumla doğrudan ilişki kurmamaktadırlar ve kurumun yaşamı için temel değildirler. Örneğin, medya ve baskı grupları ikincil paydaş grupları olarak görülmektedir (Svendsen, 1998: 48). Bu paydaşlar kurumun işlevini yerine getirmesinde doğrudan esas olmasalar da kurumun kamu ve farklı devlet kuruluşları tarafından nasıl algılandığını güçlü bir şekilde etkilemektedir (Preble, 2005: 410).

Mitchell ve diğerleri (1997) paydaşların özelliklerini güç, yasallık ve zorunluluk olmak üzere üçe ayırmakta ve bu özelliklere dayalı olarak paydaş gruplarını *gizli, beklentisi olan, nihai/kesin* paydaşlar olmak üzere üç temel kategoriye göre sınıflandırmaktadır (1997: 874-875): Gizli paydaşlar kendi içinde üç gruba ayrılmaktadır: Bunlardan ilki kurum üzerinde isteklerini kabul ettirecek güce sahip olan ancak yasal ilişkilere ve zorunlu haklara sahip olmayan grubu temsil eden *hareketsiz paydaşlardır*. Diğer bir grup, yasallık özelliğine sahiptir ancak kurumu etkilemek özellikleri ya da zorunlu hakları yoktur. Bundan dolayı bu tür paydaşlarla aktif ilişkilere kalkışmaları konusunda yöneticiler üzerinde baskı taşımayan *isteğe bağlı paydaşlar* topluluğudur. Son grup zorunlu haklara sahip ancak güçleri ve yasallıkları olmayan *talepkar paydaşları* temsil etmektedir. Bu paydaşların özelliği güçtür. Beklentisi olan paydaşlar; güç, yasallık ve zorunluluk olan paydaş özelliklerinin ikisine sahip olmaktadır ve yöneticiler ile beklentisi olan paydaşlar arasındaki meşguliyet düzeyi yüksektir. Benzer biçimde beklentisi olan paydaşlar da üçe ayrılmaktadır: Baskın/egemen paydaşlar: Bu paydaşlar hem güce hem de yasallığa sahip olan ve kurumdaki etkileri önceden belirlemiş grup *egemen paydaşlar* olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan Zorunlu ve yasal haklara sahip olan fakat güçleri olmayan paydaşlar *bağımlı paydaşlardır*. İsteklerini yerine getirmek için gerekli olan güç için diğerlerine (diğer paydaşlara ya da kurumun yöneticilerine) bağlı olmaktadırlar. Üçüncü grup ise tehlikeli paydaşlar olarak ifade edilmekte ve zorunlu ve güce sahip olan yasallığı olmayan, baskıcı ve muhtemelen şiddete başvurabilen paydaşlar olarak tanımlanmaktadır. Mitchell vd.'nin son paydaş sınıfını temsil eden nihai paydaşlar; hem güce, hem yasallığa sahip olan ve hakları önemli olan paydaşlardır.

Günümüzde paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmaları ve paydaşlarına yönelik faaliyetleri stratejik olarak nasıl yöneteceklerini ve düzenleyeceklerini

bilmeleri kurumların başarı anahtarı olarak kabul edilmektedir (Nielsen ve Thomsen, 2007: 39). Bu durum, söz konusu paydaşlarla ilişkilerini sağlam temellere oturtabilmek ve sürekli geliştirebilmek için kurumları paydaş yönetimi çalışmaları konusunda teşvik etmektedir. Kısacası paydaşlarla olan ilişki ve bağların planlanması ve yürütülmesi işletmelerin yönetim süreçlerinin bir parçası haline gelmiştir. Sirsly ve Lamertz (2008: 356) paydaş yönetimini, kurumların değişik paydaşların ilgilerine hitap etmeye ve bunları dengelemeye çalıştığı faaliyetler olarak tanımlamakta ve finansal performansı arttıran ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir araç olarak görmektedir.

Kurumların paydaşları farklı özelliklere ve beklentilere sahiptir. Maignan vd. farklı paydaşlar ve ilgili konuları aşağıdaki tabloda özetlemektedir:

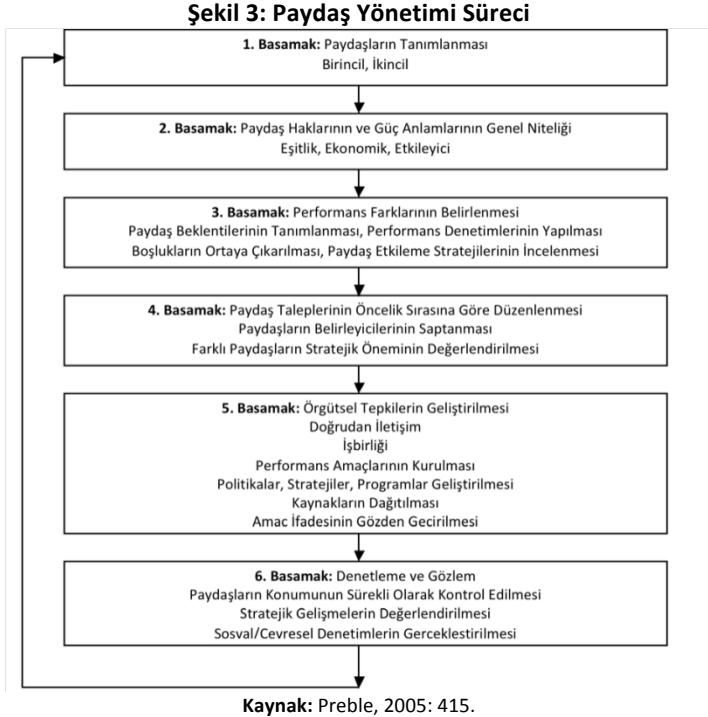
Tablo 1: Bazı Paydaş Grupları ve İlgili Konular

<p>Çalışanlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faydalar • Eğitim ve gelişme • Çalışan farklılığı • Sağlık ve güvenlik • Yönetimle iletişim
<p>Müşteriler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ürün sağlığı ve güvenliği • Müşteri şikâyetlerinin yönetimi • Müşteri hizmeti
<p>Yatırımcılar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hissedar iletişiminde şeffaflık • Hissedar hakları
<p>Tedarikçiler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelişen ülkelerdeki tedarikçilerin teşviki • Küçük tedarikçilerin teşviki
<p>Toplum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halk sağlığının ve güvenliğinin korunması • Enerji ve malzeme tasarrufu • Yerel örgütlere destek ve bağışlar
<p>Çevresel Gruplar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enerji kullanımının en aza indirilmesi • Emisyonun ve atıkların en aza indirilmesi • Ürün ve hizmetlerin çevresel etkilerinin en aza indirilmesi

Kaynak: Maignan vd., 2005: 961.

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi farklı paydaşların ilgilendiği konular da farklıdır. Bu bağlamda paydaş yönetimi sürecinde kurumlardan beklenen, paydaşların beklentilerinin en iyi şekilde karşılanmasıdır. Kurumların önceden belirlenmiş paydaş yönetimi planları, paydaşların ilgilerine hitap edilebilmesi noktasında yol gösterici olmaktadır.

Paydaş yönetimi süreci belirli aşamalardan oluşmaktadır. Preble (2005: 415) paydaş yönetimini 6 basamak altında incelemektedir. Bu basamaklar aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Paydaş Yönetimi ve KSS İlişkisi

Rekabet ortamında kurumlar sürdürülebilir bir stratejik avantaj elde edebilmek için paydaşlarının zihninde sağlam kurumsal çağrışımları edinebilme mücadelesi taşımaktadırlar. Brown ve Dacin (1997)'e göre kurumsal çağrışımları iki başlık altında toplamak mümkündür: bunlardan ilki kaliteli ürün üretme becerisini ifade eden kurumsal yetkinliğe ilişkin çağrışımlardır. Diğeri kurumun algılanan sosyal sorumluluğuna odaklanmaktadır ki bu sosyal sorumluluk çağrışımlarını kapsamakta ve toplumsal yükümlülükler olan bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. KSS kurumun “algılanan sosyal ya da en azından paydaş zorunlulukları ile ilgili konumu ve faaliyetlerini” kapsamaktadır (Brown ve Dacin, 1997).

Çalışan ilişkileri, müşteri ve yatırımcı memnuniyeti ve topluluk ilişkileri

gibi geniş bir perspektifi içeren KSS, yukarıdaki pek çok tanımda da işaret edildiği paydaş çıkarlarını temel almaktadır. Supino ve Proto (2006) KSS'nin amaçlarını “işletme çalışmalarında etik, yasal, ticari, kamu ve çevresel beklentileri karşılamak ya da aşmak, insan kaynaklarına, çevreye ve paydaşlarla ilişkilere yatırım yapmak” şeklinde ifade ederken yine paydaş kavramına gönderme yapmaktadır.

Dünya Ekonomik Forum'unca gerçekleştirilen *CEO Survey on Global Corporate Citizenship* başlıklı araştırma (2002) sonuçlarına dayanarak geliştirilen ve pek çok kaynakta (Özgen 2007; Kaya 2008) KSS ile doğrudan ilişkilendirilen kurumsal vatandaşlığa ait aşağıdaki şekil, KSS çalışmalarının ne denli geniş ve farklı paydaş gruplarına hitap ettiğini de özetlemektedir.

Şekil 4: Temel Kurumsal Vatandaşlık Konuları



Kaynak: World Economic Forum CEO Survey on Global Corporate Citizenship

Barnett (2008: 798) KSS'nin kurum ile temel paydaşları arasındaki ilişkiyi geliştirmek suretiyle işletmenin finansal performansını artırdığını ileri sürmekte ve bu olumlu gelişimin hem maliyet hem de kar üzerinde görülebileceğini belirtmektedir. Maliyet açısından bakıldığında, iki taraf arasındaki ilişki geliştikçe güven artmakta böyle iş akışı içerisindeki bazı risk ve işleyiş unsurlarının minimize edilebilmektedir. Kar açısından ise gelişmiş paydaş ilişkisi yeni müşterileri ve yatırım imkanlarını da beraberinde getireceğinden işletmenin ürün ya da hizmet için daha yüksek fiyatlar belirlemesine imkan tanımaktadır.

Whetten ve diğerlerine göre (2002) KSS, “kurumsal davranış hakkındaki sosyal beklentilerdir; paydaşlar tarafından ileri sürülen davranış toplum tarafından beklenmektedir ya da ahlaki olarak gerekliliktir ve bu nedenle haklı olarak işletmelerden beklenmektedir”. Kurumlar sosyal sorumlulukla ilgili olarak sosyal beklentileri karşılamakta başarısız olduğunda; meşruluklarını kaybedebilmekte ve bunu takiben yaşamı tehlike altına girebilmektedir (Douglas vd., 2004: 388).

Kurumsal sosyal sorumluluğun enstrümantal perspektifi, her bir paydaşın kurumun uzun dönemli başarısında daha fazla ya da daha az kritik olan, maddi ya da maddi olmayan kaynaklar sağladığını ileri sürmektedir (Torres vd., 2010). Çalışanlar verimlilikleri, müşteriler sadakatleri, medya kurumla ilgili haberleri, toplum farklı alanlarda kuruma olan destekleri paydaşların kurumsal başarıya katkısına örnek gösterilebilir. Kurumlar, paydaşlarla ilişkilerini uzun dönemli olarak iyi bir şekilde yürüttüklerinde; hem paydaşları tanıma hem de kendilerini paydaşlarına anlatabilme amaçlarını yerine getirebileceklerdir. Böylece KSS çalışmalarında paydaşlarından da gerekli desteği alabileceklerdir. KSS çalışmaları birçok alanda farklı desteklere ihtiyaç duymaktadır. Eğitim, sağlık, çevre gibi alanlarda gerçekleştirilen çalışmalar, kurumların paydaşlarının işbirliği ile gerçekleştirildiği takdirde daha da verimli yürütülmektedir. Örneğin, Turcell’in yürütmekte olduğu “Kardelenler” isimli eğitime destek kampanyası, kurumun kendi çalışanları ve müşterilerinin yanında devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları, medya, üniversiteler gibi farklı paydaşlardan destek görmektedir. Kuşkusuz bu destek, paydaşlarla ilişkilerin ne derecede etkin yönetildiği ile doğrudan ilişkilidir.

KSS sadece müşteriler açısından olumlu katkı sağlamamakta; diğer paydaşlar üzerinde de etki sahibi olmaktadır. Sen ve diğerlerinin (2006: 14) yapmış olduğu araştırma sonuçları da bir işletmenin KSS uygulamalarından haberdar olan bireylerin şirket ile ilgili daha olumlu çağrışımlar taşıdığını, daha fazla örgütsel özdeşleşme gösterdiklerini, ürünlerini daha fazla satın alma niyetinde olduklarını, orada iş bulma imkanı aradıklarını ve işletmeye yatırım yapma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Kısacası tüm paydaşların KSS’den etkilendiği gözlenmiştir. Bu sonuçlar günümüz diğer teorisyenlerinin çalışmalarıyla da örtüşmektedir (Maignan ve Ferrell, 2004; Greening ve Turban, 2000). Tıgılı ve diğerlerinin (2007) belirttiği gibi kurumsal sosyal sorumlulukla hareket eden işletmelerin, toplumda yarattığı mutluluk, onların daha mutlu insan kaynaklarına, daha mutlu müşterilere ve dolayısıyla daha mutlu hissedarlara sahip olmaları sonucunu getirmektedir.

Paydaşları ile sağlıklı ilişkiler geliştiren ve bu temeli esas alarak, diğer bir deyişle paydaş yönetimi gereklilikleri ışığında KSS çalışmalarını yönlendiren ve yöneten kurumların bir diğer kazanımı marka üzerinde edinilen olumlu katkıdır. Jones (2005) marka değerini stratejik paydaşlarla kurulan etkileşimin ortak ürünü olarak kabul etmektedir. KSS'nin de bu etkileşim üzerindeki olumlu katkısı yadsınamaz. Buna bağlı olarak KSS, paydaş yönetimi ve markalaşma arasında bütünleşik bir bağ olduğunu söylemek mümkündür.

KSS, Paydaş Yönetimi ve Markalaşma İlişkisi

Güçlü bir markaya sahip olmak işletmelerin temel hedeflerindedir. Keller (2008) güçlü markaların hem tüketiciler hem de marka sahipleri için bir değer taşıdığını savunmaktadır. Buna göre güçlü bir marka; tüketiciler için ürün/hizmetin kaynağını tanımlama, üreticiye sorumluluk kazandırma, risk azaltma, ürün aramada parasal ve zamansal maliyet avantajı, üreticinin vaadi ve bağlı temsil etme, kalite sembolü olma gibi katkılar sağlamaktadır. Öte yandan üretici açısından; yasal koruma, kalite algısı, özgün çağrışımlar yaratma, rekabet avantajı, finansal getiri gibi avantajları temsil etmektedir. Bu nedenle markalama her zaman işletmelerin en önemli fonksiyonlarındadır. Güçlü markaları oluşturmak, savunmak, desteklemek ve korumak tepe yönetimi başta olmak üzere işletmedeki herkesin işidir (Kotler ve Pfoertsch, 2006).

Amerika Pazarlama Birliği markayı, bir satıcı ya da satıcılar grubunun ürünlerini ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinin ürünlerinden ve hizmetlerinden ayırmayı sağlayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn ya da bunların kombinasyonu olarak tanımlamaktadır (Heding vd., 2009: 9). Ancak bu tanım daha çok marka bileşenleri üzerinde durmakta ve markanın ilişkisel boyutunu göz ardı etmektedir. Marka çok yönlü bir yapıya sahiptir. Buna göre; "Bir ürünü rakiplerinden farklılaştıran soyut ve somut özelliklerin bir bütünü plan 'marka', fiziksel ürünün yanı sıra hedef kitleye sağladığı duygusal ve rasyonel ayrıcalıkların karışımı" (Tosun, 2007: 183) şeklindeki tanım markayı daha kapsamlı bir kavram olarak ortaya koymaktadır. Markalar, finansal değere sahiptir. Çünkü müşterilerin, dağıtımçıların ve kanaat önderlerinin zihinlerinde ve kalplerinde değerler yaratmaktadır. Bu değerler marka farkındalığı, bazı faydaların üstünlüğüne ve ayrıcalığına ilişkin inançlar ve duygusal bağlardır (Kapferer, 2004: 10).

Kotler ve Pfoertsch (2006), markayı bir vaat olarak ifade etmekte ve ürün, hizmet ya da işletmeler hakkında algılamalar bütününden oluştuğunu; geçmiş deneyimlere, ilişkilere ve gelecekteki beklentilere

dayanan zihinlerde oluşan farklı bir konum olduğunu ileri sürmektedir. Markalaşmak özellikle tüketici pazarlarında rekabet üstünlüğü açısından son derece önemlidir. Ancak markalaşmanın sadece tüketici açısından önemli olduğunu var saymak yeterli değildir. Güçlü bir markaya sahip olmak örneğin tedarik zinciri partnerleri gibi B-2-B ya da yatırımcı, hükümet, lobi grupları, aktivistler, finans kuruluşları gibi diğer paydaşları da yakından ilgilendirmektedir. Çevreciler, sivil toplum ve tüketiciler, artık kurumların toplumdaki rolünü sorgulamakta, bu kurumların verdikleri vergiler ve sağladıkları iş olanaklarının ötesinde toplumsal katkıyı irdelediklerine dikkati çeken Pringle ve Gordon (2001) bir anlamda paydaşların giderek daha talepkar ve sorgulayıcı olduklarına işaret etmektedir. Kısacası tüm paydaşlar nezdinde markanın finansal değeri ile marka bağlılığı ve marka imajını da kapsayan “marka denkliği” (brand equity) yaratmak rekabet avantajı elde etmenin en temel anahtarı kabul edilmektedir.

Keller (2008)’e göre markalaşmanın temelinde yatan unsur ürün ve hizmetleri marka denkliğinin gücüyle donatmaktır. Marka denkliği, altında yatan fonksiyonel performansına ait somut değerlerinden çok o markaya yüklenen soyut değerlerle açıklanmaktadır. Aaker (1996) marka denkliğini beş boyut altında toplamış ve bunları marka ismi farkındalığı, marka sadakati, marka çağrışımları, algılanan kalite, patent ve kanal ilişkileri gibi diğer tescilli marka değerleriyle tanımlamıştır. Kısacası marka denkliği, rasyonel faydaların yanı sıra etik ve inançları da kapsayan soyut değerleri ifade eden duygusal bağları da kapsamaktadır.

Tam bu noktada KSS’lerin söz konusu duygusal bağları oluşturmadaki öneminin altını çizmek doğru olacaktır. KSS kurum markasının geliştirilmesini etkilediği kabul edilmektedir (Lantos, 2001; Lewis, 2003). McWilliams ve diğerleri (2006: 4) KSS’nin itibar yaratma ve sürdürme biçimi olarak görülebileceğini belirtmektedirler. Ancak KSS’lerin sadece kurumsal itibara pozitif katkı sağlamadığını görmek çok da zor değildir. Pek çok çalışmada değinildiği üzere KSS çabaları kurumlara ait markaların olumlu algılanmasını teşvik etmektedir (Jones, 2005; Smith ve Higgins, 2000). Smith ve Higgins (2000: 309) marka yöneticilerinin rekabet avantajı elde etmek için tüketicinin kurumların iş sorumluluklarına karşı duyduğu ilgiyi kullanmakta olduklarını vurgulamaktadır. Klein ve Dawar (2004), pazarlama bakış açısından bakıldığında KSS çabalarının marka değerlendirmeleri, marka seçimi ve marka tavsiyeleri üzerinde etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

Tıgılı ve diğerleri (2007) kuruluşların olumlu bir kurum imajı oluşturmak suretiyle marka değeriine yatırım yapmaya, marka ve kuruluş adını sosyal bir amaç ile ilişkilendirmeye odaklandıklarına dikkati çekmektedirler. Öte yandan Gardberg ve Fombrun (2006: 331) de KSS çalışmalarının araştırma-geliştirme ve reklam gibi yatırımlara benzer şekilde kurumların marka denkliği kurmasına yardım ederek farklılaşma stratejilerine katkı sağlayabildiğini ileri sürmektedir.

Temelinde farklılaşmanın yer aldığı markalaşma sürecinde, kurumlar sosyal duyarlılıkları anlamında sergiledikleri duruşlarıyla da kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaktadırlar. Bu farklılaşma ürünlerin üretiliş şeklinde, doğal kaynak kullanımına, çalışma koşullarından, toplumsal refaha katkıya kadar geniş bir yelpazede değerlendirilebilir. Bu da marka üzerinde olumlu çağrışımlar yaratmaktadır. Pringle ve Thomson (1999: 12) sosyal sorumluluk kampanyalarını, “küresel rekabet ve markaların önemini kaybetmesi tehdidi ile birlikte, yığından kopmak ve arzu edilen yeni marka değerlerini yaratmak için yeni bir iletişim biçimi geliştirme olanağı” olarak görmektedir.

Tıgılı ve diğerleri (2007) sosyal sorumluluk kampanyaları gerçekleştirilirken kullanılacak yöntemlerin çeşitlilik arz ettiğini ve bunlardan en çok tercih edilenlerin nedene dayalı pazarlama yani bir ürün satışından elde edilen gelirin tamamını ya da bir bölümünü sosyal bir projeye aktarmak, bağış ya da hibe türü yardımlar, bina veya ekipman desteği, işletme çalışanlarını bir sivil toplum kuruluşunda sosyal bir proje adına çalıştırmak, eğitim desteği verme gibi faaliyetler olduğunu belirtmişlerdir.

Maignan ve Ferrell (2004: 16)’e göre örgütsel vatandaşlık, itibar, müşteri sadakati gibi paydaş kaynakları ile müşteriler üzerinde sadakat, olumlu ağızdan ağıza iletişim ve marka denkliği ölçüleri; çalışanlar üzerinde bağlılık ve iş tatmini; tedarikçiler üzerinde iş birliği; yatırımcılar üzerinde yatırım miktarı artışı, hissedar bağlılığı, medya üzerinde olumlu haber çıkma sayısında artış; genel anlamda tüm paydaşlarda itibar yaratmak mümkündür. Kısacası ister birincil olsun ister ikincil tüm paydaşlar üzerinde bir tatmin yaratmak, destek toplamak ve bağlılığı arttırmak işletme karşılaşılabileceği zorluklarla mücadeleyi de kolaylaştıracaktır. Özellikle kriz yönetimlerinde bu durum önemli bir avantaj kabul edilebilmektedir. Bu durum markayı daha da güçlü kılmakta; markaya karşı sadakati arttırmaktadır. KSS çalışmaları ile güçlenen paydaş ilişkisi ve marka üzerindeki olumlu yansıması, firmaların rekabet ortamında üstünlük elde

etmesini ve varlığını sürdürebilmesini garantileme anlamında önemli bir araçtır.

KSS'lerin pazarlama ile kesiştiği ve işletmelerce yaygın olarak kullanılan yöntemlerinden biri "amaca yönelik pazarlama (cause related marketing)"dir. Literatürde bu kavrama ilişkin en kabul gören tanımlardan biri Varadarajan ve Menon'a (1988) aittir. Buna göre amaca yönelik pazarlama "müşterilerin, örgütsel ve bireysel amaçları tatmin eden kazanç sağlayıcı değişimlere dahil olmasını sağlayacak, belirlenmiş bir amaca belirli bir miktar katkıda bulunmaya dayalı firma önerisiyle ortaya konulan pazarlama faaliyetlerini düzenleme ve uygulama süreci"dir. "Keller (2008) bir KSS yansıması olan bu uygulamanın marka üzerinde olumlu sonuçlar yarattığına dikkat çekmekte ve bu sonuçları aşağıdaki şekilde ifade etmektedir: Marka bilinirliği yaratma, marka imajını geliştirme, marka güveni oluşturma, marka hissi uyandırma, marka topluluğu ruhu yaratma, marka bağlılığı sağlama.

Görüldüğü üzere paydaş yönetimi gereği tüm paydaşların tatminini, taraftarlığını, sempatisini, takdirini kazanmaya yönelik kurumun misyonuna uygun olarak tasarlanan ve yürütülen KSS çalışmaları marka üzerinde de önemli katkılar sağlamaktadır. Bu sayede kurum ve kuruma ait markalar yaşamlarını daha sağlıklı ve sürdürülebilir kılmaktadırlar.

Sonuç

Tartışmasız günümüz rekabet üstünlüğü sağlayabilecek en büyük anahtar farklılaşmaktır. Markalar arası bir savaş haline dönen pazarda rakiplerden bir adım öne çıkabilmek hedef kitlelere sunulabilecek farklılıklarla diğer bir deyişle değer yaratmayla buna bağlı olarak tüketici zihninde farklı bir yerde konumlanabilmekle doğrudan orantılıdır. Hedef kitleye farklı bir değer sunarak beklentilerini karşılamak hatta beklentilerin bir adım ötesine geçebilmek günümüz işletmelerinin birincil amaçlarından. Markalaşmak, bu farklılığın bir işareti olarak kabul edilebilir.

Marka olabilmek bir marka adı koyup logosunu oluşturmanın, sloganını ya da maskotunu yaratmanın çok daha ötesinde bir olgudur. Rakiplerinden ayrılmak, beğeni ve tercih kazanmak ve var olan tercihin sürekliliğini sağlamak güçlü marka olmayı gerektirmektedir. Güçlü marka olmak artık sadece kaliteli ürün ve hizmet sunmakla gerçekleştirilememekte; hedef kitle ile uzun soluklu çift yönlü iletişime dayanan, katılımı yüreklendiren her iki tarafın kazancını amaçlayan bir ilişki üzerine inşaaı gerektirmektedir. Diğer bir deyişle güçlü marka olmak sadece daha fazla

satış yapıp karı yükseltme imkanına sahip olmak değil, tüketiciler başta olmak üzere tüm paydaşlarla “güçlü bağlar kurmayı” ve buna bağlı olarak “sürdürebilir işletme başarısını” da pekiştirmek anlamına gelmektedir. Bu ilişki sürecini rasyonel olduğu kadar duygusal bağlarla ve çağrışımlarla sağlamlaştırmak gerekmektedir. İşte bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk çabaları büyük önem kazanmaktadır. Kurumun sosyal konulara olan duyarlılığı, bu alanda yaptığı yatırımlar ve karşılığında ortaya çıkan toplumsal katkı hem kurumun hem de kuruma ait markanın imajını olumlu yönde etkilemekte; itibarını yükseltmektedir. Bu nedenle farklılaşmanın ve paydaşlarına bir değer sunmanın önemli bir basamağı olan markalaşma sürecinde kurumsal sosyal sorumluluk çabalarının önemli bir rolü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak markalaşma stratejik planlara dayanan uzun soluklu bir süreç olduğundan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin de aynı titizlikle stratejik olarak planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu çabalar, paydaş yönetimi gerekliliklerini dikkate alarak planlanmalıdır. Toplumsal problemlerin çözümüne, istek ve ihtiyaçların karşılanmasına destek veren, çevre sorunlarına duyarlı, ekonomik katkı sağlayan, etik değerler çerçevesinde hareket eden bir marka, hem tüm paydaşların beğeni ve takdirini kazanacak hem de çok yönlü katılımı beraberinde getirecektir. Bu sayede paydaşlarla başarılı bir bağ yaratılacak ve elde edilen katkıyla toplumsal değerlerin yükseltilmesi sağlanacaktır.

Kaynakça

- Aaker, David A. (1996). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Barnett, Michael L. (2008). “Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility.” *Academy of Management Review* 32(3): 794–816.
- Brown, Tom J., ve Dacin, Peter A. (1997). “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses.” *Journal of Marketing* 61(1): 68-84.
- Cadbury, Adrian (2006). “Corporate Social Responsibility.” *Twenty-First Century Society* 1(1): 5-21.
- Carlisle, Ysanne M. ve Faulkner, David O. (2005). “The Strategy of Reputation.” *Strategic Change* 14 (8), 413–422.
- Carroll, Archie B. (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.” *The Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.
- Carroll, Archie B. (1999). “Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct.” *Business Society* 38(3): 268-295.
- Carroll, Archie B. ve Buchholz, Ann K. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Ohio: South Western College Publishing.

- Commission of the European Communities (2001). "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities." Green Paper. http://eurlex.europa.eu/lexuriserv/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf. 12.10.2010.
- Commission of the European Communities (2002). "Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development", <http://eurlex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=com:2002:0347:fin:en:pdf>. 12.10.2010.
- Davidson, D. Kirk (2006). "Wal-Mart and Corporate Responsibility: Lessons from the World's Largest Retailer on Stakeholder Management." Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference, 4-6 December 2006, Brisbane, Australia.
- Douglas, Alex; Doris, John ve Johnson, Brian (2004). "Corporate Social Reporting in Irish Financial Institutions." *The TQM Magazine* 16(6): 387-395.
- Fombrun, Charles J., Gardberg, Naomi A. (2006). "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments." *Academy of Management Review* 31(2): 329-346.
- Foran, Tira (2001). "Corporate Social Responsibility At Nine Multinational Electronics Firms In Thailand: A Preliminary Analysis, Report to the California Global Corporate Accountability Project."
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Greening, Daniel W. ve Turban, Daniel B. (2000). "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce." *Business & Society* 39(3): 254-280.
- Heding, Tilde; Knudtzen, Charlotte F. ve Bjerre, Mogens (2009). *Brand Management: Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Hermann, Steffen P. (2008). "Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation." *From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System*. Margit Huber, Susanne O'Gorman (der) içinde. Berlin: Springer-Verlag: 51-61.
- Jones, Peter; Comfort Daphne; Hillier, David (2007). "What's in Store? Retail Marketing and Corporate Social Responsibility." *Marketing Intelligence & Planning* 25 (1): 17-30.
- Jones, Richard (2005). "Finding Sources of Brand Value: Developing A Stakeholder Model of Brand Equity". *Journal of Brand Management* 13(1): 10-32.
- Kapferer, Jean-Noël (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Karake, Zeina A. (1998). "An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility As Measured By A Company's Reputation Index." *Management Decision* 36(3): 206-216.

- Kaya, Harun (2008). "Demografik Özelliklerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılaması Üzerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma." *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11(20): 96-110.
- Keller, Kevin Lane (2008). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Klein, Jill ve Dawar, Niraj (2004). "Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-harm Crisis." *International Journal of Research in Marketing* 21: 203-217.
- Kotler, Philip ve Pfoertsch, Waldemar (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.
- Lantos, Geoffrey P. (2001). "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility." *Journal of Consumer Marketing* 18(7): 595 – 632.
- Lewis, Stewart (2003). "Reputation and Corporate Responsibility" *Journal of Communication Management* 7(4): 356 – 366.
- MacMillan, Keith, Kevin Money, Steve Downing ve Carola Hillenbran. (2005). "Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors." *Corporate Reputation Review* 8 (3): 214-232.
- Maignan, Isabelle ve O. C. Ferrell (2004). "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework?" *Journal of the Academy of Marketing Science* 32: 3-19.
- Maignan, Isabelle; Ferrell, O. C.; Ferrell, Linda (2005). "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing." *European Journal of Marketing* 39 (9): 956-977.
- McWilliams, Abigail; Siegel, Donald S. ve Wright Patrick M.(2006). "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications." *Journal of Management Studies* 43 (1): 1-18.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R. ve Donna J. Wood (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." *Academy of Management Review* 22 (4): 853-886.
- Nielsen, Anne Ellerup ve Thomsen, Christa (2007). "Reporting CSR – What and How to Say It?" *Corporate Communications: An International Journal* 12 (1): 25 – 40.
- Nielsen, Anne Ellerup ve Thomsen, Christa (2009). "Investigating CSR Communication in SMEs: A Case Study among Danish Middle Managers." *Business Ethics: A European Review* 18 (1): 83-93.
- Özgen, Ebru (2007). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi." *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 8: 1-6.
- Preble, John F. (2005). "Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management." *Business and Society Review* 110 (4): 407-431.
- Pringle, Hamish ve Gordon William (2001). *Marka Kültürü ve Markayı Yaşatan Bir Şirket Olabilmek*. Çev., Neşe Olcaytu. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Pringle, Hamish ve Thompson Marjorie (1999). *Marka Ruhu Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak*. Çev., Zeynep Yelçe ve Canan Feyyat. İstanbul: Scala.

- Rowe, Mark (2006). "Reputation, Relationships and Risk: A CSR Primer for Ethics Officers." *Business and Society Review* 111 (4): 441–455.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (2006). "Corporate Social Responsibility: A Trend and A Movement, but of what and for what?" *Corporate Governance* 6 (5): 595 – 608.
- Sen Sankar, Bhattacharya C. B. , Korschun Daniel (2006). "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment." *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2): 158-166
- Sirsly, Carol-Ann Tetrault ve Lamertz, Kai (2008). "When Does a Corporate Social Responsibility Initiative Provide a First-Mover Advantage?" *Business & Society*, 47 (3): 343-369.
- Smith, Warren ve Higgins, Matthew (2000). "Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic." *BUSINESS & SOCIETY* 39(3): 304-322.
- Stainer, Lorice (2006). "Performance Management and Corporate Social Responsibility: The Strategic Connection." *Strategic Change* 15(5): 253–264.
- Supino, Stefania ve Proto, Maria (2006). "The CSR: A Big Challenge for Small Business." *Corporate Responsibility Research Conference*, Dublin.
- Svensden, Ann (1998). "The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships." San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tıǟlı Mehmet, Pirtini Serdar, elik Candan, (2007). "Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Genç Tüketicilerin Marka Farkındalığı zerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Araştırma." http://www.prbu.com/kitaplik/KSS_Enstitu27_Sayi_9_1_07.pdf. 20.09.2010.
- Torres, Anna; Bijmolt, Tammo H. A. ve Trib, Josep A. (2010). "Generating Brand Equity through Corporate Social Responsibility to Key Stakeholders". <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/1209.pdf>. 12.10.2010.
- Tosun, Nurhan (2007). "Marka Değeri Yaratmada Reklam ile Halkla İlişkiler Arasındaki Etkileşim." *Galatasaray Üniversitesi İletifim Fkultesi Dergisi* 6: 181-199.
- Valand, Terje ve Heide, Morten (2005). "Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamics of Bad Episodes." *European Management Journal* 23(5): 495-506.
- Varadarajan, Rajan P. ve Menon, Anil (1988). "Cause Related Marketing: a Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy." *Journal of Marketing*. 2: 58-74
- Verdeyen, Vanessa; Put, Johan; van Buggenhout, Bea (2004). "A Social Stakeholder Model." *International Journal of Welfare* 13 (4): 325-331.
- Vos, Janita F. J. (2003). "Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10: 141-152.
- Wanderley, Lilian S. O.; Lucian, Rafael; Farache, Francisca; De Sousa Filho, J.M. (2008). "CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach

Analyzing the Influence of Country of Origin and Industry Sector.” *Journal of Business Ethics* 82 (2): 369–378.

Whetten, David A.; Rands, Gordon ve Godfrey, Paul (2002). “What are the responsibilities of business to society?” *Handbook of Strategy and Management*. Andrew M. Pettigrew, Howard Thomas, Richard Whittington (der.) içinde. London: Sage Publications.

World Economic Forum CEO Survey on Global Corporate Citizenship, http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf. 16.10.2010.