

Kurumsal Politik Aktivizm ve İtibar Riskleri: Medya Yansımalarıyla Starbucks Örneği

Corporate Political Activism and Reputation Risks: The Starbucks Case Via Media Exposures

Bayram Bilge SAĞLAM* 
Egemen ERTÜRK** 

Öz

Kurumsal politik aktivizm (KPA), toplumun çoğunluğu veya bir kısmını yakından ilgilendiren politik konulara yönelik olarak işletmelerin tutum belirlemesi ve bu doğrultuda faaliyetler gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. Alışlagelmiş kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine kıyasla KPA faaliyetleri, odağına aldığı meselelere bağlı olarak işletmeler için itibar risklerini de beraberinde getirmektedir. Değişen tüketici beklentileri ve işletmelerin etki alanlarının genişlemesine bağlı olarak yeniden şekillenen toplum-işletme ilişkisi dinamikleri, işletmeleri bu faaliyetleri hayata geçirmeden önce daha itinalı karar verme süreci gözetmeye zorlamaktadır. İşletme itibarına ilişkin olumsuz sonuçlanmış bir KPA örneği olarak Starbucks'ın Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan ırksal gerilimden yola çıkarak hazırladığı Race Together kampanyasını ele alan bu çalışmada, itibar kaybına sebebiyet veren unsurların derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Medya yansımaları incelenerek elde edilen bulgular; “kampanyadaki samimiyet eksikliği”, “işletme değerleriyle tutarsızlık”, “işletme-dava uyumsuzluğu ve kampanya fikrinin uygulanabilirliğine dair problemler” ve “kampanya amaç ve uygulama uyumsuzluğu” gerekçelerinin itibar kaybında önemli rol oynadığını göstermektedir. Beraberinde getirdiği tüm itibar risklerine karşın, KPA faaliyetlerini bütünüyle zararlı veya yararsız faaliyetler olarak değerlendirmek mümkün değildir. Starbucks Race Together kampanyasından yola çıkarak ortaya konmuş olan araştırma bulguları, toplumsal sorunların çözümünde rol üstlenmek isteyen işletmelere kampanya tasarımı ve yönetim iletişimi adına dikkat edilmesi gereken unsurlara ilişkin önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Politik Aktivizm, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İtibar Yönetimi, Kurumsal Güvenilirlik, Yönetim İletişimi

* Araş.Gör.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, İzmir, Türkiye, bayram.saglam@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4977-1634

** Araş.Gör.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, İzmir, Türkiye, egemen.erturk@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4442-6674

Abstract

Corporate political activism (CPA) could be defined as a business' stance towards political issues which are of particular interest to a part or majority of the public, and actions they take in this context. When compared with ordinary corporate social responsibility activities, CPA activities, due to the subjects focused, pose risk of reputation loss for businesses that implement them. The reformed business-community dynamics that were shaped by the changing consumer expectations and increasing impact of businesses, forces said businesses to conduct a more thorough decision making process. In this research that handles the Starbucks Race Together campaign, which is originated from the racial unrest in the United States of America and resulted in corporate reputation loss, it is aimed to thoroughly investigate the reasons behind said reputation loss. The findings that were acquired through media exposures show that "lack of sincerity of the campaign", "business-cause incompatibility and problems regarding the applicability of the campaign", and "aim-application incompatibility of the campaign" play a crucial role in the reputation loss of a business. Despite the risks it brings about regarding reputation, it is not possible to deem CPA activities as utterly harmful or useless. The findings from the Starbucks Race Together campaign provide essential implications for businesses that would like to participate in advocacy of social problems.

Keywords: Corporate Political Activism, Corporate Social Responsibility, Reputation Management, Corporate Credibility, Management Communication

Giriş

Günümüzde giderek artan sayıda işletme, kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) itibar riskleri ve fırsatlarıyla ilişkisini kavramış durumdadır. KSS faaliyetleri aracılığıyla güçlenen kurumsal itibar, tüketici sadakatini (Kim & Kim, 2017), çalışan bağlılığını (Almeida & Coelho, 2019) ve dış paydaşlarla ilişkileri de beraberinde güçlendirirken (Bennett & Gabriel, 2001), işletmenin sorumsuz davranış sergiliyor olması doğrudan itibar kaybına sebep olabilmektedir (Lin-Hi & Blumberg, 2018).

İşletmelerin toplum nezdinde itibarını artırmak adına KSS faaliyetlerinin olumlu yönde etkisi ampirik bulgularla destekleniyor olsa da (örn; Bertels & Peloza, 2008; Taghian vd., 2015), bu durum her koşulda KSS faaliyetlerinin başlı başına istenen itibar kazanımını sağlayacağı anlamını taşımaz (Kim & Ferguson, 2018; Diers-Lawson vd., 2020). Bazı durumlarda KSS faaliyetlerinin yeterince ilgi çekememesine bağlı olarak başarısızlıkla sonuçlanabileceği gibi, KSS kampanyalarının tasarlanmasında ve/veya iletişimde yapılabilecek stratejik hatalar bu faaliyetlerin fiyaskoyla sonuçlanmasına da yol açabilir (Mark-Herbert & von Schantz, 2007, s.9).

İşletmeler KSS faaliyetlerine ilişkin paydaşlarıyla iletişim kurduklarında, bir dizi zorlukla karşı karşıya kalırlar. Bunlardan en temeli, önemli paydaşları KSS çabalarının vitrin tasarımından daha fazlası olduğuna ikna etmenin bir yolunu bulmaktır (Jahdi & Acikdilli, 2009, s. 103; Ihlen vd., 2011, s. 8). Paydaşlarla kurulan iletişimde ikna edebilirliğin artan önemi, 21. yüzyılda hızla değişmekte olan tüketici davranışlarıyla ilişkilendirilebilir (Ramesh vd., 2019, s. 377). Günümüzde tüketiciler kendilerine sunulan markaların ve ürünlerin arkasında duran işletmeler hakkında giderek daha fazla bilgi edinmek istemektedir (Pomering & Dolnicar, 2009; s. 285). Edindikleri bilgi ve izlenimler doğrultusunda, "iyi" olanları ödüllendirme ve "kötü" olanları cezalandırmayla kitlesel bir kontrol mekanizması oluşturmaktadırlar (Sen & Bhattacharya, 2001, s. 226). Dolayısıyla KSS faaliyetlerinin

kaderi, toplumun bu faaliyetlere yönelik şüpheli eğilimler göstermesi riskinin farkında olunması ve bu riski ortadan kaldıracı stratejilerin izleniyor olmasına bağlıdır. Rim & Kim (2016), KSS faaliyetlerine yönelik şüpheliğin boyutlarını araştırdığı çalışmalarında (i) işletmenin fedakarlığı, (ii) KSS faaliyetleri ve mesajının inandırıcılığı ve (iii) bilgi vericiliğin üç önemli boyut olarak tespit edildiğini sunmaktadır. Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda işletmelerin başarılı KSS projeleri geliştirmek adına proje tasarımından başlayarak sonlandırılmasına kadar tüm süreçlerde paydaş katılımını ön planda tutması gerektiği anlaşılmaktadır.

Ancak, KSS projesinin odağına “sosyo-politik sorunlar” alındığı takdirde, projenin hem toplum hem de işletme için başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayacak tüm bu unsurların yönetilmesi çok daha zorlu bir sürece dönüşebilmektedir. Tabiatı gereği bu tip sosyal sorunlara ilişkin işletmelerin söylem geliştiriyor olması belirli paydaş kesimlerinin tepkisini çekecektir (Appels vd., 2020, s. 890). Yine de günümüzde işletmelerin bu tip sosyo-politik konularda örgütsel duruş sergilemeleri daha sık rastlanan bir olguya dönüşmüş ve kurumsal politik aktivizm (KPA) kavramını ortaya çıkarmıştır. KPA kavramı KSS’ün bir alt kümesini oluşturmakta olsa da (Clemensen, 2017, s. 13), bu özel alanın içinde barındırdığı itibar yönetimine ilişkin riskler çok daha büyüktür (Weinzimmer & Esken, 2016, s. 331). Tartışmalı sosyal sorunlara ilişkin hangi işletmelerin, ne kadar ölçüde, nasıl bir zamanlamayla ve ne gibi yöntemlerle duruş sergilemesi gerektiği soruları dikkatle ele alınması gereken karar süreçlerini beraberinde getirmektedir.

Bu araştırmada bir KPA örneği olarak Starbucks’ın 2015 senesinde hayata geçirdiği ırklar arası anlayışı ve birlikteliği güçlendirme hedefi taşıyan “Race Together” kampanyası incelenecektir. İşletmenin kampanya hedeflerinden çok uzak kaldığı ve farklı açılardan eleştirilere sebep olan bu örnek, KPA faaliyetlerinin itibar riskleriyle olan ilişkisine dair önemli bir kavrayış sağlamaktadır. Araştırmadaki amaç Starbucks Race Together kampanyasının medya yansımalarını temel alarak söz konusu itibar risklerine sebebiyet vermiş olan unsurların derinlemesine incelenmesidir.

Araştırmanın takip eden bölümlerinde sırasıyla KPA ve itibar yönetimi ilişkisine kavramsal bakış, Starbucks Race Together kampanyasına ilişkin genel bilgi ve medya yansımalarından elde edilen bulgular yer almaktadır. Sonuç bölümüne gelindiğinde ise, işletmelerin KPA faaliyetlerine ilişkin yönetsel öneriler Starbucks örneğinden yola çıkarak elde edilmiş olan bulgular doğrultusunda derlenmiştir.

Kavramsal Arka Plan

Kurumsal Politik Aktivizm ve İtibar Yönetimi İlişkisi

İşletmelerin toplumun geneli veya bir kısmını yakından ilgilendiren politik konulara ilişkin sorumluluk hissetmeleri, bu doğrultuda duruş sergilemeleri ve/veya kampanyalar yürütmeleri KPA eylemleri olarak tanımlanmaktadır (Clementine, 2017, ss.13-14). KPA eylemleri, bazen işletmelerin temel iş yükümlülükleriyle ilgili olmasa da, işletmelerin kamuoyuna değerlerini yansıtması ve böylece ilgili paydaşlarla bağ kurabilmesi ihtiyacını karşılamaktadır (Korschun vd., 2019, ss. 3-4). Günümüzde oldukça güncel bir kavram olarak ortaya çıkan KPA, toplum-İşletme ilişkilerine yeni bir

boyut kazandırmakta ve KSS'un bir adım ötesine geçmektedir (Appels vd., 2020, s. 890). Alışıl gelmiş KSS faaliyetlerine kıyasla KPA faaliyetleri tartışmalı sosyo-politik konulara odaklanarak işletme için bazı itibar risklerini beraberinde getirmektedir (Parcha & Kingsley Westerman, 2020, s. 374). Özellikle işletmenin politik duruşundan rahatsızlık duyan toplum kesimleri işletmeyle bağlarını koparabilir ve bu rahatsızlığın boyutuna bağlı olarak işletmeye karşı boykot/protestolar gerçekleştirebilir. Benzer şekilde işletmenin belirli siyasi kuruluşlarla veya bürokratik yapılarla arasındaki ilişki zarar görebilir (Nalick vd., 2016, s. 397).

Ancak KPA'yi yalnızca taşıdığı riskler üzerinden tanımlamak tek taraflı bir anlatım olacaktır. Bu faaliyetler tabiatı gereği genellikle proaktif olarak politik bir meseleyle ilgili kamusal söylemi değiştirmeye çalışmayı içerir (Korschun vd., 2019, s.2). Bir anlamda bu çaba, sosyal normlarla yüksek uyum içeren KSS faaliyetlerinden farklı olarak sosyal normları sorgulayan ve dönüşümüne yardımcı olmayı hedefleyen bir yapıdadır (Winston, 2016). Dolayısıyla karşıt görüşün eleştirilerine maruz kalacağı gibi, söz konusu dönüşümü arzulayan toplum kesimleri tarafından da desteklenecek olması muhtemeldir.

Quinlan (2018)'a göre modern toplumlarda, özellikle büyük ölçekli işletmelerin üstlendiği roller düşünüldüğünde, bu işletmelerin sosyo-politik meselelere sessiz kalması daha büyük riskler barındırabilir. Benzer şekilde Bohnen (2020) işletmelerin iş dünyası ve politikayı iki ayrı alan olarak görmeleri durumunda kaçırılan fırsatlar olacağını altını çizmektedir. Bohnen (2020)'e göre apolitik tutum sergileyen işletmeler canlı bir kamusal alanın içerisinde yer bulma ve özgürlükleri koruyan bir toplumu inşa etme anlamında üstlerine düşeni yapmamaktadır. Dünyanın en büyük ekonomilerine sahip ulus devletlerle yarışabilir duruma gelen küresel işletmelerin ekonomileri, bu işletmelere apolitik olma tercihini bırakamayacak büyüklüktedir (Bendell & Kearins, 2005, s. 373). Bir yönüyle Frankel (2001)'in "Çok fazla kurumsal güç işletmeler için risk oluşturmaktadır" ifadesi, güçlü işletmelerin sosyo-politik olaylara sessiz kalamayacak olmalarının açıklaması olarak da görülebilir. Bu bakış açısını tüketici davranışlarının değişimiyle ilişkilendirmek de mümkündür. Güncel kamuoyu araştırmaları, işletmelerin önemli sosyal konular hakkında söz söylüyor olmaları gerektiğini özellikle Y ve Z kuşağının yoğun bir şekilde savunuyor olduğunu yansıtmaktadır (Gilliland, 2021).

Günümüzde KPA örnekleri giderek yaygınlaşmakta (Disparte ve Gentry, 2018) ve konu olan tartışmalı sosyo-politik sorunlar işletmelerin faaliyet yürüttükleri ülkelerdeki politik gündeme göre çeşitlilik göstermektedir. Appels vd. (2020)'nin Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde gerçekleştirdikleri araştırmaya göre silah sahipliği, göçmenlik, LGBTQ, ticari anlaşmalar, etnik çeşitlilik, sağlık, iklim değişikliği ve feminizm sırasıyla en tartışmalı sosyo-politik sorunlar olarak belirlenmiştir. Bunlar ve benzeri tartışmalı konular çerçevesinde işletmeler üst düzey yöneticilerinin söyledikleri (veya söylemedikleri) üzerinden politik duruş sergileyebildikleri gibi, KPA'yi bir adım öteye taşıyarak söz konusu sorun üzerine kampanyalar başlatmayı ve böylece toplumla daha uzun süreli bir iletişim sağlamayı da hedefleyebilmektedir.

Bu aşamada her iki haliyle de KPA örneklerine değinmek faydalı olacaktır. Apple CEO'su Tim Cook'un Indiana Eyaleti din özgürlüğü yasasını LGBTQ bireylere yönelik bir ayrımcılık olarak görüyor olduğunu Washington Post gazetesinde bir köşe yazısıyla açıklaması, söylem seviyesinde

KPA'nın güncel örneklerindedir (Chatterji & Toffel, 2018). Bu ve benzeri örneklerle destekleneceği gibi, özellikle üst düzey yöneticilerin değerlerini şekillendiren ideolojik pozisyonları, işletme değerlerine ve dolayısıyla sosyal sorumluluk alanlarına da tesir edebilmektedir (Turker & Ozmen, 2018). AirBnB'nin 2018 senesinde mülteci karşıtlığına meydan okuyan “We Accept”, Nike'nin ise 2020 senesinde ırkçılığa karşı mücadele kapsamında toplumun birlikteliği hedefiyle ortaya koymuş olduğu “For Once Just Don't Do It” kampanyaları güncel KPA kampanyalarına örnek olarak gösterilebilir. Her iki örnekte de işletme politik duruşunu yönetici söylemlerinin ötesinde bir noktaya taşımış ve kampanyaya dönüştürmüştür.

Tüm bu KPA örneklerinin beraberinde getirdiği itibar riskleri düşünüldüğünde, işletmeler için başarılı sonuçlar sağlayabilmesi adına kritik öneme sahip olan unsurlar bulunmaktadır. Appels vd. (2020)'nin çalışması kısıtlı sayıdaki KPA araştırmaları arasında bu unsurları ortaya koyuyor olmasıyla ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre, paydaşların işletmenin aktivist faaliyetlerine yönelik geliştirecekleri tutum aşağıdaki unsurlara bağlı olarak şekillenecektir (Appels vd., 2020, s. 891):

- Paydaşların politik görüşlerinin işletmenin aktivist faaliyetlerle uyumu,
- Aktivist faaliyetlerin işletme değerleri ile uyumu,
- İşletmenin aktivist faaliyetleriyle sosyo-politik meselede öncülük etme derecesi,
- Aktivist faaliyet gerekçelerinin şeffaflığı ve
- Faaliyetleri şekillendiren sosyo-politik meselenin tartışmalı olma derecesi.

KPA konusu üzerine odaklanan akademik araştırmaların kısıtlı sayıda olması dolayısıyla, daha geniş bir perspektiften ele alarak KSS-kurumsal itibar ilişkisini inceleyen araştırmalara bakmakta fayda vardır. Fombrum (2012) işletmelerin itibarını değerlendirecek paydaşların, bu işletmelerin KSS faaliyetlerini birer ipucu olarak kabul ederek bilişsel süreçlerini şekillendirdiğini belirtmektedir. Söz konusu bilişsel karar verme süreçleri, paydaşın işletmenin faaliyetlerinden “haberdar olma”, bu faaliyetleri “değerlendirme” ve “aksiyon alma” aşamalarının karmaşık bir bütünüdür (Tetrault Sirsly & Lvina., 2019, s.1240). İlgili literatürde tüm bu süreçlere etki eden farklı unsurların varlığını ortaya koyan çalışmalar dikkate alındığında, bu yapının karmaşıklığını çözümlenmek mümkün olacaktır. Eberle vd. (2013)'nin KSS iletişimde etkileşimin rolünü irdeleyen çalışması etkileşime açık KSS mesajlarının kurumsal itibara pozitif bir etki sağladığını ortaya koymuştur. Yoon vd. (2006)'nin çalışmasında KSS faaliyetlerinin işletme itibarına olumlu katkı sağlayabilmesi için işletme motivasyonunun şeffaflığı ve iletişimindeki samimiyetin önemi tespit edilmiştir. Zhu vd. (2014)'nin araştırmasıysa KSS ve örgütsel itibarı ilişkisinde etik liderliğin düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmiştir. King ve McDonnell (2013)'in araştırmasında ortaya çıkan bulgularsa, kurumsal itibarı yüksek ve sosyal açıdan sorumlu bir imaj yaratmaya yönelik girişimleriyle anılan işletmelerin aslında aktivistler tarafından hedef alınmaya karşı daha savunmasız hale geldiklerini göstermektedir. KSS ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi farklı boyutlarıyla ele alan bu çalışmaların da ortaya koyduğu gibi, bu ilişki doğası gereği oldukça karmaşık dinamiklere sahiptir. Özellikle paydaşların sorgulayıcı yaklaşımları dikkate alındığında, işletmelerin bu dinamikleri en doğru biçimde şekillendirmesi gerekmektedir. Ancak gerek KSS-itibar ilişkisindeki etki unsurlarının karmaşıklığı gerekse bölgesel

kültür, endüstri yapısı ve işletme ölçeği gibi yapısal farklılıklar, her işletmeye uyan bir kılavuz ortaya koymayı güç hale getirmektedir. Bu doğrultuda, başarılı veya başarısız kurumsal çıktılarında elde edilmiş olduğu KSS/KPA örneklerinin derinlemesine incelenmesi daha da büyük bir öneme sahiptir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde tüm bu unsurlar göz önünde bulundurularak incelenecek olan Starbucks Race Together kampanyası örneği, KPA faaliyetlerinin itibar riskleriyle ilişkisini kavramak adına zengin bir örnektir. Bu zenginliğe bağlı olarak Starbucks Race Together kampanyası, farklı teorik çerçeve ve yöntemlerle akademik araştırmalara da hali hazırda konu olmuştur (Logan, 2016; Feng, 2016; McCluney vd., 2017; Abitbol vd., 2018). Bu çalışmanın farkı Starbucks Race Together kampanyasını KPA kavramsal çerçevesinde ve medya yansımaları odağında incelemekte olmasıdır. Medya yansımalarının önemi, toplumun kolektif algısının genellikle medya kuruluşlarının ürettiği anlatıya dayanıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Brooks & Hebert, 2006, s. 297). Özellikle büyük ölçekli işletmeler için medya yansımaları itibarı başlı başına etkileyebilecek ve strateji değişikliklerine sebebiyet verebilecek güçtedir (Bednar vd., 2012). Dolayısıyla bu çalışmanın bulguları benzer çalışmaların bulgularıyla bütünleştirildiğinde KPA faaliyetlerine ilişkin başarılı stratejik yaklaşımların geliştirilebilmesi adına işletmelere yol gösterici olacaktır.

Yöntem: Nitel Vaka Analizi

Clemensen (2017)'in de vurguladığı gibi KPA kavramı oldukça yeni bir kavramdır. Dolayısıyla kavramın doğasını anlamak adına güncel işletme uygulamalarını yakından inceleme ihtiyacı mevcuttur. Bu noktadan hareketle araştırmanın yöntemi nitel vaka analizi olarak belirlenmiş olup, KPA uygulamaları ve itibar ilişkisini kavramak adına önemli doneler içeren Starbucks Race Together Kampanyasına odaklanılmıştır. Nitel vaka analizi araştırmacılara çeşitli veri kaynaklarını kullanarak bir olguyu bağlam içinde keşfetme veya tanımlama fırsatı tanımaktadır (Baxter & Jack, 2008). KPA ve kurumsal itibar ilişkisini irdelemek için medya yansımaları bu anlamda önemli bir veri kaynağıdır. Vogler & Eissenegger (2021)'in araştırması işletmelerin sosyal medya aracılığıyla paydaşlarıyla kolayca ve doğrudan iletişim kurabildiği günümüzde dahi, bu işletmelerin toplum nezdindeki itibar algısını haber medyasının şekillendirmekte olduğu sonucunu paylaşmaktadır. Bu noktada, Starbucks Race Together kampanyasının vaka çalışmasının odağı olarak belirlenmesinde kampanyanın medyanın yoğun ilgisini çekmiş olması önemli bir gerektir.

Öncelikle araştırmanın veri setini oluşturacak köşe yazıları tespit edilmiştir. Bu köşe yazılarının büyük bir çoğunluğunu 2015 senesinde hayata geçirilmiş olan Race Together kampanyasına yönelik aynı sene içerisinde yayımlanmış tepki yazıları oluştursa da özellikle 2020 senesinde Black Lives Matter hareketiyle birlikte söz konusu kampanyayı retrospektif bir yaklaşımla kaleme almış olan yazılar da mevcuttur. Araştırmanın yazarları, veri setini KPA ve kurumsal itibar ilişkisini ortaya koyacak örüntüler bulma ve temalar ortaya çıkarma amacıyla yakın okuma tekniğiyle metinleri kodlamıştır (Houghton vd., 2015). Ön aşamada yazarlar veri setini ayrı ayrı incelemiş, ortaya çıkarılan temalar üzerinde uyumsuzluk yaşandığı koşullarda ilgili literatüre geri dönülerek söz konusu kodlar revize edilmiştir. Araştırmanın bulgular bölümünde tespit edilen örüntüler ilgili alıntılar eşliğinde sunulmuştur. Bu sayede nitel araştırmaların güvenilirliğine ilişkin önemli bir kriter olan

onaylanabilirliğe imkân sağlanmıştır (Shenton, 2004). İlerleyen kısımlarda sırasıyla Starbucks Race Together kampanyasının arka planı aktarılmış ve bu araştırmanın bulguları ortaya konulmuştur.

Starbucks Race Together Kampanyası Örneği

Starbucks Corporation, 1971 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin Seattle, Washington kentinde kurulmuş olan ve ana merkezi bu kentte bulunan çok uluslu bir kahveci zinciridir. Kendini sosyal konularda duyarlı bir kuruluş olarak tanımlayan işletme, 2001 yılından bu yana her sene “Küresel Sosyal Etki Raporu” yayınlamaktadır. Bu raporlarda sürdürülebilirlik, yeşil perakendecilik, fırsat eşitliği, toplumsal fayda gibi konularda işletme hedeflerini ve elde edilen başarıları paydaşlarına bildirmektedir (Starbucks, 2020).

Sunulan resmi verilere göre 80 ülkeye yayılmış 30.000'i aşkın şubesi bulunan Starbucks (Starbucks, 2019, s. 7), bu atılımı 1982 yılında işletmeye “Perakende Operasyonları ve Pazarlama” müdürü olarak katılan Howard Schultz önderliğinde başlatmıştır. Bu 30.000'i aşkın şubenin 15.041 tanesi ABD'nde bulunurken, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika pazarlarındaki şubeler “franchising” programına dahildir. Çalışmanın konusu olan Race Together kampanyası da Starbucks merkez yönetimi tarafından ABD'deki şubelerde uygulanmak üzere gerçekleştirilmiştir.

Race Together, Starbucks'ın 15 Mart 2015'te hayata geçirdiği bir KSS/KPA projesidir. Starbucks CEO'su Howard Schultz, kendi inisiyatifi ile başlatılan projenin çalışanlar ve müşterileri için ne anlama geldiğini, başlangıcının ertesi gününde şirketin web sitesinden yaptığı paylaşım ile şöyle açıklamıştır: “Bu bir çözüm değil, fakat daha fazla empati kurabildiğimiz ve daha kapsayıcı bir toplumu yaratmak için neler yapabileceğimizi yeniden değerlendirmek için bir fırsat”. Schultz'u bu projeyi hayata geçirmek için motive eden temel faktör, o tarihlerde Micheal Brown isimli siyahi bir vatandaşın ölümüne sebep olan Darren Wilson isimli polis memuru hakkında dava açılmamasına karar verilmesi olarak gösterilmektedir (Peterson, 2015). Bu olay üstüne ırk ayrımcılığı konusunda farkındalık yaratmak isteyen Schultz, Starbucks İletişim Müdürü Corey duBrowa ve Çalışan Kaynakları Müdürü Scott Pitasky ile bir toplantı yapmıştır. Bu toplantıyı takiben Schultz 400'den fazla çalışanı şirketin merkez binasında toplayıp onlarla bu hususta konuşmuş ve tecrübelerini dinlemiştir. Takip eden aylarda konuyu yönetim kurulu toplantılarında da tartıştıktan sonra, pazar araştırması yapmaksızın #RaceTogether etiketinin Starbucks tarafından lanse edilmesine karar vermiştir. USA Today gazetesi iş birliği ile duyurulan proje kapsamında Starbucks çalışanları bu etiketi müşterilerin sipariş ettiği kahvelerin üzerine yazacak ve eğer müşteriler bunun ne olduğunu sorarlarsa, müşterilerle ırk konusu ile ilgili kısa diyaloglar yapacaklardır (Carr, 2015).

Kampanya duyurulduğu andan itibaren ulusal ve sosyal medyada büyük dikkat uyandırmış, fakat bu dikkat ırk konusu üstünde değil, Starbucks ve kampanyanın kendisi üzerinde yoğunlaşan bir eleştiri yağmuru şeklinde gerçekleşmiştir (Abitbol vd., 2018). Sosyal medya platformu Twitter'da kullanıcıların yoğun olumsuz tepkilerine maruz kalan iletişim müdürü Corey duBrowa, bu platformdaki hesabını geçici bir süreyle kapatmak zorunda kalmış (Geier, 2015), kampanyanın henüz 4. günü olan 19 Mart 2015 tarihinde CEO Howard Schultz kampanyayı savunan ve devam edeceğini bildiren bir açıklama yayınlamak durumunda kalmıştır (Candea, 2015). Açıklamada

Schultz, “*Bana inanın, biz evrensel bir övgü beklemiyorduk, Race Together kampanyasının kalbinde her zaman insanlık vardı. Biz bu konuda inisiyatif aldık çünkü bir diyalog başlatmanın en önemli husus olduğuna inanıyoruz*” şeklindeki cümleleriyle CEO aktivizminin aslında bu kampanyanın çıkış noktası olduğunu ispat etmiştir. Ancak gelen tepkiler üzerine Howard Schultz ısrarından vazgeçmiş ve Race Together kampanyası 22 Mart 2015 tarihinde sona erdirilmiştir.

Kampanyaya karşı oluşan tepki komedi programlarına konu olma aşamasına kadar ulaşmıştır. Şovmen John Oliver’ın programında Howard Schultz ile Race Together kampanyası fikri yüzünden dalga geçmiş ve üst düzey yöneticilerinin büyük çoğunluğunun beyaz-erkek kişilerden oluştuğunu belirtmiştir. ABD’nin en ünlü komedi skeç programı Saturday Night Live da işletme-dava uyumsuzluğuna dikkat çekmeyi amaçlayan bir skeçle kampanyayı eleştirmiş, skeçte cinsiyet ve cinsel eğilim konularında müşterileriyle diyalog başlatmaya çalışan araba tamircilerine yer vermiştir.

Starbucks Race Together kampanyasının toplum paydaşları tarafından yeterince benimsenememiş olması KPA faaliyetlerinin riskli doğasına işaret etmektedir. KPA-İşletme itibarı ilişkisini derinlemesine değerlendirebilmek için Starbucks örneği medya yansımaları aracılığıyla incelenmiştir. Bu ilişkiyi ortaya koyan unsurları yansıtan bulgular araştırmanın takip eden bölümünde aktarılmıştır.

Bulgular

Kampanyaya karşı yükselen tepkiler birçok farklı sebep üzerinden ön plana çıkarılmıştır. Geleneksel ve dijital medyada kampanyaya ilişkin yapılan yayınlarda Starbucks’ın eleştirildiği noktalar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

- Samimiyet eksikliği,
- İşletme değerleriyle tutarsızlık,
- İşletme-dava uyumsuzluğu ve kampanya fikrinin uygulanabilirliğine dair problemler,
- Kampanya amaç ve uygulama uyumsuzluğu.

Araştırmanın veri setini oluşturan tüm medya yansımaları, söz konusu başarısızlık unsurlarının çoğuna veya tamamına işaret etmiştir. Dolayısıyla, bu unsurlar dahilinde Starbucks Race Together kampanyasına yönelik eleştirileri değerlendirirken, her unsurun bir diğeriyle iç içe geçmiş olduğunun da altını çizmek gerekmektedir. Örneğin, kampanyanın samimiyet eksikliğine yönelik eleştiriler kampanya amaç ve uygulama uyumsuzluğuna veya işletme-dava uyumsuzluğu kampanyanın işletme değerleriyle tutarsızlığına atıfta bulunularak bütünleşik bir halde değerlendirilebilir. Yine de yukarıdaki çerçeve merkeze alınarak bulguların alt başlıklar halinde değerlendirilmesi, KPA faaliyetlerinde önemi ortaya çıkmış olan her bir unsurun detaylarına dair algılayış sağlanabilmesi adına faydalı olacaktır.

Samimiyet Eksikliği:

Samimiyet eksikliği birçok Starbucks eleştirisinde en ön planda olan unsurlardan biridir. KPA faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için öncelikle paydaşların işletme motivasyonunu samimi buluyor

olması gerekmektedir. Bu doğrultuda, özellikle Starbucks'ın reklam ve kâr amacı güderek kampanya sürecini başlatmış olduğu algısı, başarılı çıktılar elde edilebilmesi adına kampanyanın önündeki en büyük engellerden biri olmuştur. Kampanyanın çıkış noktası olan ABD'deki ırksal gerilimi ve Starbucks mağazalarının bu konunun tartışılması için doğru yer olup olmadığını Prweek.com yazarı Lindsay Stein şu şekilde değerlendirmiştir:

“Her ne kadar iyi niyetli olsa da, medyadaki bazı eleştirmenlere göre Starbucks, Race Together kampanyasıyla boyundan büyük bir işe kalkıştı. Bazıları kahve zincirinin çalışanlarının böylesine hassas bir konuyu tartışmaya yetkin veya yeterince sabırlı olup olmadığını sorgularken, diğerleri de Starbucks'ın ülkedeki ırksal gerilimden kar elde etme çabasında olduğunu dile getirdiler.” (Stein, 2015)

Bu tip bir algının uyandırılmaması ve yapılan kampanyanın samimi gözükmesi konusunda Starbucks'ın kendi uygulamalarını örnek alabileceğini belirten Susan Steward, durumu köşesinde şöyle değerlendirmiştir:

“.. Örnek olarak, Starbucks Fair Trade USA (ABD'de bir adil ticaret sertifika programı) sertifikası sahibi, Dunkin' Donuts da öyle. Fakat ikisi de kahve fincanlarını bunun reklamını yapmak için kullanmıyor. Bunun yerine bu inisiyatifi desteklemek için Starbucks, mağazalarında posterler kullanarak daha zarif ve ustaca bir yöntem uygulamakta. İnandığı bir hususu uygulayan bir şirket bunu zorlama şeklinde hissettirmemeli, onun yerine bu sohbeti doğal akışına bırakmalı. Bu doğal süreç sonunda şirket amaçlarına müşterilerini yabancılaştırmadan ulaşabilir.” (Steward, 2015)

İşletme Değerleriyle Tutarsızlık:

Kampanyanın odağında olan ırksal sorunlara ilişkin olarak Starbucks'ın kendi üzerine düşen görevleri yerine getirmiyor olduğunu vurgulayan birçok köşe yazısı bulunmaktadır. Bu doğrultuda, Race Together kampanyası ile işletme değerleri arasında tutarsızlıklar olduğu dile getirilmektedir. New York Times yazarı Sydney Ember, bu konudaki görüşünü köşesinde şu şekilde aktarmıştır:

“Öfke ve şaşkınlığın özeti şu basit soruda: Starbucks ne düşünüyordu? Kampanyaya tepkiler baristalarla müşterilerin etkileşimleri üzerine yapılan video parodilerden şirket yöneticilerine yapılan düşmanca çevrimiçi ataklara kadar birçok eylemi içeriyor. Birçokları şirketin yöneticilerinin ağırlıkla beyaz, baristaların ise birçoğunun azınlıklardan olduğunu işaret ediyor. Bazıları da müşterilerle işletmeler arasında daha geleneksel bir ilişki istediklerini belirtiyorlar.” (Ember, 2015)

Bu hususta bir diğer önemli tespit sosyal medya platformu Twitter kullanıcılarının konu ile ilgili yorumlarından derlenen bir haber ile Medium.com sitesinde yer almıştır. Bazı tweet görsellerine de yer verilen haberde Starbucks'ın işletme değerleri ve kampanyası arasındaki tutarsızlık şu şekilde aktarılmıştır:

“Starbucks'ın üst yönetimindeki 19 kişiden sadece 3'ü azınlıklardan. Belki de dahili bir aksiyon, harici bir diyalogdan daha önemlidir. Son olarak, tweetlerde de ciddi bir şekilde belirtildiği gibi, kampanya reklamlarında bir tane bile beyaz olmayan el yok (bkz. Şekil 1). İnsanların şirketin ırksal

sorunlarla ilgili bu ani ilgisinden rahatsız olmasına şaşırılmaması gerek. Bu kampanya tümüyle garip hissettiren, orijinal olmayan ve kendine hizmet eden bir inisiyatifti” (Medium.com, 2016)

Şekil 1. İşletme Değerleriyle Tutarsızlığı Sorgulayan Tweet Örneği

y'all realize there are no coloured hands in the press
photos right @Starbucks #RaceTogether

Tweeti Çevir



ÖÖ 10:21 · 17 Mar 2015 · Twitter Web Client

*Hepiniz basın fotoğraflarında hiç renkli el olmadığını farkındasınız değil mi?

Kampanyadaki tutarsızlığın bir diğer boyutunun da yönetim kurulu üyeleri arasında olduğu ve üyelerin kampanya ilgili farklı görüşlerde olmasına rağmen CEO Howard Schultz'a bu konuyla ilgili direnmedikleri Eater.com yazarı Khushbu Shah tarafından şu şekilde kaleme alınmıştır:

“Birçok Starbucks yönetim kurulu üyesi, her ne kadar bir şeyler yapılması gerektiği konusunda hemfikir olsalar da şirketin ırksal sorunlar konusuna nasıl yaklaşması gerektiğiyle ilgili fikir ayrılıklarına sahipti. Bazı üyeler, Starbucks'ın kendi çeşitlilik eksikliklerine yoğunlaşması gerektiğini düşünürken, diğerleri de ülkede bu derece gergin bir konuda açıkça bir yaklaşım göstermenin iyi bir fikir olmadığını düşünmekteydi...

... Starbucks beyaz bir milyarderin ırk konusunda ulusal bir diyaloga önderlik etmesinin nasıl gözükeceği konusunda tartışmak için hiç zaman harcamamış.” (Shah, 2015)

Bu son cümleye çok benzer şekilde bir hicvi, John Oliver satirik bir şekilde güncel haberleri değerlendirdiği “Last Week Tonight with John Oliver” isimli programında şu şekilde kullanmıştır:

“Howard Schultz'a hakkını vermemiz gerekir, gerçekten de ırklar arası bir diyalog başlattı. Beyaz bir milyarderin bir fikir sunduğu ve sayısız Afrikalı-Amerikalı müşterinin ne kadar aptalca bir fikir olduğunu söylediği bir diyalog...”

İşletme – Dava Uyumsuzluğu ve Kampanya Fikrinin Uygulanabilirliğine Dair Problemler:

Race Together kampanyasına yönelik bir diğer eleştiriye Starbucks'ın temel işletme faaliyetleriyle KPA davası arasındaki uyumsuzlukla ilişkilidir. İşletmelerin KPA faaliyetlerine olan

şüphecilikte yaygın olarak karşılaşılabilecek bu problem, özellikle Starbucks'ın faaliyet yöntemi tercihlerindeki hatalarla daha da kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Bu anlamda Starbucks Race Together kampanyasındaki işletme-dava uyumsuzluğu, Starbucks'ın ABD'nde yüzyıllardır yaşanan ırksal problemlerin çözümü için doğru adres olamayacağı eleştirisiyle bütünleşik haldedir. Aynı zamanda eleştirilerdeki vurgu, kampanyanın uygulanma yöntemlerinin işletmenin ana faaliyetlerini yavaşlatacak olması gerekçesiyle uygunluğunun tartışmalı olduğu üzerinedir. Ünlü şovmen John Oliver'in aşağıdaki cümleleri işletme-dava uyumu hususunu ele almıştır:

"...İrkçilik konusunda bir diyalog tabii ki çok önemli... Fakat bunun yeri ve zamanı var. Bu zaman da bir tiramisü frappuccino hazırlama zamanı kadar değil... Düşünsenize baristanızla ırkçılık hakkında içten bir sohbet ediyorsunuz ve o anda biri bağıryor: "İrkçılığı sonra çözebilir miyiz? İşime geç kaldım."

İşletme-dava uyumu ve uygulanabilirlik konusundaki vurucu eleştirilerden birini Washington Post yazarı Kathleen Parker şu şekilde kaleme almıştır:

"Schultz baristalara kahve kupalarına Race Together yazıp müşterilerle ırksal problemler hakkında konuşun diyor. Bu nasıl olacak emin değilim: "Ee, ne zamandır ırkçısın?"

Hazır konu açılmışken, neden biraz da kürtaj hakkında konuşmuyoruz? Sen 460 kalorilik çöreğini yerken, dünyadaki açlık krizine ne demeli?" (Parker, 2015)

Medium.com sitesinde yer alan sosyal medya yansımaları odağında Starbucks Race Together kampanyasını aktaran yazıda işletme-dava uyumunda "gerçeklik" eksikliğine vurgu yapılarak, bu uyumsuzluğa katkı sağlayan uygulanabilirlik problemlerine değinilmiştir:

"Tweetlerden görebiliyoruz ki, insanlar Starbucks'ın ciddi bir sosyal sorunu, ekonomik çıkarları için kendine mal etmesine kızgınlar. Bu algı büyük ölçüde marka imajı ve kampanya amacı arasındaki kopuktan kaynaklanıyor. Yani bir diğer deyişle gerçeklik eksikliğinden... Uyumsuzluk o kadar büyük ve aleni ki müşteriler bunu görmezden gelemiyor. Öncelikle, herhangi birini 4 dolara kahve satan bir gurme kahve zincirinin ırksal konular hakkında konuşmaya uygun bir yer olduğuna ikna etmek çok güç. İkinci olarak, insanlar götürmek üzere kahvelerini almaya geldiğinde bir yabancıyla 30 saniyede nasıl ırkla ilgili konuşabilirler?" (Medium.com, 2016)

Kampanya Amaç ve Uygulama Uyumsuzluğu:

Starbucks Race Together kampanyasına ilişkin eleştirilerin altında yatan bir başka önemli unsur da yine başarısız icra yöntemlerine bağlı olarak amaca hizmet edemiyor olmasıdır. Bu bağlamda Starbucks baristalarının kampanyanın yürütülmesinde üstlendirildikleri yükü ağır roller, kampanyanın amacına hizmet edememesinde önemli bir sebep olarak görülmekte ve aynı zamanda adaletsiz bulunmaktadır.

Kampanyanın amacına hizmet etmediği ile ilgili olarak Washington Post yazarları Chico Harlan ve Jessica Contrera'nın görüşleri aşağıdaki gibidir:

"Görünen o ki, kahve kupalarının kenarlarına yazılan mesajlar bir çevrimiçi fırtına başlatabiliyor ama Amerika'da ırkçılık konusunda yüz yüze bir tartışma başlatmak adına pek de bir faydası yok."

Starbucks'ın geçen pazar duyurduğu Race Together kampanyasının bitişinden çıkarımımız bu. Her ne kadar bu bir haftalık kampanya sosyal medyada samimiysiz korporatizmin bir örneği olarak çok fazla saldırıya maruz kaldıysa da çalışanların bildirdiğine göre mağazalarda tepki çok daha sessizdi.

Mimi Worku isimli 33 yaşındaki bir baristanın konuyla ilgili sözleri şu şekildedir: “İnsanlar hiç şikâyet etmedi, nerdeyse hiç geri bildirim yoktu. Hatta, sadece, neyse ne gibiydi insanlar.” (Harlan & Contrera, 2015)

Bu kampanyanın iyi niyetli bir inisiyatif olduğunu, fakat kötü şekilde icra edildiğini düşünenler de bulunmaktadır. Bu kişilerden biri olan NPR yazarı Karen Grigsby Bates katıldığı bir programda şu şekilde dile getirmiştir:

“Bazı insanlar bunun bir pazarlama taktiği olduğunu, ücretsiz reklam için bir hızlandırıcı olduğunu düşünüyor. Kimileriye bunu iyi niyetli fakat kötü icra edilmiş bir kampanya olarak nitelendiriyor.” (Bates'den aktaran Sanders, 2015)

Bir diğer NPR yazarı Sam Sanders, durumu sadece müşteri odağından değil, Starbucks çalışanları odağından görenlerin de olduğunu şu şekilde bildirmiştir:

“...bazı insanlar kampanyanın Starbucks çalışanlarına karşılık haksızlık olduğunu, çalışanların garip veya saldırgan tepkilere maruz kalabileceklerini düşünüyorlar.” (Sanders, 2015)

Campaignlive.com yazarı Diana Bradley, kampanya ile ilgili görüşlerini almak üzere dört halkla ilişkiler şirketinin üst düzey yöneticileri ile görüşme yapmıştır. Bu uzmanların konu ile ilgili görüşleri takip eden şekildedir:

Wendy Goldstein Pierce, Solomon McCown & Company, Kıdemli Başkan Yardımcısı:

“Her ne kadar şirketin ülkenin en ivedi sorunlarından birine duyduğu ilgiyi alkışlasam da çalışanlardan müşterilerle bu sorun hakkında konuşmalarını istemek yanlış bir mesaj içeriyor. Müşteriler kahvelerini yanında bir fikirle istemiyor. Bunun hizmeti yavaşlatıp, duyabilecek diğer müşteriler için de gergin bir ortam yaratabileceği de cabası.

Tabii ki, eğer bu şirket ve yönetimi için bir öncelikse, Starbucks sahip olduğu medya erişimi ve gücüyle sosyal gündemi davasıyla bastırabilir ve bastırmalıdır da. Fakat çalışanların venti, soya sütü, köpüksüz latte yapmayı hatırlamaya çalışırken bir yandan da aşırı duyarlılık göstermesini beklemek uygunsuz olacaktır.” (Bradley, 2015)

John Helleman, Helleman Baretz Communications, Eşkurucu:

“İrksal bir diyalog doğal olarak çok önemli olsa da Starbucks bu konuda kibirli davranma hatasına düşmüştür. Dünyanın en önemli yaşam tarzı markalarından biri olarak, müşterilerinin bir yabancıyla bu denli yüklü bir diyalogu hoş karşılayacakları varsayımını hatalı şekilde yapmışlardır. Hem de çok istedikleri ve onu almak için dükkâna girdikleri kahvelerinden bir yudum dahi almamışken.” (Bradley, 2015)

David Johnson, Strategic Vision, CEO:

“Starbucks’ın bu girişimi, aslen refah düzeyi yüksek beyaz topluluklara hitap eden bir şirket olmaları sebebiyle çelişkili bir görüntü vermiştir.

Starbucks kampanya öncesi adam akıllı bir ön hazırlık yapmayı başaramamıştır. Ne yapmayı çalıştıklarına dair kapsamlı bir açıklama yoktu. Televizyon reklamları bu açıdan çok önemli olabilirdi. Eğer Starbucks, her mağazası yerine, yöneticilerinin de katıldığı halk oturumları ile ırksal diyaloga olan bağlılığını gösterseydi bu onlar için çok daha faydalı olurdu.

Son olarak, CEO Howard Schultz’un kendi değerlerini çalışanlar ve müşteriler üzerine zorladığı ve bu süreçte onları kızdırdığı gibi bir görüntü oluştu.” (Bradley, 2015)

Melissa Arnoff, Levick, Kıdemli Başkan Yardımcısı:

“Starbucksın yanlış yaptığı şey insanlara içerik hakkında bilgi vermeden #RaceTogether etiketini ileri sürmek oldu.

Baristanın kahve hazırlarken anlamlı bir konuşma yapabileceğini düşünmek rencide edici. Büyük ihtimalle niyetleri bu değildi. Fakat kampanyada başka bir bilgi veya açıklama da yoktu. Belki de o bilgi hikâye anlatımının bir yerlerinde kaybolup gitti.” (Bradley, 2015)

Medyanın geneli tarafından atlanan önemli bir konu ise Riskmanagementmonitor.com yazarı Ed Harold tarafından dile getirilmiştir. Baristalara yüklenen sorumluluklar göz önünde bulundurulduğunda kampanyanın doğurabileceği hukuki sorunları fark eden Harold, bu hususa şu şekilde vurgu yapmıştır:

“...söz konusu Madde VII tarafından korunan çalışanlar tarafından ırk, renk, din, cinsiyet ve milliyet üzerinden ayrımcılık yapılması olduğunda, bir hareketin düşmanca bir çevre yaratması için kötü eğilimli veya tehdit edici olmasına gerek yoktur. Bu sebeple çalışanları, nasıl tepki vereceğini hiçbir şekilde kontrol edemeyeceğiniz yabancılarla ırksal konularda konuşmaya zorlamak, çalışanlar için çalışma ortamının son derece rahatsız bir yer haline gelmesine sebep olacaktır.” (Harold, 2015)

Tartışma ve Sonuç

Starbucks Race Together kampanyası örneğinden yola çıkarak, KPA faaliyetlerinin beraberinde getirdiği itibar risklerini anlamak ve bu doğrultuda yönetsel öneriler geliştirmek mümkündür. Bu kampanya özelinde eleştiriler, belki de tüm diğer başarısızlık unsurlarını geride bırakacak şekilde, işletmenin ırksal sorunlar üzerine KPA faaliyeti gerçekleştirebilecek yetkinlikte olmaması üzerinedir. KPA faaliyetleri hassasiyeti yüksek toplumsal sorunlara odaklanıyor olmasıyla, alışlagelmiş KSS faaliyetlerinden farklılaşmakta ve dolayısıyla beraberinde getirebileceği itibar risklerinin değerlendirilmesi gereksinimini fazlasıyla taşımaktadır. Toplumun Starbucks’ı ırksal sorunlara ilişkin aktivizm faaliyetleri yürütmesini beklediği bir marka/işletme olarak algılamıyor olması, bu anlamda başlı başına kampanya başarısızlığının gerekçesidir. İşletme-dava uyumsuzluğu başlığı altında değerlendirilebilecek bu durumun üzerinde, CEO Howard Schultz’un söz konusu kampanyaya basite indirgeyici yaklaşımının etkisinin olduğunu da gözlemlemek mümkündür. Bu bulgu, Zhu vd.

(2014)'nin araştırmasında da ortaya konduğu gibi etkin liderlik becerilerinin KSS/KPA faaliyetlerinin kurumsal itibarın yükseltilmesinde önemli bir koşul olduğunu gösteren somut bir örnektir.

Kampanyanın istenen etkiyi yaratamamış olmasının ötesinde işletme itibarı açısından da zedeleyici bir etkiye sahip olması, hatalı iletişim ve uygulama yöntemlerinin tercihiyle de doğrudan ilişkilidir. Özellikle kampanya fikrinin uygulanabilirliğindeki problemler, işletmenin niyetini ve samimiyetini sorgulatacak derecede ön plandadır. Bu anlamda, hassas konulara odaklanan KPA faaliyetleri için, yönetime ilişkin karar mekanizmalarının da aynı derecede hassasiyet gerektirdiği ortadadır. Bu hassasiyetlerin gözetilmemiş olması, ırksal sorunlara ilişkin sağduyu sahibi paydaşların bile kampanyayı içselleştirememesine sebep olmuştur. Dolayısıyla, Starbucks Race Together kampanyası üzerinden samimiyete ilişkin paydaşlarca geliştirilen şüpheciliğin, Yoon vd. (2006)'nin araştırmasındaki bulguları destekler nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Paydaşlarla şeffaf iletişimin eksikliğinden doğan bu samimiyet sorunu, işletme itibarını da zedeleyecek bir unsur olarak işlev görmüştür.

Race Together kampanyası örneği, itibar kaybının onarılmasında işletmelerin karşılaşacağı uzun vadeli zorlukları anlayabilmek adına da çarpıcı bir örnektir. Bu kampanya 1 hafta gibi kısa bir süre devam etmiş olsa da günümüzde dahi Starbucks'ın ırksal sorunlara yaklaşımı toplum tarafından sorgulanır haldedir. Örneğin, 2020 senesinde George Floyd'un öldürülmesiyle ivmelenen Black Lives Matter (Siyahi Hayatları Değerlidir) protestolarında, çalışanlarına protestoya desteklerini gösterecek kıyafet ve aksesuarlardan kaçınmaları gerektiği konusunda bildirim göndermeleri, toplum tarafından Race Together kampanyası referans gösterilerek eleştirilmiştir (Sacks ve Samaha, 2020).

Beraberinde getirdiği tüm itibar risklerine karşın, KPA faaliyetlerini bütünüyle zararlı veya yararsız faaliyetler olarak değerlendirmek oldukça yanlış olacaktır. Esasen büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu (medya erişimi, çalışan sayısı, paydaş çeşitliliği vb'ne dayalı) güç, bu işletmelere toplumsal sorunların çözümünde belirli bir sorumluluk yüklemektedir. Bu araştırmanın bulgularında da yansıtıldığı gibi işletmeler tutarlı, samimi ve yöntem olarak faaliyet amaçlarıyla uyumlu KPA stratejileri geliştirerek, topluma yönelik işletme faaliyetleri ötesine geçen sorumluluklarını yerine getirmeye çalışabilirler. Böylece, itibar risklerinin en aza indirildiği ve aksine itibar kazanımlarıyla da sonuçlanabilecek kampanyaların gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

İşletmelerin KPA faaliyetlerinde ele alınan konuya bağlı olarak itibar yönetiminin taşıyacağı riskler farklılaşabilir. Bu anlamda, bu çalışmaya benzer nitel vaka analizi araştırmaları KPA fenomenine ilişkin kavrayışın gelişiminde önemli bir rol oynayacak, üst düzey işletme yöneticilerine ve kampanya yürütücülerine transfer edilebilir bilgi birikimi sağlayacaktır.

Kaynakça

- Abitbol, A., Lee, N., Lee, S., & Seltzer, T. (2018). # RaceTogether: Starbucks' attempt to discuss race in America and its impact on company reputation and employees. *Public Relations Journal*, 12(1), 1-28
- Almeida, M. D. G. M. C., & Coelho, A. F. M. (2019). The antecedents of corporate reputation and image and their impacts on employee commitment and performance: The moderating role of CSR. *Corporate Reputation Review*, 22(1), 10– 25.

- Appels, M., Edinger-Schons, L. M., Korschun, D., & Balk, L. (2020). Don't mix business with politics? Understanding stakeholder reactions to corporate political activism. *Marketing Review St. Gallen*, 37(4), 888-894.
- Bednar, M. K., Boivie, S., & Prince, N. R. (2013). Burr under the saddle: How media coverage influences strategic change. *Organization Science*, 24(3), 910-925.
- Bendell, J., & Kearins, K. (2005). The political bottom line: the emerging dimension to corporate responsibility for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 14(6), 372-383.
- Bennett, R., & Gabriel, H. (2001). Reputation, trust and supplier commitment: The case of shipping company/ seaport relations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16, 424– 438.
- Bertels, S., & Peloza, J. (2008). Running just to stand still? Managing CSR reputation in an era of ratcheting expectations. *Corporate Reputation Review*, 11(1), 56-72.
- Bohnen, J. (2020). *Corporate political responsibility: How businesses can strengthen democracy for mutual benefit*. Berlin: Springer
- Bradley D. (2015). How Starbucks can mop up Race Together campaign. *Campaignlive*. <https://www.campaignlive.com/article/starbucks-mop-race-together-campaign/1339226>, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Brooks, D. E., & Hébert, L. P. (2006). Gender, race, and media representation. B.J. Dow & J.T. Wood (Ed.) *Handbook of gender and communication içinde* (ss. 297-317) California: Sage
- Candea, B. (2015). Starbucks CEO defends 'Race Together' campaign on race relations. *ABC News*. <http://abcnews.go.com/Business/starbucks-ceodefends-race-campaign-race-relations/story?id=29738830>, (Erişim Tarihi: 24.02.2021)
- Carr, A. (2015). The Inside Story of Starbucks's Race Together Campaign, No Foam. *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/3046890/the-inside-story-of-starbucks-race-together-campaign-no-foam>, (Erişim Tarihi: 23.02.2021).
- Chatterji, A.K. & Toffel, M.K. (2018). The new CEO activists. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/the-new-ceo-activists> , (Erişim Tarihi: 24.02.2021)
- Clemensen, M. (2017). *Corporate political activism: When and how should companies take a political stand?*. Yüksek Lisans Tezi. Minnesota: University of Minnesota.
- Diers-Lawson, A., Coope, K., & Tench, R. (2020). Why can CSR seem like putting lipstick on a pig? Evaluating CSR authenticity by comparing practitioner and consumer perspectives. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 329-346.
- Disparte, D. & Gentry, T.H. (2018). Corporate activism is on the rise. *Real Leaders*. <https://real-leaders.com/corporate-activism-rise/>, (Erişim Tarihi: 24.02.2021).
- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731-746.
- Ember, S. (2015). Starbucks initiative on race relations draws attacks online. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2015/03/19/business/starbucks-race-together-shareholders-meeting.html>, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Feng, Y. (2016). Are you connected? Evaluating information cascades in online discussion about the RaceTogether campaign. *Computers in Human Behavior*, 54, 43-53.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Frankel C. (2001). Power-noia! Special feature on corporate power. *Tomorrow Magazine*, s. 46–51.
- Geier, B. (2015). Why this Starbucks PR exec deleted his Twitter account. *Fortune*. <https://fortune.com/2015/03/19/starbucks-vp-twitter-delete/>, (Erişim Tarihi: 24.02.2021)

- Gilliland, N. (2021). 10 brand campaigns that took a stand on social issues. Ecoconsultancy. <https://ecoconsultancy.com/brand-campaigns-that-took-a-stand-on-social-issues/>, (Erişim Tarihi: 24.02.2021).
- Harlan, C. & Contrera, J. (2015). Starbucks baristas: ‘Race together’ campaign never found its course. *Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/business/economy/starbucks-baristas-race-together-campaign-never-found-its-course/2015/03/22/90b2c854-d0d4-11e4-8fce-3941fc548f1c_story.html, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Harold, E. (2015). Legal Lessons from Starbucks’ Race Together Campaign, *Riskmanagementmonitor.com*. <https://www.riskmanagementmonitor.com/legal-lessons-from-starbucks-race-together-campaign/>, (Erişim Tarihi 23.02.2021)
- Houghton, C., Murphy, K., Shaw, D., & Casey, D. (2015). Qualitative case study data analysis: An example from practice. *Nurse Researcher*, 22(5), 8-12
- Ihlen, Ø, Bartlett, J.L. & May, S. (2011). Corporate social responsibility and communication. Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (Eds.). *The handbook of communication and corporate social responsibility* içinde (ss. 3-22): John Wiley & Sons.
- Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding?. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103-113.
- Kim, S., & Ferguson, M. A. T. (2018). Dimensions of effective CSR communication based on public expectations. *Journal of Marketing Communications*, 24(6), 549-567.
- Kim, S. B., & Kim, D. Y. (2017). Antecedents of corporate reputation in the hotel industry: The moderating role of transparency. *Sustainability*, 9 (6), 951
- King, B. G. & McDonnell, M.H. (2013) Good firms, good targets: The relationship between corporate social responsibility, reputation, and activist targeting. Tsutsui, K. & Lim, A. (Ed.), *Corporate Social Responsibility in a Globalizing World: Toward Effective Global CSR Frameworks* içinde (ss.1-30). Cambridge: Cambridge University Press
- Korschun, D., Rafeian, H., Aggarwal, A. & Swain, S.D. (2019). Taking a stand: Consumer responses when companies get (or don’t get) political. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2806476> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2806476>
- Lin-Hi, N., & Blumberg, I. (2018). The link between (not) practicing CSR and corporate reputation: Psychological foundations and managerial implications. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 185-198.
- Logan, N. (2016). The Starbucks Race Together Initiative: Analyzing a public relations campaign with critical race theory. *Public Relations Inquiry*, 5(1), 93-113.
- Mark-Herbert, C., & Von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility–brand management. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 12(2),4-10
- McCluney, C.L., Roberts, L.M. & Wooten, L.P. (2017). It takes courage: Lessons learned from Starbucks’ #racetogether campaign case study”, Koonce, R. (Ed.) *Developing Leaders for Positive Organizing* içinde (ss. 95-108) Emerald Publishing Limited.
- Medium.com (2016). Grande fail of “Race Together” campaign by Starbucks. Medium. <https://medium.com/15-s10-smm/grande-fail-of-race-together-campaign-by-starbucks-901.015.8918f1>, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Nalick, M., Josefy, M., Zardkoohi, A., & Bierman, L. (2016). Corporate sociopolitical involvement: A reflection of whose preferences?. *Academy of Management Perspectives*, 30(4), 384-403.
- Parcha, J. M., & Kingsley Westerman, C. Y. (2020). How corporate social advocacy affects attitude change toward controversial social issues. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 350-383.

- Parker, K. (2015). Dear Starbucks: Can we not talk about race?. *Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/opinions/dear-starbucks-can-we-not-talk-about-race/2015/03/20/9b3243b6-cf3c-11e4-8c54-ffb5ba6f2f69_story.html, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Peterson, H. (2015). The real story behind Starbucks' most embarrassing moment in history. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/starbucks-race-together-campaign-history-2015-6>, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Pomeroy, A., & Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives?. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285-301.
- Quinlan, P. (2018). Corporate activism: Three reasons staying silent is the bigger risk. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/04/17/corporate-activism-three-reasons-staying-silent-is-the-bigger-risk/?sh=32d3711f1beb>, (Erişim Tarihi: 24.02.2021).
- Ramesh, K., Saha, R., Goswami, S., & Dahiya, R. (2019). Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 377-387.
- Rim, H., & Kim, S. (2016). Dimensions of corporate social responsibility (CSR) skepticism and their impacts on public evaluations toward CSR. *Journal of Public Relations Research*, 28(5-6), 248-267.
- Sacks, B. & Samaha, A. (2020). Starbucks Won't Let Employees Wear Gear That Supports Black Lives Matter Because It Is Political Or Could Incite Violence. *Buzzfeed News*. <https://www.buzzfeednews.com/article/briannasacks/starbucks-is-now-very-pro-black-lives-matter-but-it-wont>, (Erişim Tarihi: 24.02.2021).
- Sanders, S. (2015). Starbucks will stop putting the words 'race together' on cups. *NPR*. <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2015/03/22/394710277/starbucks-will-stop-writing-race-together-on-coffee-cups>, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Shah, K. (2015). Why starbucks' race together campaign failed. *Eater*. <https://www.eater.com/2015/6/18/8807849/why-starbucks-race-together-campaign-failed>, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Starbucks (2019). Global social impact report. <https://stories.starbucks.com/uploads/2020/06/2019-Starbucks-Global-Social-Impact-Report.pdf>
- Starbucks (2020). Global environmental and social impact report <https://stories.starbucks.com/uploads/2021/04/Starbucks-2020-Global-Environmental-and-Social-Impact-Report.pdf>
- Stein, L. (2015) Starbucks stands behind Race Together campaign despite backlash. *Prweek*. <https://www.prweek.com/article/1338731/starbucks-stands-behind-race-together-campaign-despite-backlash>, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Steward, S. (2015). #Betterexecution: How Starbucks "Race Together" campaign was a good idea with flawed execution. *Engagetu*. <https://www.engagetu.com/2015/03/27/betterexecution-how-starbucks-race-together-campaign-was-a-good-idea-with-flawed-execution/>, (Erişim Tarihi: 23.02.2021)
- Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363
- Tetrault Sirsly, C. A., & Lvina, E. (2019). From doing good to looking even better: The dynamics of CSR and reputation. *Business & Society*, 58(6), 1234-1266.
- Turker, D., & Ozmen, Y. S. (2018). Grounding managerial values towards social responsibility on an ideological framework. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 516-526.

- Vogler, D., & Eisenegger, M. (2021). CSR communication, corporate reputation, and the role of the news media as an agenda-setter in the digital age. *Business & Society*, 60(8), 1957-1986.
- Weinzimmer, L. G., & Esken, C. A. (2016). Risky business: Taking a stand on social issues. *Business Horizons*, 59(3), 331-337.
- Winston, A. (2016). Business is taking action on LGBT rights. Will climate change be next? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/05/business-is-taking-action-on-lgbt-rights-will-climate-change-be-next>, (Erişim Tarihi: 24.02.2021).
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.
- Zhu, Y., Sun, L. Y., & Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947.

Corporate Political Activism and Reputation Risks: The Starbucks Case Via Media Exposures

Bayram Bilge SAĞLAM*
Egemen ERTÜRK**

When compared with ordinary corporate social responsibility activities, CPA activities, due to the subjects focused, pose risk of reputation loss for businesses that implement them. In this research that handles the Starbucks Race Together campaign, which is originated from the racial unrest in the United States of America and resulted in corporate reputation loss, it is aimed to thoroughly investigate the reasons behind said reputation loss. The findings that were acquired through media exposures show that “lack of sincerity of the campaign”, “business-cause incompatibility and problems regarding the applicability of the campaign”, and “aim-application incompatibility of the campaign” play a crucial role in the reputation loss of a business. The findings from the Starbucks Race Together campaign provide essential implications for businesses that would like to participate in advocacy of social problems.

In recent times, increasing number of businesses understand that corporate social responsibility (CSR) comes with certain benefits as well as certain reputation risks. While the organizational reputation gained through CSR activities increase consumer loyalty (Kim & Kim, 2017), employee commitment (Almeida & Coelho, 2019) and external stakeholder relations (Bennett & Gabriel, 2001), irresponsible approaches towards social issues can result in reputation loss directly (Lin-Hi & Blumberg, 2018).

While in some cases, CSR activities might fail due to inability to attract the required interest, it is also possible that these activities end up being a fiasco when strategic errors are made in the design and communication of said activities (Mark-Herbert & von Schantz, 2007, p.9).

When “socio-political issues” are in the focal point of a CSR project, it becomes even more challenging to manage the elements that would enable the project to provide successful results for both the business and the community. Still, it became a more common occurrence for businesses to

* Arş. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, İzmir, Türkiye, bayram.saglam@deu.edu.tr, ORCID: 000-0003-4977-1634

** Arş. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, İzmir, Türkiye, egemen.erturk@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4442-6674

take an organizational stance on socio-political issues and this led to the concept of corporate political activism (CPA). While the concept of CPA can be considered as a sub-set of CSR (Clemensen, 2017, p. 13), the risks it bears regarding risk management are greater (Weinzimmer & Esken, 2016, s. 331).

This study will analyze Race Together campaign by Starbucks as an example of CPA. The “Race Together” campaign was initiated in 2015 in order to increase racial understanding. This example where the business was so far off the desired outcomes and received criticism from various standpoints, provides an important understanding on CPA activities a reputation risks attached to those. The main aim in the study is to carry out an in-depth analysis on the Race Together campaign by media exposures and identify the elements present reputation risks.

Conceptual Background

CPA activities carry certain reputation risks for businesses since the focus of such activities are on controversial socio-political issues (Parcha & Kingsley Westerman, 2020, p. 374). Parts of the community that do not agree with the political stance of the business can cut their ties with said business and depending on the volume of this disagreement, it can escalate to protests or call for boycotts. Similarly, the business can also experience fall outs with certain political organizations and bureaucratic bodies (Nalick vd., 2016, p. 397).

However, it would be a one-sided narrative to describe CPA only through the risks it bears. These activities, by their nature, usually includes proactively trying to change the public discourse on a political issue (Korschun vd., 2019, p.2). In a sense, this effort differs from CSR activities which are totally in line with social norms as it challenges these norms and aims to change them (Winston, 2016). Therefore, while it might receive criticism from opposers, it might also receive support from those who desire this change.

There are certain elements of success when it comes to CPA activities. The research of Appels et al. (2020) stands out among limited number of CPA research due to the fact that it presents these elements. According to the findings of this research, the attitude of the stakeholders towards the business’ activism would shape in relation with below listed elements (Appels et al., 2020, p. 891):

- Compatibility of stakeholders’ political views and business’ activist policies,
- Compatibility of activist policies with the values of the business,
- Leadership of the business on socio-political issues,
- Transparency about the motives for activism and
- Level of controversy surrounding the socio-political issue that shaped the activity.

Starbucks Race Together campaign, which will be further analyzed in the study is a rich example for understanding the relation of CPA activities and reputation risks. In line with this richness, Starbucks Race Together campaign have been the subject of various other academic research with differing theoretical frameworks and research methods (ex: Logan, 2016; Feng, 2016; McCluney etc., 2017; Abitbol etc., 2018). The main difference of this study is it analyzes Starbucks’ Race Together campaign in CPA theoretical framework and through media exposures. For large-scale businesses, media exposure is a critically important element that can single-handedly impact reputation and cause strategy changes (Bednar et al., 2012).

Research Method

As emphasized by Clemensen (2017) CPA is a rather new concept. Therefore, in order to understand the nature of this concept, recent applications of businesses should be analyzed in depth. For that reason, the method of the research was chosen as qualitative case study, and the Starbucks Race Together was chosen as the case since it presents important data regarding CPA and reputation relationship. Qualitative case study allows researchers to explore or define a concept in a certain context by using various data sources (Baxter & Jack, 2008). The study by Vogler & Eissenegger (2021) presents the finding that even in these times where businesses could easily and directly communicate with their customers on social media, their reputation perceived by the community is being shaped by the news media. One of the most prominent reasons for choosing Starbucks Race Together campaign as the case of this study is the fact that media showed a tremendous interest to it.

Findings

The voices against the campaign were presented on a multitude of different fronts. Starbucks was criticized on following issues regarding the campaign on both digital and traditional media:

- Lack of sincerity of the campaign,
- Inconsistency with organization values,
- Business-cause incompatibility and problems regarding the applicability of the campaign,
- Aim-application incompatibility of the campaign.

All of the media exposures that make up the data set for this study point out to most or all off the elements of failure listed above. Therefore, while assessing the criticism pointed towards Starbucks' Race Together campaign, it should be kept in mind that each of these elements are intertwined.

Discussion and Conclusion

Criticism towards Starbucks Race Together campaign mainly boil down to Starbucks not being qualified to implement a CSR activity regarding race. The fact that community does not define Starbucks as a business that they expect to run a campaign regarding racial issues is the main reason behind the failure of the campaign.

The fact that the campaign not only produced the desired effect but also was damaging to the reputation of the organization is directly linked with the implementation of wrong communication and application methods. Especially problems regarding the applicability of the campaign idea are in the forefront to the extent that it makes the intentions and sincerity of the business look questionable.

Race Together campaign is also a striking example for understanding the long-term challenges businesses might face on the path to repairing the reputation. Even though this campaign lasted only one week, the approach of Starbucks towards racial issues are still being questioned by the community.

Keywords: Corporate Political Activism, Corporate Social Responsibility, Reputation Management, Corporate Credibility, Management Communication