



DAHA İYİ BİR KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

PAUL GARRISON

Bugünlerde şirketler, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve şirketin toplum içindeki rolü konularına her zamankinden daha fazla ilgi gösteriyor. Bazı şirketler toplumda daha olumlu bir rol oynayabileceği ve oynaması gerektiğine inandığından bu işe giriyor; bazıları ise bunu daha çok gelecekteki işleriyle ilgili herhangi bir durumda savunma cephesi olarak görüyor; böyle bir durum yaşandığında geçmişte iyi kurumsal vatandaş olmanın savunmasıyla rahatça arkalarına yaslanabileceklerini düşünüyorlar. Şahsen ilk niyeti tercih ederim, ama kurumların iş yapıp ürün sattığı yerlerde toplumsal sorumluluk almaları tartışmasız iyi bir şey.

Çoğu örnek vakada şirket yönetimleri sosyal aktivizmin bu yeni hissiyle heyecanlanacak, asil niyetlerini tarif eden kurumsal bir manifesto ya da misyon beyanı hazırlamaya girişeceklerdir. Çoğunlukla bu noktada kalırlar. Bu kötü bir şey; çünkü ticari büyüme stratejilerinin geneline KSS stratejilerini entegre etmeyerek gerçek bir fırsatı elden geçirirler. Lobilerinde süslü püslü bir beyan posteriyile kalmayıp bu işe şahsi olarak kendini adayanlar ise dış tedarikçileri (örn. Starbucks'ın Fair Trade kahve girişimi), çalışanları (örn. çalışanlarını yerel topluluklara yardım etmek üzere United Way programıyla ödünç vermesi) ve genel iş yapış şekillerini belirlemek ve daha iyileştirmek için sosyal sorumluluk projelerini işlerinin bir parçası haline getirmek üzere çaba harcayacaklardır.

Bunların hepsi çok güzel; hatta bazı tüketiciler gerçekten de şirketin bu asil çabasının farkına vararak, daha yüksek bir ideal uğruna şirketin ürünlerini satın alarak destekleyeceklerdir. Ama genelde bu böyle sonuçlanmaz. Tüketiciler, satın aldıkları ürünü her zamanki gerekçeleriyle satın alacaktır; çünkü aldıkları ürün hayatlarına anlamlı bir değer katmaktadır ve çoğu tüketici için bu sıradan bir alışverişten öteye geçmez. Oysa bir

şirketin KSS çabasının tüketicinin değer algısını gerçekten etkileyebilmesi için, KSS sırf yönetimin 'yapılması gereken doğru bir şey' olarak görmesi sonucu marka stratejisine eklenmemeli. Dahası, daha iyi bir insan kaynakları oluşturma ve çalışanları bünyede tutma; hatta yerel yönetimlerle iyi ilişkiler üzerinde olumlu etki yaratma amaçları dışında, KSS ticaretin hiçbir alanında yer almamalıdır.

Bu, şirketlerin uygulanabilir düzenleme ve kurallara uygun bir şekilde iş yapamayacağı anlamına gelmez; aksine kesinlikle böyle olmalı. Ama çoğunlukla şirketler, içinde buldukları toplum, çevre ve çalışanları ile ilgili iyi şeyler yapabilirler ve yapmalıdırlar; çünkü bu onların ticari faydalarına olacaktır.

Daha çok enerji verimliliği ile çalışan şirket tasarruf eder. Çalışanları daha uzun süreler boyunca elinde tutan ve onları mutlu eden şirketler paradan tasarruf ederler; hatta böyle bir durumda çalışanlar yeni ürünler ve fikirler geliştirmek konusunda çok daha candan çalışacak, şirket daha kazançlı işler yapabilecektir. Ancak daha da etkili, şirketin sosyal etkinliklere sadece toplumsal fayda niyetiyle değil, aynı zamanda doğrudan yapılan işin özünü – yani müşteri değeri yaratmayla – doğrudan ilişkilendirmesidir. Ben buna KSO (Kurumsal Sorumluluk Optimizasyonu) diyorum, çünkü bir şirket KSS etkinliklerini doğrudan markalarının katma değeri doğrultusunda iyileştirebildiğinde, o şirket ticareti sürdürmeye daha dayanıklı olacak, iyi şeyler yapmaya devam edecektir. İyi şeyler yapmak iyi ticaret anlamına gelebilir; bu ikisinin ayrı ayrı olması gerekmiyor.

Bir şirketin KSS etkinlikleri, hatta KSO çabaları kâr hanesini çoğunlukla etkiler; ama gelir hanesinde büyük etki gösterdikleri nadiren görülür. Özetle bu çabaların karşılığında yeni müşteriler markaya çekilir ve mevcut müşteriler daha çok satın alır. Müşteriler şirketin toplumdaki rolünü giderek artan bir şekilde algı-

lar ve zaman içinde bu şirkete dair olumlu hisler geliştirerek satın alma tercihlerini bu doğrultuda belirler. Ancak bu yavaş bir süreçtir ve pazarlamacılar, bir taraftan günümüzde satış geliri üreten anlamlı ve kısa vadeli marka faydalarını gözetirken; öte taraftan uzun vadede potansiyel bir geri dönüş almak üzere tüketicilere sosyal değerlerinin iletişimini yaparken, son derece dikkatli davranmalıdırlar.

Marka Halesi. Satın aldığınız ve tükettiğiniz bir markayla ilgili kendinizi iyi hissetmeniz kesinlikle duygusal bir faydadır; ama farklı marka faydalarının birbiriyle bağlantılı olması gerektiğini de biliyoruz, aksi takdirde elimizdeki marka şizofren bir markaya dönüşür. O yüzden markanızın farklı işlevsel faydalarının üzerine şirketin KSS etkinliklerini, duygusal bir deneyim yaşatmak üzere kondurursanız, muhtemelen etkili olmayacaktır ve bunun bir sonucu olarak hem siz hem de takımınız, günümüz şartlarında belirleyici olan gerçek ihtiyaçlar yerine daha alt seviyedeki işlevsel faydalara odaklanmaya eğilim gösterirsiniz. Oysa bu durumda marka kısacık sürede kan kaybeder, çünkü işlevsel faydalar bir duygusal deneyim seviyesine yükseltilmemiş olur.

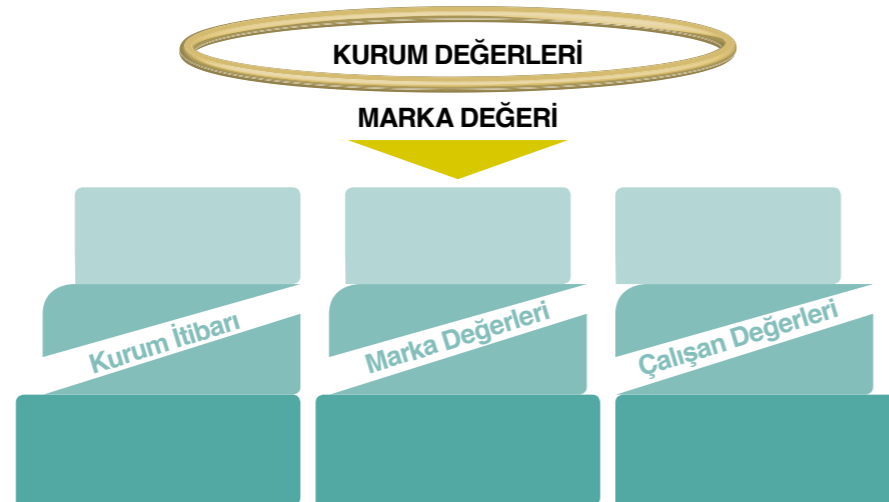
Şirketin toplum içinde (küresel ya da yerel) nasıl iş yaptığı ve çalışanlarına nasıl davrandığıyla ilişkili değerler, örneğin güven ve devamlılık gibi marka-fayda bölgesini etkileyebilir; fakat bu durum markanın işlevsel faydalarının üzerine çıkan duygusal bir akımla doğrudan ilişkili değildir. Aşağıdaki tabloda şirket itibarının ve çalışan değerlerinin, bir marka halesi yaratarak marka değeri üzerinde nasıl etki yaratabileceğini gösteriyor.

Kozmetik markası AVON, sadece kozmetik ve güzellik ürünleri satma amacıyla kurulmadı, aynı zamanda kadınların 'kendi' işlerini yaratarak – bir Avon temsilcisi olmak yoluyla – ekonomik özgürlüklerini geliştirmek üzere

doğrudan bir satış modeli yarattı. Bununla birlikte Avon, kadınların güçlendirilmesi fikrini bir adım ileriye taşıyıp, kadınların refahını doğrudan ilgilendiren bir kurumsal sorumluluk alanına taşıdı. Bugün bir Avon temsilcisi müşterisine ister bir ruj isterse cilt bakım kremleri satsın, sadece kendi durumunu iyileştirmiyor; aynı zamanda çok daha geniş bir kapsamda kadınların hayatlarını etkilediğini biliyor. Müşteriler de bunu çok iyi bildiği için Avon marka değeri giderek yükseliyor.

Sonuç olarak asıl soru, toplumun ve çalışanlarımızın hayatına olumlu bir etki yapıp yapmayacağınız değil, bunu elbette yapmalısınız. Asıl soru, bunu yaparken işlerinize olumlu etki sağlayacak nasıl bir yol bulacağımız. Sosyal aktivizmin markanızı nasıl etkileyebileceğini, aynı zamanda sizi nasıl kısıtlayabileceğini çok iyi anlamanız gerekiyor. Tıpkı pazarlama ve marka iletişimiyle ilgili her konuda olduğu gibi, marka değerinizi neyin etkileyip etkilemeyeceğinin cevabı da müşteride gizli. ■

Kurum İtibarını ve Çalışan Değerlerini Marka Değeriyle Entegre Etmek



Bir Markayı İyi Bir Niyete Dönüştürmek



bir çizgi her şeyi değiştirir.