

Doç.Dr. F. Belma Güneri Fırlar*

Öğr.Gör.Bengü Emine Çolakoğlu**

Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yakalamada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ve Planlanma Sürecinin Önemi

Özet

Günümüzde örgütlerin kalite ve maliyet kadar, sosyal sorumluluklara uygun hareket etmeleri rekabet edebilmeleri için önemli bir koşul haline gelmiştir. Sosyal sorumluluk temelinde örgütlerin üzerine düşen sorumluluklarını yerine getirmeleri örgütün değerini artırmaktadır. Bugün örgütlerin tutundurma faaliyetleri çerçevesinde kullandıkları bütçenin büyük bir kısmı kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarına harcanmaktadır. Bu da kampanyaların önemini artırmakta, planlama sürecini de önemli bir yere koymaktadır. Örgütün stratejik kararlarından biri olan kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları rekabet avantajı yakalanması açısından iyi hazırlanmış planları gerektirmektedir.

Bu çalışma sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı üzerinde durmakta, kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarının rekabet edebilirlikle olan ilişkisine değinerek planlama sürecinin önemine vurgu yapmaktadır.

Anahtar Kelimeler

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Rekabet, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Kampanya Planı

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler Bölümü
belma.guneri.firlar@ege.edu.tr

Abstract

At present days organizations should take care of their social responsibility as much as quality and costs. If the organizations follow the rules of social responsibility, the organizational value would increase. Today the largest part of budgets, which organizations spend to hold on market share, is used for the campaigns of social responsibility. This trend increases the related campaigns and their planning process. The campaigns of social responsibility, one of strategic decisions of the organization, must have a well-drafted plan in order to grasp competitiveness.

This study aims to clarify the importance of planning process comparing with the relationship between the campaigns of institutional social responsibility and competitiveness.

Key Words

Corporate Social Responsibility, Competitive, Sustainable Competitive Advantage, Planning of Campaign

**Adnan Menderes Üniversitesi
Kuyucak MYO Pazarlama Programı
becolakoglu@yahoo.com

1.Giriş

1980'lerden günümüze değin yaşanmakta olan değişim süreci ve yeniden yapılanma çabaları dikkate alındığında, ekonomik yapının kılcal damarlarını teşkil eden örgütler açasından oyunun kurallarının farklılaştığı görölmektedir. Bugün örgütler, sadece yaşamlarını sürdürmek için değil, gelecekte de dimdik ayakta durabilmek için stratejik savaşlar vermektedir. Dolayısıyla geçmişin adaptasyon modellerine uygun olarak olaylara reaktif yaklaşılması ve odaklanması yeni paradigmalara ters düşmektedir, çünkü bu paradigmanın temelini bütünü görme disiplini olan sistem düşüncesi teşkil etmektedir. Farklı bir ifade ile bugünün örgütlerinin dönüm noktalarında; yenilikleri önceden görerek, uygun kaynak dağılımı gerçekleştirmek ve değişime sürekli liderlik ederek rekabet gücünü elde tutmak bulunmaktadır. Rekabet gücünün ele geçirilmesi veya rekabet avantajı yakalanması, tabii ki yeterli görölmekte ve bunun sürdürülebilirliği ana ölçüt olarak dikkate alınmaktadır (Senge, 1993: 79).

Dünya genelinde yaşanan gelişmeler yaratılan ve yönlendiren küreselleşme, buluş oranındaki artış, buluşların ticari yaşama geçiş sürecinin kısalması, ürün ömürlerinin kısalması, yatırımda rekabet edilebilir ömür, üretim hammadde ilişkileri gibi değişiklikler örgütsel dinamizmi tetiklemektedir. Bu bağlamda da neredeyse bir saat önce sektörün rakipsiz lideri gibi değerlendirilen bir örgüt, bir saat sonra rekabet gücünü kaybedebilmektedir. Bir örgütün rekabet gücünü kaybetmesi demek, kâr payının da düşmesi anlamına geldiğinden rekabet avantajı yakalamada, ürün ve markadan ziya-

de taklit edilemeyen stratejilere ağırlık verilmesi gerektiği bir kez daha gözler önüne serilmektedir (Elmacı, 2002: 209).

Yaşamakta olduğumuz çağa damgasını vuran teknolojik gelişmeler ve bilgi akışının kazandığı ivme ile kalkan duvarlar, yıkılan sistemler, günlük yaşantımızın birer parçası haline gelen yenilenmeler doğal olarak düzenin önemli parçalarından biri olan örgütleri de etkisi altına almıştır. Herkes, hesap sormak ve talep etmek noktasında ustalaşmıştır (Porter ve Kramer, 2007). Örgütlerin rekabet avantajı yakalama yöntemleri gibi araçları da değişmiştir. Yakın zamana kadar rekabet üstünlüğünün belirleyicileri; üretim hacmi, düşük maliyet, esnek üretim ve toplam kalite iken günümüzde bunların yerini; *“Bilgi, Sürekli Yenilik, Pazara En Kısa Sürede Tepki Verme, Saygınlık-Tanınmışlık ve Değer”* almıştır. Tüm bu çabaların merkezine de, sürdürülebilir rekabet avantajı yerleştirilmiştir.

Dört bir yanımızı iletilerin sarmaladığı dünyamızdaki değişimler, değerler çerçevesinde irdelendiğinde ise; sağlıklı yaşam, temiz çevre, gelecek kuşaklara yaşanırs bir dünya bırakmak, zamanı iyi planlamak ve kullanmak gibi konuların ön plana çıktığı görölmektedir. Tüm bu değerler dizinini tek başlık altında toplayacak olursak; toplumsal sorumluluk ve toplum bilinci yaratılması, çağımızın en önemli belirleyicileri olarak özetlenebilir. Toplumsal yaşamda aidiyet duygusunun yaratılmasından kabul süreçlerinin hızlandırılmasına kadar hemen her noktada karşımıza çıkan bu değerler dizini, doğal olarak örgütlerin rekabet avantajı yakalamak ve sürdürmek adına şekillendirdikleri stratejik iletişim planlarının da ana hareket noktalarından birini teş-

kil etmektedir, çünkü örgütler değer yaratmak adına mesajlarını kodlarken müşterileriyle aynı dili konuşmak durumundadırlar. Ve bunun yolu da sosyal olaylar ve değerlerin dikkate alınmasında yani kurumsal sosyal sorumlulukta saklıdır.

2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sürdürülebilir rekabet avantajı birçok yönetim araştırmasının temel konusudur. Sözlük anlamı dikkate alındığında avantajın göreceli bir kavram olduğu ve dolayısıyla bir başka kavram ile bütünleştirildiğinde anlam ifade eder hale geldiği görülmektedir (Fahy, 2001). Konumuz itibarıyla rekabetçi avantaj dikkate alındığında ise, söz konusu kavram ile bir örgütün rakibine veya rakipler grubuna kıyasla belli bir alanda yakaladığı fırsatlar veya farklılıkların ifade edilmekte olduğu anlaşılmaktadır (Kay, 1993). Üstün üretim sistemi, düşük ücretler, daha kaliteli ürün, müşterilere kaliteli, dinamik hizmet sunumu vb. herhangi bir örgütün rekabet avantajı yakalama araçlarından sadece bir kaçıdır. Ancak bu araçlar, günümüz koşulları itibarıyla değerlendirildiğinde, oyunun kurallarının değişmiş olması nedeniyle geçmişteki kadar etkili olmadıkları görülmektedir.

Bugünün yapıları ve gereklilikleri paralelinde avantaj kavramı, strateji literatürü dikkate alınarak irdelendiğinde, “Müşterinin verdiği değer derecesi” (Fahy, 2001) olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu çerçevede rekabetçi avantaj da; “Örgütlerin mal ve hizmetleri üzerine endüstride rekabet etikleri rakiplerinden daha fazla değer katma-

si” olarak tanımlanmaktadır. Endüstride birden fazla örgüt, rekabetçi avantaja sahip olabilir. Örneğin herhangi bir örgüt bu avantajı, ürünlerini farklılaştırarak yakalarken bir diğeri, ürününü daha düşük maliyetle müşterilere sunarak sağlayabilir. Buradaki en kritik nokta, yakalanan avantajın süreklilik arz etmesidir. Tabii ki, süreklilik ile ifade edilmeye çalışılan şey yakalanan avantajlı konunun sonsuza dek sürmesi değildir (Fahy, 2001), çünkü bu da ilgili örgüt açısından tekdüzeliktir ve zaman içinde revize edilse bile etkinin zayıflayarak yok olması riskini taşımaktadır. Gerçekte rekabet avantajı yakalayarak sürdürebilme adına belirlenebilecek örgüte dair her türlü değişken böylesi bir risk taşımaktadır. Dolayısıyla örgütün öyle bir değişkeni merkeze yerleştirerek avantaj yakalaması gerekir ki, hiç eskimesin. Ve günümüzün bilgi, yenilik, yaratıcılık, teknoloji, strateji belirleyicileri bağlamında şekillenen dünyamıza baktığımızda da karşımıza tek faktör çıkar; *Müşteri...*

3. Rekabet Avantajını Belirleyen Faktörler

3.1. Değer

Bilindiği üzere, ilgili örgütün pazara arz etmekte olduğu ürün ve markaları satın almakta olan ve/veya satın alma olasılığı bulunan bireyler topluluğu olarak müşteri, günümüzün kilit ve anahtar belirleyicilerinden biridir. Dolayısıyla sadece rekabet avantajı yakalanmasında değil pazarlamadan üretime, markalamadan iletişime kadar hemen her noktada, örgütsel kararları etkileme ve yönlendirme etkisi hissedilen bir belirleyicidir. Barney’in vurgulamış olduğu üzere; şayet bir örgüt başarıyı hedefliyorsa, kaynak ve ye-

teneklerini bir yandan firmanın etkinlik ve etkinliğini arttırmaya sevk ederken diğer yandan da müşterilerine değer yaratmak üzere planlarını yapılandırmalıdır. Aksi takdirde varlığını gelişerek koruması mümkün olamaz (Barney, 1991).

Özetle, rekabet avantajının yakalanarak sürdürülmesi söz konusu olduğunda, müşterilerine daha fazla değer veren örgütlerin üstünlük yakaladıkları belirlenmiştir. Pazar değerlerinin (pazar payı, müşteri tatmini gibi) yanı sıra finansal kriterler (yatırımın getirisi, ortaklara kâr sağlama gibi) ile de ölçülebilen (Fahy, 2001) üstünlük ile pazar payı artarken kâr marjı da yükselmektedir.

Stratejik yönetim araştırmacıları, sürekli olarak örgütlere rekabet avantajı sağlayacak kaynakları araştırmaktadırlar. Rekabet avantajı kavramının şekillendiricisi olan Porter, örgütün yarattığı değerin, firmanın bu değerini yaratmak için yaptığı harcamaları aşması durumunda rekabetçi avantajın ortaya çıktığını belirtmektedir (Porter, 1980).

3.2. Konumsal Rekabet

Konumsal rekabetçi avantaj, ilgili örgütün içinde bulunduğu endüstride kendini nasıl konumlandığı ile ilgili olup hem ürünlerini arz etmekte olduğu pazar ortamı hem de müşterisi olan bireylerin zihnindeki pozisyonu ile ilişkilidir. Örneğin herhangi bir örgüt, markasını bir statü göstergesi olarak kodlayıp pazara arz eder ve bunu hedef kitesinin zihnine yerleştirirse, yıllarca sürdürülebilecek önemli bir rekabet avantajı yakalamış olacaktır. Diğer yandan, örgüt ürününü sektörde ilk olarak kodlayabilirse de, konumsal farklılaşmayı sağlayabilir

ve piyasada böylesi örneklere çokça rastlamak mümkündür. Örneğin, renkli giysilerden yıpratmadan ve bozmadan leke çıkaran marka, dendiğinde bireylerin büyük çoğunluğu hemen “Kosla” yanıtını vermektedir. Öte yandan, bilindiği üzere “Klorak” çamaşır beyazlatıcıları ürün grubunda bir markadır. Ancak müşteri, alış-veriş listesine her zaman “Klorak” yazmaktadır çünkü o marka, kendisinin zihninde ürün konumundadır.

Özetle, konumlandırma doğru yapılırsa ilgili örgütün rakipleri karşısında ciddi üstünlük sağlamasına yardımcı olacaktır. Diğer taraftan, ilgili örgütün yenilikçi, araştırma ve geliştirmeye önem veren bir yönetim anlayışına sahip olması da konumsal farklılığa bağlı rekabet avantajı yakalanmasında önemli rol oynayacaktır. Bunun en bilinen örneklerinden biri, Toyota'nın otomobil emisyonlarıyla ilgili kaygılar karşısında ürettiği, elektrik ve benzinle çalışan Hibrit Prius modelidir. Rekabet avantajı ve çevresel yarar sağlayan bir dizi yeni otomobil modelinin ilki olan Hibrit motorlar, geleneksel araçların ürettiği zararlı kirleticilerin yalnızca yüzde 10'unu dışarıya salarken yüzde 50 oranında benzin tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca diğer otomotiv şirketleri, bu teknolojinin lisansını almak zorunda kalmışlardır. Böylece Toyota, bir yandan müşterileri nezdinde benzersiz bir konuma yerleşirken, diğer yandan da kendi teknolojisini bir dünya standardı haline getirerek birçok örgütün hayalini kurduğu inanılmaz bir rekabet avantajı yakalamıştır.

3.3. Saygınlık

Sürdürülebilir rekabet avantajı, örgütün nadir, değerli, yerine konamayan

ve kopyalanamayan kaynaklarından ortaya çıkmaktadır (Barney, 1991). Böylesi bir avantajın yakalanması, Grant'a göre, kaynakların ekonomik, yoğun ve kârlı kullanımı ile gerçekleştirilebilecektir. Bir diğerk rekabet avantajı yakalama kıstası da, saygınlık ve tanınmışlıktır ki uzun zamanda kurulan bu bileşen, bir kez yapılandığında kısa sürede zedelenmesi veya ortadan kalkması oldukça zordur (Grant, 1991).

3.4. Etkin İletifim

Bir kaynaktan değerk yaratıldıktan sonra bunun uygunlaştırılması ve kimin uygunlaştıracağı sorunsalı gündeme gelmektedir. Herhangi bir zaman diliminde, ilgili örgütün elinde çok çeşitli sayıda kaynak olabilir ama burada önemli olan örgütün rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kaynaklarını kullanmasıdır. Fahy örgüt kaynaklarını; dokunulabilir ve dokunulamaz kaynaklar olmak üzere ikili bir sınıflandırma çerçevesinde değerlendirmektedir (Fahy, 2001). Dokunulabilir kaynaklar; fabrika, donanım, teçhizat gibi sabit ve güncel firma kaynaklarıdır. Göreceli olarak sınırsız kapasiteleri olan dokunulamaz kaynaklar ise firmanın markaları, patentleri, sırları, ağırları, veritabanları ve şirket saygınlığı gibi kaynaklardır ve örgütler, bu kaynakları kendileri kullanabildikleri gibi, kiralama hakkına da sahiptirler (Fahy, 2001; Wernerfelt, 1984). Öte yandan; müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hisse sahipleri ve hükümetler bu yaratılan değerkden pay istemektedirler (Collis ve Montgomery, 1995). Böylesi bir beklenti, istek, talep vb. dizini de açık olarak “*Etkin İletifim*”i gerekli kılmaktadır. Günümüz örgütleri-

nin en önemli sermayesi ve rekabet aracı haline gelen değerk kavramı, sosyal sorumluluk kampanyalarıyla büyük ölçüde oluşturulabilmektedir.

Başka bir ifadeyle, teknoloji ve bilgi yörüngelerinde hareketini sürdürmekte olan dünyamızda, rekabet avantajının yakalanarak sürekliliğinin sağlanması söz konusu olduğunda, gerek stratejik yönetimin esasları gerek müşteri merkezliğin gereklilikleri ve gerekse rekabet sürecinin basamakları bağlamında “*İletifim Planları*” olmaksızın hareket edilmesinin mümkün olmadığı görülmektedir.

4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), kurumun kendi sorumluluklarının dışında kalan sorumluluğu ifade etmekte ve içinde yaşadığımız toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek için gönüllülük temelinde yapılmaktadır (Aydede, 2007:135). Günümüzde örgütlerin başarısı sosyal sorumluluk kavramıyla ölçülmektedir. Dolayısıyla örgütler de toplumsal sorumluluklarına iş stratejilerinin bir parçası olarak bakmakta, stratejik planlarını bu kavram ile şekillendirmektedir. Örgütler marka değerlerini yani piyasa değerlerini artırmak, risk yönetimini etkinleştirmek, toplumun ve kural koyucuların örgütün görüşlerine önem vermesini sağlamak amacıyla bu faaliyetleri yürütmektedirler (Tığlı vd., 2007:3; Tatari, 2003:5). Örgütün iş yaptığı toplum üzerinde dürüstlük ve güvenilirlik konularında kötü bir ünü varsa, müşteriler örgütün çevreye yaptığı etkiler hakkında olumsuz şeyler düşünüyorsa, satış yapı-

lan pazar gelişim göstermiyorsa, yerel yetkililerin olumsuz görüşleri için genişlemesine ilişkin plan yapmayı zorlaştırıyorsa, örgütün geleceğinden dolayısıyla da rekabet edebilirliğinden söz etmek günümüzün Şartlarında mümkün görülmemektedir (Porter ve Kramer, 2007). Sürdürülebilir rekabetin ilk adımı rekabet edebilirliktir. KSS kampanyaları örgütün toplum nezdindeki konumunu değiştirerek konumsal farklılığa bağlı rekabet avantajı sağlamaktadır. Yani rekabet edebilirliği sürdürülebilir kılmaktadır.

Örgütlerin KSS'ye ve bunları dururmak için hazırladıkları kampanyalara önem vermeleri, ortaya çıkan ve beklemedikleri toplumsal tepkilerle karşılaşmaları sonucunda olmuştur. Örneğin, *Nike*, 1990'ların başında, *New York Times* ile başka medya organlarında Endonezya'daki tedarikçilerinin işçileri kötü koşullarda alıştırdıklarına ilişkin haberlerin çıkmasından sonra, yaygın bir tüketicici boykotuyla karşılaşmıştır. 1995'te *Shell*'in Kuzey Denizi'ndeki eski bir petrol kulesi olan Brent Spar'ı batırmaya karar vermesi, *Greenpeace*'in protestolarına ve konunun uluslararası medyanın manşetlerine taşınmasına yol açmıştır (Porter ve Kramer, 2007). Bu rnekler neticesinde KSS, yarınlarını düşünen yani sürdürülebilir rekabeti dikkate alan örgütlerin vazgeçilmezi haline gelmiştir. Bu noktada örgütlerin sorumluluk alanlarının belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Ancak günümüzde, örgütlerin topluma karşı sorumluluklarını ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk kavramının hangi alanlarda öncelikle sürdürülmesi gerektiği tartışma konusudur. Carr ve Friedman rgtlerin KSS alanlarını ekonomik sorumluluk olarak

belirlemeleri gerektiğini söylerken, Carroll ise önceliğin gönüllülük temelinde kamu yararı için biçimlenen sosyal sorumluluk olduğunu dile getirmektedir (Lantos, 2001:11). Goodpaster ise KSS kavramı içerisinde altı büyük gruba işaret etmekte ve bu gruplarla kurulacak aktif iletişimin etkinliğin belirleyicisi olduğunu söylemektedir (Goodpaster, 1989: 89-90). Goodpaster'ın söz ettiği bu gruplar; hisse sahipleri, çalışanlar, tüketiciler, yerel halk, ulusal ve uluslararası toplumdur. Her anlamda topluma geri vermekle yükümlü olan örgütlerin görevlerini yerine getirirken ortaya koydukları kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin örgüt içi ve dışı olmak üzere iki cephesi ortaya çıkmaktadır. Örgütler bunlardan hangisine öncelik vereceklerine kendileri karar vermekle birlikte, her ikisi de KSS gişişimleri için karşılıklı bir fayda sağlamaktadır. Genel olarak rgtler kendilerini ekonomik, hukuki, etik ve toplumsal sorunların çözümünden sorumlu olarak görmektedirler. Uygulamalar itibarıyla dikkate alındığında kurumsal sosyal sorumluluğun etik ve toplumsal sorunların çözümü ile ilgili olanları kapsadığı grlmektedir (Tatari, 2003).

Hatırlanacağı üzere, rekabetin temel değişkenlerinden biri müşteri, diğeri stratejik yönetim ve sonucusu da iletişimdir. Kesişme noktalarında ise değerler dizini olarak kurumsal sosyal sorumluluk vardır. İşte bu nedenlerden dolayı bgn örgütler, toplam iletişim planları için ayırdıkları bütçenin büyük bir kısmını, kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarına harcamaktadır. Dolayısıyla günümüzün yeniden yapılanan dünyasının kilometre taşlarından biri olarak kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarının ta-

şıdığı stratejik önemin yanı sıra rekabet avantajı yakalanması bağlamında yaratacağı değer nedeniyle de planlamasının bir sürece bağlanması gerekmektedir.

5. KSS Kampanya Planlama Süreci

Kurumsal sosyal sorumluluk kampanyası “*Bir örgütü ya da markayı, ilgili bir sosyal amaç veya soruna karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma ve pazarlama aracıdır*”. Sosyal sorumluluk kampanyaları, genelde örgütün faaliyet gösterilen alanlarda (çevre, sağlık, eğitim gibi), gerçekleştirdikleri projelerle kamuoyunda fark yaratmak ve topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirmek için uygulanmaktadır (H.İ.P., 2006).

Uygulanmış ve uygulanmakta olan kampanyalar dikkate alındığında bu kampanyalarda kullanılan yöntemlerin farklı olduğu görülmektedir. Tıgılı’ya göre bir ürün satışından elde edilen gelirin tamamını ya da bir bölümünü sosyal bir projeye aktarmak, bina veya ekipman desteği sağlamak, örgüt çalışanlarını bir sivil toplum kuruluşunda sosyal bir proje adına çalıştırmak, eğitim desteği vermek, bağış yapmak ya da hibe etmek bu farklı yöntemlerden bir kısmıdır (Tıgılı vd., 2007:3). Genel olarak başarılı olmuş sosyal sorumluluk kampanyaları incelendiğinde bazı ortak özellikler dikkat çekmektedir. Bu kampanyaların hepsi “gerçekçi” hedefler belirlediği sürece başarılı olmuşlardır. Kampanyaların hepsi uzun soluklu ve ölçülebilir sonuçlar hedeflemiştir. Kampanya bütçesi, kaynakları, ortakları, sözleşmeleri, teslimatları ve zamanlamaları doğru belir-

lenmiştir. Kampanyanın konusu, kapsama alanına giren bölgenin ve toplumun genel duyarlılıklarına yönelik olmuştur. Kampanyanın ana kıstasları ve stratejisi, ilgili örgütün misyonu, vizyonu ve hedefleriyle örtüşmüştür. Kampanya başta üst yönetim olmak üzere kurumun tüm çalışanları tarafından sahiplenilmiştir ve kampanyalardaki iletişim çalışmaları bütünsel bir şekilde gerçekleştirilmiştir (Kadıbeşegil; 2008).

Sosyal kampanyalar söz konusu olduğunda diğer iletişim kampanyalarından farklı olarak belli iletişim formları dikkate alınmaktadır. Örneğin halkla ilişkiler, hedef kitle için güvenilen otantik bir araç olarak dikkate alınması nedeniyle bütünsel plana dâhil edilmektedir. Özel etkinlikler, büyük halk toplantıları vb. halkla ilişkilerin kapsamındadır. Stantlar kurulması, sergiler düzenlenmesi, vitrinlerin kullanımı, halk buluşmaları, çocuklara odaklanan yarışmalar vb. sunumlarla karşımıza çıkan çalışmaların KSS kampanyaları açısından taşıdığı önemin temelinde, farklılık yaratma fırsatını içermesi bulunmaktadır. Hedef kitleyle doğrudan iletişime geçebilme imkânı sunan ve dolayısıyla güçlü ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan halkla ilişkiler faaliyetlerinin yanı sıra reklam çalışmalarıyla da toplumun geneline erişim hedeflenir. Öte yandan mesajların kişiye özel formatlanması söz konusu olduğunda doğrudan pazarlamanın araçları devreye girerek güncel bilgilerin aktarımına ivme kazandırılır. Basılı materyaller; özel tanıtım öğeleri, kampanyanın başlatılması ya da bir program mesajının iletilmesi için kullanılır. Stratejik bağlamda, kalıcı ve işlevsel olmak üzere tasarlandıklarında bu öğeler uyarma ve hatırlatma işlevlerini yerine getirmektedirler.

Reklâm	
Televizyon/Radyo/İnternet Gazete/Dergi İnternet/Web sitelerindeki, bilet ve fişlerin arka yüzlerindeki tanıtıcı afişler ya da videolarla sinemalardaki reklâmlar	Dış mekânlar Reklâm panoları Otobüs duraklarındaki panolar
Halkla İlişkiler	
Radyo ve televizyonda yayınlanan hikâyeler Gazete ve dergi yazıları	Köşe yazıları Videolar
Özel Etkinlikler	
Halk toplantıları Gösteriler/Sergiler	Fuarlar Turlar
Doğrudan Pazarlama	
Mektup İnternet	Telefonla pazarlama Kataloglar
Basılı Materyaller	
Formlar, broşürler, bültenler, el ilanları, takvimler	Afişler, zarf mesajları, kitapçıklar, sabit çıkartmalar, kapı askıları
Özel Tanıtım Ögeleri	
Tişört, şapka, bebek bezleri, mama önlükleri Kahve kapları, bardakaltları, peçetelikler Dügmeler, dövmeler, balonlar, çıkartmalar	Anahtarlıklar, el fenerleri, buzdolabı süsleri, su şişeleri, çöp torbaları, tükenmez kalemler, kitap ayraçları, not defterleri, alışveriş çantaları, maskotlar, cep telefonu kılıfları
Kişisel İletişim Kanalları	
Yüzyüze yapılan görüşme ve sunumlar, atölyeler, seminerler, eğitimler	Ağızdan ağza yayma, web üzerinde yayma
Popüler Mecralar ve Yol İşaretleri	
Halk sanatları, şarkılar, film senaryoları, televizyon, radyo programları Yol işaretleri	Çizgi roman, karikatürler, kart oyunları ya da diğer oyunlar

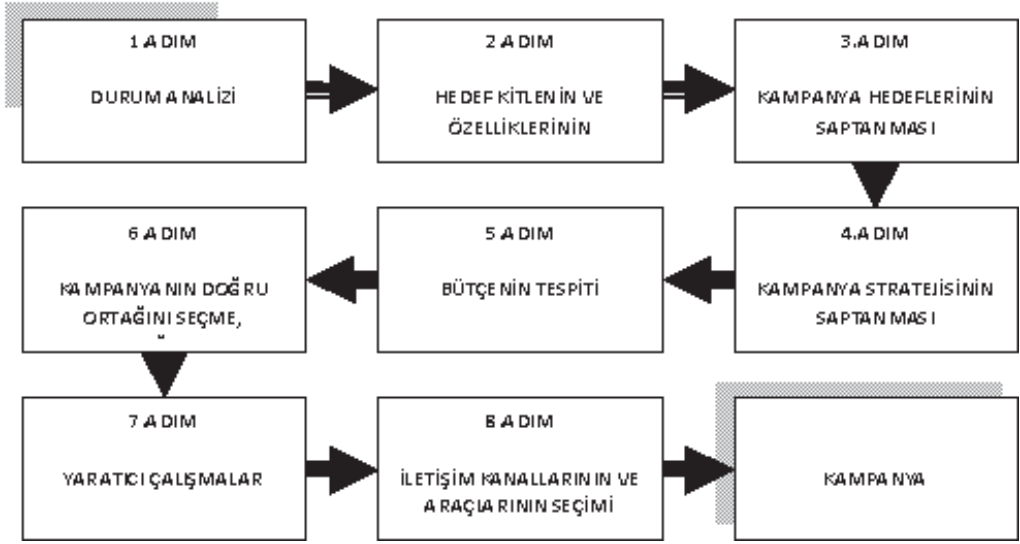
Tablo 1: Kurumsal SSK'da kullanılan bütünleşik iletişim süreci bileşenleri ve araçları

Kaynak: Kotler ve Lee, 2007 :193-194

Yollar, havaalanları, postaneler, okullar, kütüphaneler, parklar, toplum merkezleri gibi yerlerdeki işaretler ve levhalar ise oldukça geniş bir kitleye düşük maliyetle, sürekli ve sık erişim fırsatı tanımaktadır. Pazarlama uzmanlarının ağızdan ağza pazarlama dedikleri görece yeni bir kategoriyi, günümüzde birçok alanda kullanmaları bağlamında değerlendirildiğinde, SSK'da da, kişisel iletişim kanallarının ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Kotler ve Lee, 2007: 194-202).

Bilindiği üzere plan, zamanlama yapma ve kimin neden sorumlu olduğunu

belirleme yoluyla birlikte daha etkin çalışmayı sağlayan, elde etmeyi umduğumuz sonuçları belirlemede daha gerçekçi olmamıza yardımcı olan bir yol haritasıdır. Planlama süreci, dokuz aşamadan oluşmaktadır. Stratejik planlamanın basamaklarının esas alınmasını gerekli kılan ve iletişim planlarının bir bileşeni olarak dikkate alınan sosyal sorumluluk kampanyaları söz konusu olduğunda da söz konusu süreç geçerlidir. Diğer planlama modüllerinde olduğu gibi sosyal sorumluluk kampanyalarında da planlama, durum analizi ile başlamaktadır. İkinci



Tablo 2: Kurumsal Sosyal sorumluluk kampanya planlama süreci aşamaları

adım, hedef kitleyi belirlemek ve özelliklerini analiz edilmesidir. Üçüncü adımda kampanyanın amaçları saptanır. Dördüncü adım kampanya stratejisi ile ilgilidir. Diğer adımlarda sırasıyla; ortaklık kurma, yaratıcı çalışmalar, iletişim kanallarının ve araçlarının seçimi, bütçenin belirlenmesi ve kampanyanın tamamlanmasıdır.

5.1. Durum Analizi

Kampanya planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi ile örgüt, mevcut pazar şartlarında sahip olduğu üstünlükleri kullanıp, mevcut zaaflarından kaçınarak, hangi hedef pazar veya pazarlarda rakiplere kıyasla müşteri memnuniyeti sağlamada daha etkin olabileceğine karar verebilecek bilgi birikimine sahip olur (Huntchinson, 1992: 14-17).

5.2. Hedef Kitlenin Özelliklerinin Saptanması

Sosyal sorumluluk kampanyalarında genel olarak amaç, hedef kitleye ait bir davranışın değiştirilmesidir (Eser ve Özdoğan, 2006:56). Davranış değişikliğinin önündeki engellerin kaldırılabilmesi, hedef kitlenin demografik, sosyolojik, ekonomik, politik, psikolojik vb. gibi özellikleriyle tanımlanmasını gerektirir (Kotler ve Lee, 2007: 250-251; Güleç, 2006).

5.3. Kampanya Hedeflerinin Saptanması

Hedef kitleye ilişkin tanımlama haritaları oluşturulduktan sonra sıra kampanya hedeflerin belirlenmesine gelmektedir ki burada dikkate alınması gereken en önemli unsur ortaya konan hedeflerin ulaşılabilirliğidir. Örgütlerin toplumun tüm sorunlarına çözüm getirebilecekmiş gibi ortaya koydukları hedefler ger-

çeklikten uzak iddialardan başka bir şey değildir. Bu nedenle örgütler kampanya hedeflerini gerçekçi, kendi faaliyet alanlarıyla kesişen konu başlıklarından seçmelidir.

Porter, örgütleri etkileyen sosyal başlıkları, jenerik, değer zincirli ve rekabet temelli olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadır. Jenerik başlıklar sadece toplum için önem arz eden, örgütün faaliyetlerini etkilemediği gibi uzun vadeli rekabet gücünü de etkilemeyen başlıklardır. Değer zincirli sosyal başlıklar doğrudan örgütün yaptığı işi, rekabet temelli sosyal başlıklar ise örgütün faaliyet gösterdiği yerlerdeki rekabet gücünü etkileyen başlıklardır. Örgüt hangi sosyal başlığı seçeceğine ve hangi ulaşılır hedefi belirleyeceğine kendisi karar vermektedir. Bu arada unutulmaması gereken önemli bir nokta vardır ki o da bu sosyal başlıkların örgütlere göre değiştiiğidir. Örneğin; Bir dans topluluğunu desteklemek, *Southern California Edison* gibi bir elektrik şirketi için jenerik sosyal başlıkken; pahalı eğlencelere ve turizme bağımlı olan *American Express*'in için rekabet temelli bir sosyal başlıktır. Sosyal başlıklar açık ve olumlu bir kurumsal sosyal gündem yaratmak ve kampanya hedefini belirlemek için önemlidir (Porter ve Kramer, 2007).

5.4. Kampanya Stratejisinin Saptanması

Kampanya stratejisinin saptanabilmesi için hedef kitlemiz olan müşterinin net biçimde tanımlanması gerekmektedir. Rakiplerimizin ve tabii ki bizim duruşumuzun netleştirilmesinin yanı sıra gelecek hedeflerin kesinleştirilmiş olması gerekir ki, tüm bunlar ayrı stratejik planları, programları, kararları içermektedir. Hepsinin bütünleştirilebilmesi için de öncelikle stratejiyi bir karar cümlesi olmaktan çıkarıp sürece dönüştüren bileşenlerin tanımlanması şarttır. Örgüt stratejisi bağlamında belirlenen pazarlama stratejisi ile hedeflerin iletişim planlarına etkisi ve dolayısıyla kampanya perspektifinden stratejiye yaklaşıldığında, çalışma konusunu teşkil eden sosyal başlığın öneminin, değerinin veya faydasının aktarılması suretiyle hedef kitlelere yönelik çözümler üretilmesi adına mesajların kodlanmasına ilişkin süreç karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla öncelikle “Neden reklâm kampanyası yapacağız?” ve “Reklam kampanyası ile neyin ve/veya nelerin başarılması hedeflenmekte?” sorularına yanıtlar aranmalıdır. Söz konusu yanıtlar ışığında da, “Belirlenen hedefe nasıl ulaşabiliriz?” sorusu gündeme gelecektir. İlgili sorunun cevabı, kampan-

Jenerik Sosyal Başlıklar	Değer Zincirli Sosyal Başlık	Rekabet Temelli -Sosyal Başlık
Şirket faaliyetlerinden ciddi ölçülerde etkilenmediği gibi, uzun vadeli rekabet gücünü maddi açıdan etkilemeyen sosyal başlıklar.	Bir şirketin olağan faaliyetlerinden ciddi ölçülerde etkilenen sosyal başlıklar.	Şirketin faaliyet gösterdiği yerelliklerdeki rekabet gücünü belirleyen unsurlar üzerinde ciddi etkilerde bulunan sosyal başlıklar.

Tablo 3: Kampanyanın hedefine uygun kullanacağı başlık çeşitleri

Kaynak: Porter ve Kramer; 2007

ya stratejisinin ana hatlarını belirlemektedir. Belirleme esnasında (Aydede, 2007: 63); örgütsel ve kurumsal hedef tanımlamaları, stratejinin proaktif mi yoksa reaktif mi olacağı, örgütü toplum önünde kim veya kimlerin temsil edeceği, değiştirilmek istenenler, örgütün master stratejisi itibarıyla kısa, orta ve uzun vadede ulaşmak istediğı noktalar ile rakiplere kıyasla sahip olunan avantaj ve dezavantajlar vb. temel kısıtlayıcılar olarak dikkate alınmalıdır.

5.5. Bütçenin Tespiti

KSS kampanyası uzun vadeli stratejik yaklaşımı gerektirmektedir çünkü kurum imajının oluşumu ve sosyal sorunun çözümü geniş zamana yayılmış çalışmalardan oluşmaktadır. Kampanya planının parasal olarak ifadesi olan bütçe, kampanya süresi boyunca nerelere, hangi zamanlarda ve hangi miktarlarda ödemeler yapılacağına belirlenmesi, tüm harcamaların ayrıntılarından oluşan bir liste düzenlenmesi ve sonuçta toplam olarak kampanyanın ne kadar mali yük getireceğinin saptanmasıdır (H.İ.P, 2006).

5.6. Kampanyanın Doğru Ortağını Seçme, Ortaklığı Kurma

SSK planlama sürecini etkinliğinin en önemli anahtarlarından biri; doğru ortakların bulunarak sözleşmelerin yapılmasıdır. Ortak seçimi için önceden bir araştırma yapılması bir tercih değil, zorunluluktur. Ayrıca araştırma, sadece ortağı bulmak için değil, muhtemel ortakların alanındaki konularını, saygınlıklarını, hukuki konularını, ölçmek için-

dir ve genellikle anket yöntemiyle saptanmaktadır. Ortak seçiminde böylesi ayrıntılı çalışılmasının en önemli nedeni; *misyon, ürün-hizmet, müşteri tabanı, çalışan istekleri* gibi unsurlar bağlamında da bütünleşmeye ve birlikteliğe duyulan ihtiyaçtır (Çiğerdelen, 2006). Değerlendirilebileceğı üzere ortaklık kurulması ve yürütülmesi, bazen ana çalışmadan daha uzun bir zaman dilimini kapsar, çünkü pek çok ilişkide olduğu gibi ortaklıkların başarısı için uzlaşma gerekmektedir. Geçmişteki örnekler itibarıyla böylesi ortaklıklarda gerginliğin temelinde, zarar veya kayıp olasılığı nedeniyle ortakların daha sonradan nezaketini yitirmesi veya önemsiz bir saptamayla da olsa olumsuz bilinirliğe maruz kalması gibi gerekçelerin bulunduğu görülmektedir. Lider olarak dikkate alınabilecek örgütün, sosyal sorumluluk kampanyasına ilişkin ayrıntılı bir program hazırlamış ve/veya hazırlatmış olması da ortak bulmakta ve/veya ortaklık kurmakta, işleri zorlaştırıyor gibi gözükabilir, çünkü kuralları önceden belirlenmiş bir oyunda oyuncu olmanın tercih edilir bir durum olmadığı düşünülebilir. Ancak alana ilişkin araştırmalar nihâî nitelikte değildir ve dolayısıyla ortaklık yapılacak kurumla tekrar müzakere edilip değerlendirme yapılabilir. Ortağın belirlenmesinden sonra, ilgili örgütle sivil toplum kuruluşu arasında, iki tarafın da taahhütlerini ve yükümlülüklerini belirleyen imzalı bir sözleşme hazırlanır. Bu sözleşme, ortaklığın herhangi bir aşamasında, tarafların taahhütlerini belgelendirmesi açısından sağlıklı bir yoldur ve para, bütçe ve finansal taahhüt, zamanlama, ortaklık süresi gibi çeşitli konulara açıklık getirerek sorumluluk ve yetki alanlarının belirlenmesini sağlar (H.İ.P, 2006).

5.7. Yaratıcı alışmalar

Kampanyanın çerçevesi belirlendikten ve neden, kime, ne için söyleneceği kararlaştırdıktan sonra mesajın belirlenerek kodlanması aşamasına geçilir. Kampanyanın özünü teşkil eden konunun, fikrin, oluşumun hedef kitlelere nasıl söyleneceğinin belirlendiği ve yaratıcı süreç olarak kavramsallaştırılan bu aşama; mesaj, stil, ton, sözcük ve slogan gibi unsurların birleşiminden oluşmaktadır. Özellikle sosyal kampanyalarda planlama sürecinin belki de en zor aşamalardan biridir. Çünkü insanlardan keyif aldıkları bir Őeyden vazgeçmelerini, zahmete katlanmalarını, daha fazla zaman harcamalarını, kötü haber alma olasılıklarının ne kadar yüksek olduğunu, yeni alışkanlıklar edinmelerini, rahat yaşam tarzlarını değiştirmelerini, reddedilmeyi göze almalarını, yeni bir beceri edinmelerini veya unutmak istedikleri bir Őeyleri hatırlamalarını istenmektedir. Buradaki asıl sorun ise, bu değişikliği yaptığı takdirde özellikle de kısa vadede verebileceğiniz ya da vaat edebileceğiniz bir Őeyin olmamasıdır (Kotler ve Lee, 2007:246). Geçmiş dönemlerdeki kampanyaların genelde korku öğelerini kullandıkları görülmektedir. Her ne kadar tutum ve davranış değişikliği yaratılması yani insanların belli bir yönde tepkide bulunmaya ikna edilmesi söz konusu olsa da, araştırmalar göstermektedir ki; bunun dozu oldukça önemlidir, çünkü mesajın etkinliği paralelinde bireylerde farkındalık yaratılmakta, farkındalığın düzeyi arttırılabilmekte ve bilgi aktarımı gerçekteşmektedir. Buna karşın, mesaj bileşenlerinin dozunun yanlı ayarlanması nedeniyle kimi zaman da olumsuz veya beklenmedik etkiler de açığa çıka-

bilmektedir. Örneğin, uyuşturucu karşıtı bir reklâm uyuşturucu deneyiminin ve/veya kullanımının artmasına da neden olabilmektedir. Amerika'da gerçekteştirilen bir araştırma sonuçlarına göre sigara karşıtı reklâmların sigara içmeyen gençlerin sigaraya başlamasını engellemede olumlu etkiler yarattığı; buna karşın sigara içen gençler üzerinde ise etkili olmadığı, hatta onları rahatsız ettiği, zaten bildikleri Őeyleri tekrarladığı için kızdırdığı ve hatta sigaraya daha fazla teşvik ettiği görülmektedir. Dolayısıyla kampanyalarda tehdit ve korku temalarından ziyade kişileri yargılamayan ve onlara sigarayı bırakmak konusunda destek ve cesaret veren mesajların daha başarılı olduğu görülmüştür (Kotler ve Lee, 2007: 125).

Bu bağlamda, diğer iletişim kampanyalarından farklı olarak sosyal sorumluluk kampanyaları için mesaj yapılandırırken bazı değişkenlerin dikkate alınması gerektiği işaret edilmiştir. Bunlar Őöyle sıralanabilir (Bozkurt, 2004: 40-41): Yaratılan mesaj, tüm medya ve pazarlama iletişimi unsurları tarafından aktarılabilir olmalıdır (*Uyarlanabilirlik-Adaptability*), zamana karşı koyabilmeli ve sürekli olmalıdır (*Devamlılık-Durability*), taklit ve kopya olmamalıdır (*Yenilik-Newness*), birden fazla unsuru ve teklifi içermemelidir (*Tek mesaj-Oneness*), yaratıcı düşüncenin hedeflenen kitlenin problemlerine çözümler olması ve bu çözümlerin geçerli, nesnel dayanaklarına mesajda yer verilmesi (*Gerçekteşlik-Reliability*), sloganın kolay hatırlanabilir olması (*Hatırlanabilirlik-Memorability*) ve karmaşık veya anlaşılmaz değil ilginç, farklı ve yalın unsurların harmanlanmış olmasıdır (*Basitlik-Simplicity*).

Tüm bu faktörler dikkate alınarak

hazırlanan bir kampanyanın hâlâ başarılı olamama riski mevcuttur. Yol haritanızı istediğiniz kadar alternatifsiz belirlemiş ve mesajınızı dilediğiniz gibi etkili, çarpıcı, harekete geçirici kodlamış olmanız bile şayet iletinizi hedef kitlenize ulaştıramazsanız, bütün çabanız boşa gidecektir. Bir diğer ifadeyle, mesajınız görülmez, okunmaz, işitilmez ise dikkat çekemez, algılanması sağlanamaz ve özetle hedef etki yaratılamaz. Böylesi bir durumun önündeki en önemli engel ise, medya planıdır. Bilindiği üzere iletişim kampanyaları itibarıyla medya planı, hazırlanan mesajın doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilerle buluşturulması adına gerçekleştirilir. SSK, söz konusu olduğunda da durum farklı değildir.

5.8. İletişim Kanallarının ve Araçlarının Seçimi

Medya planı hazırlarken dikkate alınması gereken sınırlayıcılar yani örgütün profilli ile mesajın yer alacağı ortamın editoryal çevresi, hedef kitlemizin medya tüketim alışkanlıkları ve mesajın yansıtılma kısıtları ile belirlenen araçların teknik özellikleri, SSK için de geçerlidir. Medya planlama süreci itibarıyla ilgili kampanyaların diğerlerinden en önemli farkı; kitle iletişim ortamlarında herhangi bir ücret ödenmeden yayınlanmasıdır. Buna karşın reklâmın yayınlanacağı ortam ve çalışmanın ortamda yer alacağı yer ve zaman konusunda kontrole sahip olunamaması da ciddi bir dezavantajdır. Denetimin zorlaşmasına karşın SSK açısından böylesi bir uygulama yönteminin katkısı, bütçeleme aşamasında belirginleşir. Kampanya süresi boyunca nelere, hangi zamanlarda ve hangi mik-

tarlarda ödemeler yapılacağı belirlenmesi, tüm harcamaların ayrıntılarından oluşan bir liste düzenlenmesi ve sonuçta toplam olarak kampanyanın ne kadar mali yük getireceğinin saptanmasına ilişkin ayrıntılı rakamsal dökümler olarak bütçenin, kampanya için ayrılan fonun yüzde 25'ini aldığı öngörülür. SSK'daki ayrıcalıklı uygulama sayesinde ise, medya satın alımlarından sağlanan artı fayda, kampanya etkinliğini arttırmaya destek olacak diğer faaliyetlere aktarılır.

Tüm aşamalar tamamlandıktan sonra kampanya, uygulamaya konur ve doğal olarak etkinlik denetimi yapılır. Kampanyanın başlangıcında belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının, ulaşılmadıysa gerekçelerinin, ulaşıldıysa başarı yüzdesinin denetimi adına gerçekleştirilen araştırma sonuçlarını içeren ölçümlerinin doğru yapılabilmesi için baştan planların tutarlı ve gerçekçi hazırlanması gerekmektedir (Çiğerdelen, 2006). Aynı zamanda, diğer iletişim kampanyalarını etkinlik denetiminde esas alındığı gibi SSK'da da, başarı ve değerlendirme ölçütlerinin ilk basamaklarda belirlenmesine özen gösterilmelidir. Ölçümleme yöntemleri, kampanyada yer alan niceliksel ve niteliksel kriterlere göre belirlenir. İkiye ayrılmış araştırma kriterlerinin ölçümlenmesi yapılmalıdır. Genellikle araştırma sorularının içeriği (Paksoy, 2007). Ele aldığımız sorunla ilgili kampanyanın toplamda gerçek erişimi nedir, Kampanyanın ulaştığı kitlenin yaş grubunu, eğitim durumu, cinsiyeti, sosyoekonomik profili nedir, Erişim sağlanan kitlenin tüketim alışkanlıkları nedir (*Niceliksel Araştırma Soruları*) ve kampanyanın marka, ürün / hizmet bilinirliğine, kalite ve insan kaynakları, finansal

güç ve kârlılık algısına ve kurumsal itibara etkisi nedir (*Niteliksel Araştırma Soruları*), şeklinde belirlenir.

6. Sonuç

Günümüzde örgütlerin rekabet ortamına ayak uyduracak şekilde kendilerini yeniden şekillendirmeleri gerektiği kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler yaşanan değişim ve yeniden yapılanma ile beraber rekabet avantajı sağladıkları üretim hacmi, düşük maliyet, esnek üretim ve toplam kalite gibi araçlarını değiştirmek zorunda kalmışlardır. Bunların yerini; “*Bilgi, Sürekli Yenilik, Pazara En Kısa Sürede Tepki Verme*” almıştır ki, bunlar bile yoğun rekabetin yaşandığı küresel çevre içerisinde yeterli olmamaktadır çünkü günümüzün müşterisi ürün ve hizmet tercihlerinde kalitenin ötesinde kriterler beklemektedir. Bu kriterlerin başında örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk alanlarında gösterdikleri performansları gelmektedir. Örgütlerin güven ve istikrar temelli vaatleri kampanyalardan geçmektedir. Bu kampanyalar rekabet avantajının yakalanarak sürekliliğinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Ancak gerek stratejik yönetimin esasları gerek müşteri merkezliliğin gereklilikleri ve gerekse rekabet sürecinin basamakları bağlamında “*İletişim Planları*” olmaksızın hareket edebilmenin mümkün olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet için önemli bir yere koyduğumuz kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarının planlanmış bir iletişim sürecine ihtiyacı vardır. Uygulanmış ve uygulanmakta olan kampanyalar dikkate alındığında KSS kampanyaların-

da kullanılan yöntemlerin farklı olduğu görülmektedir. Başarılı KSS kampanyaları, uzun soluklu ve ölçülebilir sonuçlar hedefleyen, bütçesi, ortakları ve zamanlamaları doğru belirlenmiş, başta üst yönetim olmak üzere kurumun tüm çalışanları tarafından sahiplenilmiş, iletişim çalışmaları bütünlük bir şekilde gerçekleştirilmiş kampanyalardır.

Kaynakça

- Aydede, Ceyda (2007). Yükselen Trend, Kurumsal Sosyal Sorumluluk. İstanbul: MediaCat.
- Barney, Jay (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
- Bozkurt, İzzet (2004). İletişim Odaklı Pazarlama, Tüketiciden Müşteri Yaratmak. İstanbul: MediaCat.
- Çiğerdelen, Tümay (2006). “STK, Özel Sektör, Halkla İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk Kampanyaları”. <http://www.usakgundem.com/makale.php?id=238> .17.10.2007
- Collis, David J. ve Montgomery, Cynthia.A. (1995). “Competing on Resources: Strategy in the 1990s.” *Harvard Business Review*. July-August: 118-128.
- Elmacı, Orhan (2002). Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi. Kütahya: Ekspres Matbaası.
- Eser, Zeliha ve Özdoğan.F Bahar (2006). Sosyal Pazarlama, Toplumun Refahı ve Kaliteli Yaşamı İçin. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Fahy, John. (2001) *Role of Resources in Global Competition*. London:Routledge.

Goodpaster, Kenneth E.,(1989).”Note on the Corporation As Moral Environment.” Ethics in Practice, Kenneth R. Andrew (der.)içinde. Boston: Harward B.S.

Grant, Robert M. (1991) “The Resource Based View of the Firm: Implications for Strategy Formulation.” California Management Review. Spring: 114-135.

Güleç, Banu (2006). “Reklâm Kampanyası Planlama Süreci.” Pazarlama Dünyası”, Temmuz.

H.İ.P. (Halkla İlişkiler Platformu) (2006). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derken.” <http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1880>. 30.04.2008.

Kadıbeşegil, Salim (2008). Stratejik İletişim Danışmanı, Sürdürülebilir Rekabet. <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=179>. 18.04.2008.

Kay, John (1993). “The Structure of Strategy.” Business Strategy Review 4 (2): 17-37.

Kotler, Philip ve Lee, Nancy (2007). Kamu Sektöründe Pazarlama, Kamu Kuruluşlarını Performansını Geliştirmek İçin Bir Yol Haritası. Çev., Zeynep Kökaya Chalar. İstanbul: MediaCat.

Lantos, Geoffrey P.(2001). “The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility” http://faculty.stonehill.edu/glantos/Lantos1/PDF_Folder/Pub_arts_pdf/Strategic%20CSR.pdf .

12.03.2008.

Paksoy, Fadile (2007). “K S S ve PR analiz KSS projemiz hedefine ulaştı mı? PR analiz.” <http://www.prbu.com/pr-yorum/kss-projemiz-hedefine-ulastimi/>. 18.10.2007.

Porter, E. Michael ve Kramer R.Mark (2007). “Strateji & Toplum Rekabet Avantajı ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki Bağlantı.” <http://www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumluluk.php>. 28.10.2007.

Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press

Senge, Peter M.(1993). Beşinci Disiplin. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Tatari Begüm (2003). “Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk.” http://www.izto.org.tr/IZTO/webdocs/yayinlar/5246_begum.pdf. 28.10.2007.

Tığlı Mehmet, Pirtini Serdar ve Çelik Candan (2007). “Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Genç Tüketicilerin Marka Farkındalığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.” <http://www.prbu.com/k-s-s/sosyal-sorumluluk-kampanyalari-ve-marka-farkindaligi/> . 10.11.2007.

Wernerfelt, Birger (1984) “A Resource Based View of the Firm.” Strategic Management Journal 5(2): 171-180

