

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**TÜRK FUTBOLUNUN KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUK ALGISI**

Yüksek Lisans Tezi

BURÇAK AKANSEL

İSTANBUL, 2011

T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRK FUTBOLUNUN KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUK ALGISI

Yüksek Lisans Tezi

BURÇAK AKANSEL

Tez Danışmanı: YRD. DOÇ. DR. GÜLBERK GÜLTEKİN SALMAN

İSTANBUL, 2011

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Türk Futbolunun Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı
Öğrencinin Adı Soyadı: Burçak Akansel
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Gülberk GÜLTEKİN SALMAN
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Yrd. Doç. Dr. Gülberk G. Salman

Yrd. Doç. Dr. Caner Giray

Yrd. Doç. Dr. Ümit Kesim

TEŞEKKÜR

Oldukça zahmetli ve fakat bir o kadar da keyifli, bazen hiç bitmeyecekmiş gibi hissettiğim ve “teziyet” olarak tanımladığım bu süreçte yanımda olan herkese müteşekkirim. Özellikle de zor bir dönemde bana vakit ayırdığı, yol gösterdiği ve zamansız telefonlarıma hep cevap verdiği için tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman’a; jüri üyelerim Yrd. Doç. Dr. Ümit Kesim ve Caner Giray’a; ilk adımları atmam için beni cesaretlendiren Hacettepe Üniversitesi’ndeki danışmanım Dr. Ceylan Özcan’a; bu programa başvurmayı planladığımı söylediğim andan itibaren beni destekleyen ve kitaplarımı benden esirgemeyen Ankara Üniversitesi’nden Yrd. Doç. Dr. Ertan Kılıçgil’e; çizdiği yol haritası için CIES’ten Dr. Patrick Cotting’e, tezim hakkındaki değerli yorumları için North Carolina Üniversitesi’nden Prof. Dr. March L. Krotee’ye; bu çalışmanın gerçekleşmesini sağlayan, yoğun programlarına rağmen sorularımı cevaplayan ancak çalışmanın gizliliği nedeniyle kimliklerini ifşa edemeyeceğim Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor Kulübü yöneticilerine; paylaştıkları bilgiler ve gönderdikleri kaynaklar için FIFA Kurumsal Sosyal Sorumluluk Müdürü Federico Addiechi’ye, UEFA Kurumsal Sosyal Sorumluluk biriminden Iris Hugo-Bouvier’e ve Türkiye Futbol Federasyonu’ndan Bengü Arslan’a teşekkürlerimi sunuyorum.

Çokça söylendiğim bu dönemde bana katlanan ve moral veren tüm arkadaşlarıma, ama özellikle Tarık T. Yiğit’e, Dilek Yılmaz’a, Merve Kaplan’a, Zeynep Sayıcı’ya, Tuğba Tanış’a, Merve Demir’e, Tuba Koç’a ve Yeliz Çiçek’e; aramızdaki binlerce kilometreye rağmen yardım teklifleriyle yanımda olan Anthony Baert ve Nikos Paschalidis’e; Optima Gent Basketbol Takımı’na ve sportsports ekibine de teşekkürü bir borç bilirim.

En çok da tüm kahrımı çeken, bana benden çok inanan, her zaman, her koşulda yanımda olan, hayallerimi takip etmem için beni yüreklendiren ve hep destekleyen canım aileme, koşulsuz sevgileri ve sonsuz emekleri için teşekkürler... Annem Zahide Akansel, babam Mehmet Akansel ve ablam Başak Akansel’in sabrı, desteği ve güveni olmasa bu çalışma asla tamamlanamazdı. Tezim tamamlanmadan aramızdan ayrılan dedelerim Ekrem Yılmaz’a ve Yaşar Akansel’e de başarımla her zaman gururlandıkları ve sevgilerini, desteklerini hiç esirgemedikleri, aksine hep hissettirdikleri için minnettarım.

Burçak AKANSEL

ÖZET

TÜRK FUTBOLUNUN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI

Burçak Akansel

Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman

Aralık 2011, 140 sayfa

Bu çalışmanın amacı sporda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının açıklanması ve profesyonel futbol kulüplerinin bu kavrama bakış açılarının ortaya konmasıdır. Türkiye’de spor kulüpleri dernek statüsünde yapılandığı için bu çalışma kapsamında yalnızca borsaya kote olan şirketleri de bünyelerinde bulunduran spor kulüpleri ele alınmıştır. Dolayısıyla çalışma, futbolun dört büyük kulübü olarak da nitelendirilen Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor özelinde gerçekleştirilmiştir. Kulüp yöneticileri ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda kulüplerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin tanımları, yaklaşımları, çalışmaları ve planları açıklanmıştır. Bu çalışma sonucunda futbolun endüstriyelleşmesinin kulüplerin kurumsal sosyal sorumluluk algısını etkilediği anlaşılmıştır. Carroll’un kurumsal sosyal sorumluluk piramidini oluşturan bileşenlere de çalışma kapsamında yer verilmiş olup Türkiye’deki spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerine verdiği önemin farklılık gösterdiği görülmüştür. Çalışmada ayrıca Türkiye’deki spor örgütlerinin paydaşlarının bu spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını şekillendirmede etkisi olduğu, ama asıl kulüp yöneticilerinin gerçekleştirilen ve/veya gerçekleştirilecek olan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Profesyonel Futbol

ABSTRACT

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PERCEPTION OF TURKISH FOOTBALL

Burçak Akansel

Sports Management Graduate Program

Supervisor: Assist Prof Dr Gulberk Gultekin Salman

December 2011, 140 pages

The purpose of this study is to explain the role of corporate social responsibility in sports and present the views of the executives on this concept. Since the sports clubs in Turkey are founded as associations, only sports clubs which have corporations are included in this study. As a result, this study is conducted with Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray and Trabzonspor. The definitions, attitudes, projects and plans of these clubs with regard to corporate social responsibility are elucidated in light of the in-depth interviews made with their executives. The study has revealed that industrialization of football has affected corporate social responsibility perception of the clubs. In addition, the elements constituting Carroll's corporate social responsibility pyramid are examined within the scope of this study and it is inferred that the importance Turkish clubs have given to the elements differs from each other. It is also found that although the stakeholders of the clubs have an effect on shaping the clubs' corporate social responsibility policies, the executives play a decisive role in determining corporate social responsibility schemes that the clubs have organized or will organize.

Keywords: Sport, Corporate Social Responsibility, Professional Football

İÇİNDEKİLER

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLolar..... | ix |
| ŞEKİLLER..... | x |
| KISALTMALAR..... | xi |
| 1. GİRİŞ..... | 1 |
| 2. LİTERATÜR TARAMASI..... | 3 |
| 2.1 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI..... | 3 |
| 2.1.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Tanımlar..... | 4 |
| 2.1.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi..... | 6 |
| 2.1.2.1 Sanayi devrimi öncesi dönem..... | 6 |
| 2.1.2.2 Sanayi devrimi sonrası dönem..... | 7 |
| 2.1.2.3 Yirminci yüzyılın ilk yarısı..... | 9 |
| 2.1.2.4 Yirminci yüzyılın ikinci yarısı..... | 11 |
| 2.1.2.5 Yirmi birinci yüzyıl..... | 14 |
| 2.1.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Etkileyen Faktörler..... | 17 |
| 2.1.3.1 Kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya çıkışını ve gelişimini etkileyen faktörler..... | 18 |
| 2.1.3.2 Kurumsal sosyal sorumluluk düzeyini etkileyen faktörler..... | 19 |
| 2.1.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları..... | 21 |
| 2.1.4.1 Klasik yaklaşım..... | 21 |
| 2.1.4.2 Modern yaklaşım..... | 23 |
| 2.1.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Model ve Teorileri..... | 25 |
| 2.1.5.1 Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi..... | 25 |
| 2.1.5.2 Kurumsal sosyal performans..... | 33 |
| 2.1.5.3 Paydaş teorisi..... | 40 |
| 2.1.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi..... | 45 |
| 2.1.6.1 Kurumsal sosyal sorumluluğun sağladığı faydalar..... | 46 |
| 2.1.6.2 Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik eleştiriler..... | 48 |
| 2.1.6.3 Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin öneriler..... | 49 |
| 2.1.7 Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk..... | 51 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2 SPOR VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK..... | 55 |
| 2.2.1 Sporun Piramid Yapılanması..... | 55 |
| 2.2.2 Futbolun Gelişimi ve Ticarileşme Süreci..... | 58 |
| 2.2.2.1 Geleneksel futbol..... | 59 |
| 2.2.2.2 Modern futbol..... | 60 |
| 2.2.2.3 Post-modern futbol..... | 62 |
| 2.2.3 Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Arzı..... | 68 |
| 2.2.3.1 Avrupa’da şirketleşme ve halka arz..... | 68 |
| 2.2.3.2 Türkiye’de şirketleşme ve halka arz..... | 71 |
| 2.2.3.2.1 <i>Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ....</i> | <i>73</i> |
| 2.2.3.2.2 <i>Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret AŞ.....</i> | <i>74</i> |
| 2.2.3.2.3 <i>Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ..</i> | <i>75</i> |
| 2.2.3.2.4 <i>Trabzonspor Sportif Yatırım ve Ticaret AŞ.....</i> | <i>76</i> |
| 2.2.4 Ticarileşen Sporda Kurumsal Sosyal Sorumluluk..... | 77 |
| 2.2.4.1 Paydaş teorisi ve spor..... | 80 |
| 2.2.4.2 Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi ve spor..... | 82 |
| 3. VERİ VE YÖNTEM..... | 85 |
| 3.1 ARAŞTIRMA KONUSU VE AMACI..... | 85 |
| 3.2 ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ..... | 85 |
| 3.3 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ..... | 87 |
| 3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ..... | 87 |
| 3.4.1 Veri Toplama Yöntemi..... | 88 |
| 3.4.2 Veri Toplama Süreci..... | 88 |
| 3.4.3 Verilerin Çözümlemesi..... | 90 |
| 3.5 ARAŞTIRMA KISITLARI..... | 91 |
| 4. BULGULAR..... | 92 |
| 4.1 BEŞİKTAŞ..... | 92 |
| 4.2 FENERBAHÇE..... | 100 |
| 4.3 GALATASARAY..... | 103 |
| 4.4 TRABZONSPOR..... | 108 |
| 5. TARTIŞMA VE SONUÇ..... | 113 |

| | |
|-------------------------------------|------------|
| KAYNAKÇA..... | 128 |
| EKLER | |
| Ek 1 – Görüşme Soruları..... | 139 |

TABLÖLAR

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 2.1 : Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik ve yasal bileşenleri..... | 27 |
| Tablo 2.2 : Kurumsal sosyal sorumluluğun etik ve hayırseverlik bileşenleri..... | 29 |
| Tablo 2.3 : Kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerinin ortalama değerleri..... | 33 |
| Tablo 2.4 : GRI yapısındaki göstergeler..... | 38 |
| Tablo 2.5 : Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye ve paydaşlarına sağladığı faydalar..... | 47 |
| Tablo 2.6 : Sponsorluk ve lisanslı ürün satış gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki yüzdesi..... | 65 |
| Tablo 2.7 : Bosman sonrası Premier League'deki ücret ve gelir düzeyleri..... | 67 |
| Tablo 2.8 : Avrupa borsalarında işlem gören futbol şirketleri..... | 70 |

ŞEKİLLER

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1 : Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi..... | 30 |
| Şekil 2.2 : Carroll'un kurumsal sosyal performans modeli..... | 34 |
| Şekil 2.3 : Wood'un kurumsal sosyal performans modeli..... | 35 |
| Şekil 2.4 : Kurumsal sosyal performans, kurumsal finansal performans ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiler..... | 40 |
| Şekil 2.5 : İşletme ve toplum arasındaki ilişki..... | 41 |
| Şekil 2.6 : İşletmelerin paydaşlara bakış açıları..... | 43 |
| Şekil 2.7 : Spor örgütlerinin piramid yapısı..... | 56 |
| Şekil 2.8 : Futbolun piramid yapılanması – Türkiye örneği..... | 58 |
| Şekil 2.9 : Yayın gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki yüzdesi..... | 63 |
| Şekil 2.10 : Spor örgütünde paydaşlar..... | 81 |
| Şekil 5.1 : Türkiye'deki spor örgütlerinde paydaşlar..... | 116 |
| Şekil 5.2 : BJK'nın kurumsal sosyal sorumluluk piramidi..... | 121 |
| Şekil 5.3 : FB'nin kurumsal sosyal sorumluluk piramidi..... | 121 |
| Şekil 5.4 : GS'nin kurumsal sosyal sorumluluk piramidi..... | 122 |
| Şekil 5.5 : TS'nin kurumsal sosyal sorumluluk piramidi..... | 122 |
| Şekil 5.6 : Sporda kurumsal sosyal sorumluluk piramidi..... | 124 |

KISALTMALAR

| | | |
|-------|---|-----------------------------------------------|
| ABD | : | Amerika Birleşik Devletleri |
| AFC | : | Asya Futbol Konfederasyonu |
| BJK | : | Beşiktaş Jimnastik Kulübü Derneği |
| BP | : | British Petroleum |
| CAF | : | Afrika Futbol Konfederasyonu |
| FA | : | (İngiltere) Futbol Federasyonu |
| FB | : | Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği |
| FIFA | : | Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği |
| GRI | : | Küresel Raporlama Rehberi |
| GS | : | Galatasaray Spor Kulübü Derneği |
| GSGM | : | Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü |
| ILO | : | Uluslararası Çalışma Örgütü |
| IOC | : | Uluslararası Olimpiyat Komitesi |
| İMKB | : | İstanbul Menkul Kıymetler Borsası |
| KOBİ | : | Küçük ve orta boyutlu işletmeler |
| MLB | : | ABD Beysbol Ligi |
| MLS | : | ABD Futbol Ligi |
| NBA | : | ABD Ulusal Basketball Ligi |
| NFL | : | ABD Ulusal Amerikan Futbolu Ligi |
| NHL | : | ABD Ulusal Hokey Ligi |
| OECD | : | Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü |
| SPK | : | Sermaye Piyasası Kurulu |
| STK | : | Sivil toplum kuruluşu |
| TFF | : | Türkiye Futbol Federasyonu |
| TMOK | : | Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi |
| TS | : | Trabzonspor Kulübü Derneği |
| UEFA | : | Avrupa Futbol Federasyonları Birliği |
| WBCSD | : | Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi |

1. GİRİŞ

İşletmelerin rolünün toplumun ihtiyaçlarına ve beklentilerine bağılı olarak yeniden tanımlanması ile ortaya çıkan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, günümüzde hem işletme disiplininde hem de sektörde sıkça karşılaşılan ve tartışılan bir olgu haline gelmiştir. Varlıklarını ve karlılıklarını sürdürebilmek için işletmelerin, faaliyet gösterdikleri toplumun taleplerini, ihtiyaçlarını ve sorunlarını göz önüne alarak hareket etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin topluma karşı duyarlı bir vatandaş gibi davranması beklentisi ve gerekliliği, kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin oluşmasını ve işletmelerin faaliyetlerini bu doğrultuda şekillendirmesini sağlamıştır.

Toplumun ve kültürün önemli bir parçası olan spor, son yıllarda yaşanan profesyonelleşme ve endüstrileşme sonucunda kitleleri peşinden sürükleyen bir olgu olmanın ötesinde bugün artık hızla büyüyen bir sektör olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle günümüzde spor örgütlerinin diğer sektörlerdeki işletmelerden bir farkı bulunmamakta ve spor sektörünün de diğer sektörler gibi topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olarak hareket etmesi gerekmektedir.

Spor sektöründe kurumsal sosyal sorumluluğun yerini araştıran bu çalışmanın literatür taramasını oluşturan ikinci bölümünde öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin tanımlara, kavramın tarihsel gelişimine ve kavramı etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Daha sonra ise kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, model ve teorileri üzerinde durulmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluğun önemi ve Türkiye'deki durumu açıklandıktan sonra, kavram spor özelinde ele alınmış ve kurumsal sosyal sorumluluk piramidi ve paydaş teorisi bu bağlamda yeniden değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın üçüncü bölümü olan veri ve yöntemde ise öncelikle araştırmanın konusu ve amacı, daha sonra da evreni ve örnekleme belirtilip araştırmada cevaplanması istenen sorular ile hipotezler açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan yöntemin detayları ise veri toplama yöntemi, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesi başlıkları altında incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde spor kulübü yöneticileri ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular daha sonra hipotezlerin değerlendirilmesinde kullanılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın amacına istinaden oluşturulan soruların cevapları tartışılırken hipotez bulgularına bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluğun Türk spor örgütlerindeki yeri, önemi ve geleceği konusunda değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmanın kısıtlarına da bu bölümde değinilmiş olup çalışma araştırmacılara ve sektöre yönelik önerilerle bitirilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Endüstriyelleşen sporda kurumsal sosyal sorumluluğun yerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma için, öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk üzerine yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve konuyla ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Daha sonra ise sporda kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ve bu konuda yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Temel amaçları toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için mal ve hizmet üreterek değer yaratmak olan işletmeler, özünde kar amacı güden ticari örgütlerdir (Carroll 1991). Faaliyetleri sonucunda gelir elde etmek ve işletme sahibi ve hissedarlarına kar sağlamak işletmelerin ana hedefi olarak belirtilse de tek hedefi değildir. İşletmeler toplumun diğer üyeleriyle sürekli olarak etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu sebeple, toplum hayatında gerçekleşen sosyo-ekonomik değişimler işletmelere de yansımakta, işletmeler de yaşanan değişimlere yeniden yapılanarak uyum sağlamaktadır. Zaman içerisinde toplumun ihtiyaçlarının yanı sıra işletmelerden beklentileri de değişmiştir. Bu da işletmelere yeni sorumluluklar yüklemiştir.

Günümüzde sıkça kullanılan ve tartışılan kavramlardan biri olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin rolünün bu süreç içerisinde yeniden tanımlanması ile ortaya çıkmıştır. Bugün mal ve hizmet üretimi ne işletmelerin kar elde etmesi için ne de toplumun beklentilerini karşılayabilmesi için yeterlidir. Zira artık işletmeler faaliyet gösterdikleri toplumun vazgeçilmez bir parçası durumundadır ve “kurumsal vatandaş” olarak görülmektedir (Keinert 2008, s.14). Bu nedenle de, varlıklarını ve karlılıklarını sürdürebilmek için parçası oldukları toplumun taleplerine ve sorunlarına karşı duyarsız kalamazlar. İşletmelerin topluma karşı duyarlı bir vatandaş gibi davranması beklentisi, kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin oluşmasını ve işletmelerin faaliyetlerini bu doğrultuda şekillendirmesini sağlamıştır.

2.1.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Tanımlar

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı sürekli değişim/gelişim gösterdiği için pek çok şekilde tanımlanmıştır. Genel kabul gören tek bir tanım bulunmadığı için farklı kişi ve kurumlar tarafından yapılan kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarına yer verilmesi, ortak noktaların belirlenmesi ve kavramın içeriğinin anlaşılması bakımından yararlı olacaktır.

Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi'nin (*World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD) oluşturduğu kurumsal sosyal sorumluluk çalışma grupları ve gerçekleştirdiği diyaloglar sonucunda yayımladığı raporda farklı kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarına yer vermektedir. Bunlardan ilkinde göre kurumsal sosyal sorumluluk “işletmelerin topluma karşı yerine getirdiği etik davranışlar” iken, bir diğerine göre ise kurumların, faaliyet gösterdikleri toplumdaki “yasal ve sosyal yükümlülükler” üstlenmeleridir. WBCSD'nin geliştirdiği tanıma göre ise kurumsal sosyal sorumluluk, “işletmelerin; çalışanlarının ve ailelerinin, ve genel olarak toplumun yaşam kalitesini arttırırken, etik davranma ve ekonomik büyümeye katkıda bulunma taahhütüdür”dür (Watts ve Holme [tarih yok], s.3).

WBCSD'nin raporunda yer alan tanımlarda yasal, sosyal, ekonomik ve etik yükümlülükler vurgulanırken, Avrupa Komisyonu'nun tanımında çevresel konulara da yer verilmiştir. Bu tanıma göre sosyal sorumluluk, yasal sorumlulukları gerçekleştirmenin ötesinde; insana, çevreye ve paydaş ilişkilerine yatırım yapmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle şirketler, daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevre için toplumsal ve çevresel konuları operasyonları ve paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirmeli ve bunu yaparken de gönüllü olarak hareket etmelidir (COM 2001, s.6).

Kotler ve Lee (2005, s.3) kurumsal sosyal sorumluluğu, “isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını arttırmak için üstlenilen sorumluluk” olarak tanımlamaktadır. Avrupa Komisyonu'nun tanımında olduğu gibi bu tanımda da kurumsal sosyal sorumluluk gönüllülük esasına dayandırılmaktadır.

Bir başka tanımda ise kurumsal sosyal sorumluluk; şirketlerin ekonomik başarıyı hedeflerken aynı zamanda faaliyetlerinin çevre, toplum ve çalışanları üzerindeki etkilerinden sorumlu olması; riskleri uzaklaştırıp yeni iş fırsatları yaratmak amacıyla, şirket faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini dengeli bir şekilde yönetmesi; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, devletler, sivil toplum kuruluşları (STK), yatırımcılar da dahil olmak üzere tüm paydaşların meşru taleplerine ve beklentilerine karşılık vermesi şeklinde açıklanmıştır (Hollanda Kraliyeti İstanbul Başkonsolosluğu 2010, s.26). Aktan ve Vural (2007, s.4) ise kurumsal sosyal sorumluluğun, bu tanımda da olduğu gibi, genellikle özel şirketler için kullanılan bir kavram olduğuna dikkat çekerken, kendi tanımlarında “herhangi bir organizasyonun—kar amacına yönelik oluşturulmuş bir şirket, kamu kuruluşları ya da hükümet dışı organizasyonlar—hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı ‘etik’ ve ‘sorumlu’” davranması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu tanımla, kurumsal sosyal sorumluluğun yalnızca özel sektörle sınırlı kalmadığı görülmektedir.

Tüm bu tanımlarda kurumsal sosyal sorumluluğun farklı bir özelliği vurgulanmıştır. Daha kapsamlı bir tanımda ise bu özellikler bir arada yer almaktadır (http://www.sucsr.com/kss_hakkinda.aspx 2009):

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurum ve kuruluşların toplumun sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını, kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi ve tüm paydaşlarına ve topluma karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulamasıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin yapılan tanımlarda geçen ortak kavramlar dört maddede listelenmiştir (Sönmez ve Bircan 2004):

- a. İşletmelerin kar elde etmek için mal ve hizmet üretmelerinin ötesinde sorumlulukları bulunmaktadır.
- b. Bu sorumlulukların içinde, işletmelerin ortaya çıkmasına katkıda buldukları sosyal problemlerin çözümüne katkıda bulunmak da yer almaktadır.
- c. İşletmeler sadece hissedarlara karşı değil, sosyal paydaşlar olan çevreye karşı da sorumludurlar.

- d. İşletmeler sadece ekonomik değerlere odaklanmamakta, daha geniş anlamda insani değerlere de hizmet etmektedir.

Bu maddelere ek olarak, kurumsal sosyal sorumluluğun yasal sorumlulukların ötesine geçtiği ve fakat gönüllülük temelinde ele alındığı da tanımlarda görülmektedir.

2.1.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

Modern anlamdaki kurumsal sosyal sorumluluk kavramı 20. yüzyılda literatürdeki yerini almış olsa da bu tarihten öncesi de kavramın gelişimini anlamak açısından önemlidir. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluğun tarihsel gelişimi; Sanayi Devrimi öncesi dönem, Sanayi Devrimi sonrası dönem, 20. yüzyılın ilk yarısı, 20. yüzyılın ikinci yarısı ve 21. yüzyıl olmak üzere beş döneme ayrılabilir.

2.1.2.1 Sanayi devrimi öncesi dönem

Sanayi devrimi öncesi dönemde dini ve ahlaki kurallar (kişisel vicdan, dini inançlar, örf ve adetler vb.) ticaretle uğraşan kişilerin davranışlarını belirleyen en önemli etmenler olmuştur. Zaman içerisinde kabul edilen toplumsal kural ve yasalarla ticaret hayatı düzenlenmiştir. İş hayatına yönelik tarihte bilinen en eski düzenlemelerden biri Hammurabi kanunlarıdır (Bayraktaroğlu, İltter ve Tanyeri 2009, s.33). Yasa derlemesi olarak hazırlanan bu kanunlar işçi ve işveren, tüccar ve müşteri ilişkileri, asgari ücret miktarı, muhasebe kayıtları, işverenlerin sorumlulukları gibi konuları içermektedir (Çakır 2006 içinde Yazıcı 1992).

Sanayi Devrimi'ne kadar işletmeler, küçük ölçekli dükkan ve ticarethanelerden oluşmaktaydı (Aktan ve Börü 2007). Özellikle Orta Çağ'da Katolik Kilisesi'nin toplum hayatına olan etkisi iş hayatında da görülmektedir. Ancak Rönesans ve Reform ile keşifler ve icatlar yapılmaya başlanmış, üretkenlik artmış ve manevi değerlerin yerini maddi değerler almıştır (Çakır 2006). Ticaretin ve ticaretle zenginleşen kentlerin

gelişimi burjuvazinin aristokrasi ve Kilise'ye karşı güçlenmesine, vergi gelirlerindeki artış ise devletin (kralın) güçlenmesine neden olmuştur (Demir 2009; Baechler 1994).

Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan ve 16 ve 18. yüzyıllar arasında etkin olan merkantilizm anlayışına göre bir ülkenin zenginliği sahip olduğu değerli madenlerle ölçülmektedir; bu da sömürgeciliğe yol açmıştır (Aktan ve Börü 2007; Manisalı 2004). Merkantilist dönemde devlet onayıyla kurulan işletmeler, kendilerini destekleyen devletlerine karşı sorumlu olmuştur. Örnek vermek gerekirse, Hollanda ve İngiliz şirketleri ülkelerinin Endonezya ve Hindistan gibi kolonilerindeki ekonomik ve politik çıkarlarını korumasına yardım etmiştir (Cheney, Roper ve May 2007). Hatta İngiliz kralı I. James'in onayıyla kurulan Virginia Şirketi, Kuzey Amerika'da Virginia kolonisini, The Dutch West India Şirketi de New Netherland kolonisini kurmuştur. İki koloninin de yönetimi ülkeleri adına bu şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir (Norton ve diğ. 1994a). İşletmelerin temel sorumluluğu ülkelere karşı iken; toplum ve ticaret hayatına ilişkin tüm sorumluluk da merkezi güç haline gelen devlete ait olmuştur. Fakat devletin zenginleşmesi, halkın refahının ya da çalışan haklarının gözetileceği anlamına gelmemektedir. Zira azami kar elde etmek için asgari maliyetle üretim yapılmış ve çalışan ücretleri de en düşük seviyede tutulmuştur (Çakır 2006).

Sanayi Devrimi öncesinde işletmeler çoğunlukla küçük ölçekli olup genel anlamda sosyal sorumluluk anlayışına rastlanmamaktadır. Ticaret hayatı önce ahlak, sonra din, daha sonra da devlet etkisiyle şekillenmiştir.

2.1.2.2 Sanayi Devrimi sonrası dönem

1765'te James Watt'ın buhar makinesini icat etmesi ve bunun bir enerji kaynağı olarak üretimde kullanılması ile sanayileşme süreci başlamıştır (Aktan ve Börü 2007). Endüstrileşme ile birlikte hakim iktisadi görüş olan merkantilizmin yerini serbest piyasa ekonomisi almıştır.

1776 yılında yayınlanan *The Wealth of Nations* (Ulusların Zenginliği) isimli eserinde Adam Smith, bireysel özgürlük kavramını ön plana çıkarmış ve devletin ekonomiye müdahalesini eleştirmiştir. Merkantilizm anlayışını reddeden Smith'e göre topluma en büyük faydayı kişisel çıkarlarını gözeten birey sağlamaktadır (Norton ve diğ. 1994a). Çünkü bireyin zenginleşmesi toplumun da zenginleşmesi anlamına gelmektedir.

Smith ayrıca devletin müdahalesi olmadan da ekonomik hayatın bir düzen içerisinde devam edeceğini savunmuştur. Smith'e göre, oluşacak tam rekabet ve serbest piyasa ortamında bu düzen "görünmez el" tarafından sağlanacaktır. Ancak, Smith'in savunduğu *laissez-faire* (bırakınız yapsınlar) anlayışı, işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin kar maksimizasyonuna odaklanmasına ve oluşan toplumsal sorunları göz ardı etmesine neden olmuştur (Aktan ve Börü 2007; Çakır 2006).

18. yüzyılın sonu ve 19. yüzyılın başında üretim kadın ve çocukların da ucuz işgücü olarak çalıştırıldığı imalathanelerde gerçekleştirilmekteydi. Bu dönemde Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) tekstil sektöründe ortaya çıkan Lowell sisteminde işletmeler paternalist bir rol üstlenmekte ve çoğu bekar genç kızlardan oluşan çalışanlarının kalacak yer ve eğitim gibi ihtiyaçlarını karşılamaktaydı (Norton ve diğ. 1994a). Benzer bir girişim de otomotiv sektöründe George Pullman tarafından gerçekleştirilmiştir. Pullman, çalışanları ve aileleri için, içinde park, kilise, kumarhane, otel, tiyatro, çarşı barındıran bir yaşam alanı inşa etmiş ve böylece çalışanlarının yaşam koşullarını iyileştirmekle kalmayıp işletmesine daha fazla çalışan çekmiştir (Carroll 2008). Bu bağlamda Lowell ve Pullman sistemleri, kurumsal sosyal sorumluluk açısından önemli birer örnek olarak gösterilebilir.

Fakat 19. yüzyılın ortasından itibaren artan makineleşme ile üretim ve kar artışı işletmelerin öncelikli hedefi haline almış; bu da çalışan ücretlerinde düşüş ve kesinti, sağlıksız çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri, artan iş yükü ve iş kazaları gibi sorunlara yol açmıştır. Yaşanılan bu sorunlar ise Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan işçi sınıfının greve gitmesine ve örgütlenmesine sebep olmuştur (Norton ve diğ. 1994a).

Sanayi Devrimi sonrası dönemde serbest piyasa ekonomisi ile devletin müdahalesi azalmış; kurulan ve hızla büyüyen imalathaneler ve fabrikalar ile hızlı ve çok miktarda üretim gerçekleştirilmiştir. Olumlu bazı örnekler olsa da bu dönemde işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı yaygın değildir.

2.1.2.3 Yirminci yüzyılın ilk yarısı

20. yüzyılda büyük ölçekli işletmelerin, çoğunluğunu küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu iş çevresinde ekonomik ve politik açıdan güç kazandığı görülmektedir (Kağnıcıoğlu 2007). Bu güçle birlikte işletmelerin topluma olan etkileri de önemli ölçüde artmıştır.

Büyük şirketler yaptıkları sözlü anlaşmalarla kimin ne kadar üreteceğine, fiyatların ne olacağına karar vererek pazarı kontrol altında tutmuştur. Bu da küçük şirketlerin pazardaki varlığını tehdit etmiştir. Nitekim zaman içerisinde küçük şirketlerin hissedarları ikna ve/veya mecbur edilerek hisselerinin yönetimini büyük şirketlere vermek durumunda kalmıştır. Böylece oluşturulan tröstlerle sektörün tamamı tek bir şirket tarafından kontrol edilebilmekteydi (Norton ve diğ. 1994b). Yatay birleşmelere ek olarak işletmeler, gerçekleştirdikleri dikey birleşmelerle tekeli bir eğilim göstermişlerdir (Çakır 2006).

Fakat kurulan tröstler ve holdingler Smith'in vurguladığı tam rekabet anlayışına ters düşmektedir. Çünkü bu işletmeler rekabeti arttırmayı değil, en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle tekeli uygulamalara son vermek için ABD'de Federal Ticaret Komisyonu kurulmuş, anti-tröst yasaları çıkartılmış ve Northern Securities gibi tröstler mahkeme kararıyla dağıtılmıştır. Ancak Herbert Spencer tarafından geliştirilen Sosyal Darwinizm kuramına göre serbest piyasa koşullarında gücün en başarılı işletmelerde toplanması doğaldır; zira piyasada yalnızca güçlü olan işletmeler hayatta kalacaktır (Norton ve diğ. 1994b).

Sosyal Darwinistler bu gücü ve zenginliği elinde tutanların ahlaki sorumlulukları olduğunu da düşünmektedir. *Noblesse oblige* kavramına benzer bir nitelik taşıyan bu görüşe göre büyük işletmeler kendilerinden daha şanssız durumdakilerin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu bağlamda, 19. yüzyılın sonunda başlayıp, 20. yüzyılda iyice yaygınlaşan bu anlayış sonucunda Cornelius Vanderbilt, Andrew Carnegie, John D. Rockefeller gibi zengin iş adamları servetlerinin bir kısmını toplumun refahı için harcamışlardır (Carroll 2008). Büyük Buhran sonrasında artan toplumsal ihtiyaçlar göz önüne alındığında yapılan bağışlar, toplum açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bireysel hayırseverlik anlayışı zamanla işletmeler tarafından da benimsenerek bugünkü kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

1929 yılında New York Borsası'nın çökmesi ile ortaya çıkan Büyük Buhran, Amerika ve Batı Avrupa'nın sanayileşmiş ülkeleri başta olmak üzere pek çok ülkede işletmelerin kapanmasına, alım gücünün düşmesine ve kitlesel işsizliğe sebep olmuştur. Yaşanılan krizle birlikte Smith'in görünmez el teorisinin aksine ekonomik düzenin kendiliğinden oluşmadığı görülmüştür. Şirketlerin yapmış olduğu yanlış uygulamaların toplumun tamamına büyük zararlar verebileceği fark edilmiş ve sosyal sorumluluk kavramı gündeme gelmiştir (Kağnıcıoğlu 2007).

Özellikle 1920'lerden itibaren işletmelerin daha sorumlu davranması toplumun farklı kesimleri tarafından talep edilmiştir. Sosyal Gospel akımından etkilenen Protestan reformcular toplumun işletmelere sosyal açıdan sorumlu davranmaları için baskı yapmış, sendikalar çalışanların daha iyi koşullara sahip olması için eylemler düzenlemiş, devletin ise ekonomiye müdahalesi artmış ve yapılan yasal düzenlemelerle işletmelerin faaliyetleri kontrol altına alınmıştır (Norton ve diğ. 1994b).

20. yüzyılın ilk yarısında yapılan yasal düzenlemeler, rekabet dışı faaliyetleri ve çalışanlara yönelik kötü uygulamaları engellemesi ve sosyal sorumluluk anlayışının gelişmesini sağlaması bakımından önemlidir (Kağnıcıoğlu 2007). 1935 tarihinde çıkartılan Wagner Yasası ile işçiler sendikalaşma ve toplu pazarlık hakkı elde etmiştir. Sosyal Güvenlik Yasası ile ise sigorta sistemi oluşturulmuş; çalışanların ve işverenler, yaşlılık ve işsizlik sigortası için primler ödemeye başlamıştır. 1938 tarihli Adil İş

Standartları Yasası ile de asgari ücretler belirlenmiştir (Norton ve diğ. 1994b). Çıkarılan yasalar, işletmelerin sosyal açıdan sorumlu davranışlar geliştirmelerini zorunlu kılmıştır (Cheney, Roper ve May 2007).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yasal düzenlemelere dayandırılması, kavramla ilgili akademik çalışmaların da ilk olarak hukuk disipliniinde ortaya çıkmasını sağlamıştır. Adolph Berle ve Merrick Dodd'un işletmelerin kime karşı sorumlu oldukları konusunu ele aldıkları makaleleri 1931 ve 1932 yıllarında *Harvard Law Review*'de yayınlanmıştır (Godfrey 2009).

Bu dönemde gerçekleşen ekonomik açıdan önemli bir başka gelişme de yaşanan dünya savaşlarıdır. İki savaşta da devlet ve özel sektör işbirliği gerçekleşmiş ve devletin sağladığı teşviklerle büyük şirketler daha da büyümüştür. Özellikle otomobil, uçak, çelik, elektrik, kimya ve silah şirketleri savaş dönemi ekonomisinden büyük kar elde etmiştir. Ayrıca artan talebi karşılamak için daha fazla istihdam gerçekleştirilmiştir. Savaş yıllarında kadınların da işgücüne katkısı artmıştır. II. Dünya Savaşı boyunca sadece ABD'de altı milyondan fazla kadın işe alınmıştır (Norton ve diğ. 1994b).

Özetle 20. yüzyılın ilk yarısında yaşanan politik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile işletmeler oldukça büyümüş, bu sebeple de toplumun işletmelerden beklentileri artmıştır. Özellikle gerçekleştirilen yasal reformlar ile işletmeler yasalara uygun bir şekilde faaliyet göstermeye zorlanmıştır.

2.1.2.4 Yirminci yüzyılın ikinci yarısı

II. Dünya Savaşı sonrasında ABD, Japonya ve Batı Avrupa ülkelerinin ekonomilerinde büyük gelişim görülmüştür (Norton ve diğ. 1994b). Canlanan ekonomiyle birlikte rekabet artmış ve müşterilerin istek ve talepleri önem kazanmıştır (Çakır 2006). Bu dönemde alım gücüne ek olarak nüfusta da önemli bir artış yaşanmıştır; bu da tüketimin ve bireyin öneminin artmasını sağlamıştır (Norton ve diğ. 1994b).

II. Dünya Savaşı ile yeni sektörler ortaya çıkmıştır. Bu sektörlerin beraberinde getirdiği yeni sorunlar savaş sonrasında daha fazla hissedilmiştir. Örneğin, Pearl Harbor baskını ile dünyanın işlenmemiş kauçuk ikmalinin yüzde doksanı Japonların eline geçtiğinden ABD’de sentetik kauçuk/plastik sektörü doğmuştur. Fakat bunun üretimi sırasında sülfür monoksit ve karbon monoksit gibi zehirli gazlar açığa çıktığından hava kirliliği artmıştır. Bu dönemde silah endüstrisi nedeniyle ortaya çıkan kimyasal ve radyoaktif atıklarla hava, su ve toprak kirliliği önemli boyutlara ulaşmıştır. Ayrıca savaş sonrası dönemde ekonominin canlanmasıyla artan araba satışları da hava kirliliğinin artmasına sebep olmuştur (Norton ve diğ. 1994b).

1960’larda başlayan ve 1970’lerde de devam eden Medeni Haklar Hareketi ile baskı grupları oluşmaya başlamış ve STK’ların toplumdaki rolü ve etkisi artmıştır. Ortaya çıkan sorunların çözümü ve şirket faaliyetlerinde şeffaflık sağlanması amacıyla 1969 ve 1972 yılları arasında ABD’de İş Güvenliği ve Sağlık Kurulu, Eşit Fırsat Komisyonu, Tüketici Ürünleri Güvenliği Komisyonu ve Çevre Koruma Ajansı gibi birimler kurulmuş (Cheney, Roper ve May 2007) ve Temiz Su Yasası, Temiz Hava Yasası gibi yasal düzenlemeler yapılmıştır (Norton ve diğ. 1994b, s.1014). Bu dönemde ayrımcılık, bireysel haklar, tüketici ve çalışan hakları, çevre gibi konular gündeme gelmiş; işletmelerde görülen “başlıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları; ortaklara bilgi sağlama, iş vermede adalet, karı paylaşma, reklamların ahlaki olması, çevreyi koruma ve faaliyetlerin topluma yapacağı etkileri düşünerek eylemde bulunma” şeklinde gerçekleşmiştir (Aktan ve Börü 2007, s.25).

1980’lerde ABD ve İngiltere başta olmak üzere dünyada neoliberal ekonominin hakimiyeti ile devlet ve işletmeler arasındaki ilişkide de değişiklikler görülmüştür (Cheney, Roper ve May 2007). 1980’lerden itibaren devletin müdahalesi azalmış; kötüye giden ekonominin canlanması için işletmelere çevre, sağlık ve güvenlik gibi konulardaki yasaların uygulanmasında esneklik sağlanmıştır (Norton ve diğ. 1994b).

1980’lerin sonuna gelindiğinde ise ozon tabakasının delinmesi, toprak erozyonu, asit yağmurları, küresel ısınma gibi artan çevresel sorunlarla karşılaşmıştır. Bunun üzerine 1989 yılında seksen altı ülkenin imzaladığı Helsinki Anlaşması uyarınca ozon

tabakasındaki deliğin oluşumuna sebep olan kimyasalların kullanımının azaltılması kararlaştırılmıştır. 1991 yılında ise yirmi altı ülkenin katılımıyla Antarktika'daki doğal yaşamın korunması için burada petrol aranması elli yıllığına yasaklanmıştır (Norton ve diğ. 1994b). Bunda 1989 yılında yaşanan Exxon Valdez petrol felaketinin de etkisi büyüktür. O güne kadar gerçekleşen en büyük petrol felaketi olan Exxon Valdez sonucunda yüz binlerce varil ham petrol sızmış ve petrol endüstrisi yasal yaptırımlar ve toplumsal baskılarla karşı karşıya kalmıştır. Bu felaket sonrasında endüstri tarafından olası petrol sızıntılarını önlemek için kar amacı gütmeyen bir işletme kurulmuş ve petrol tankeri sızıntılarının büyük ölçüde azalmasını sağlayan Petrol Kirliliği Yasası 1990 yılında yürürlüğe girmiştir (OSC 2011).

1990'larda yaşanan skandallarla birlikte işletmelerin davranışlarına ve neoliberalizme karşı toplumda memnuniyetsizlik oluşmaya başlamıştır (Cheney, Roper ve May 2007). Çok uluslu şirketlerin doğal kaynaklar ve ucuz iş gücü gibi nedenlerle üçüncü dünya ülkelerinde fabrikalar kurması; düşük ücret, kötü muamele ve sağlıksız çalışma koşulları, çocuk işçi çalıştırılması, sendikal ve toplu pazarlık haklarının ihlali, çevre kirliliğine yol açması gibi sebeplerden eleştirilmiştir. 1990 yılında Hollanda'da başlayan ve sekiz Avrupa ülkesini daha kapsayan "Temiz Giyim Kampanyası" hazır giyim sektöründeki çalışma koşullarının iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Pek çok STK ve sendika tarafından desteklenen bu kampanya kapsamında Nike ürünlerinin üretildiği Tayland, Endonezya, Çin ve Vietnam gibi ülkelerdeki fabrikalardaki olumsuz çalışma koşulları ve insan hakları ihlalleri raporlar yayınlanmış; tüketicilerin bilinçlendirilmesi için çalışılmıştır (Kağnıcıoğlu 2007, ss. 62-69). 1995 yılında Royal Dutch Shell'in Kuzey Denizi'ndeki Brent Spar platformunu batırma girişimi, şirketi Greenpeace öncülüğünde düzenlenen protestolarla karşı karşıya getirmiştir. Bu olay nedeniyle şirket tüketiciler tarafından boykot edilmiş ve satışlarda yalnızca Almanya'da yüzde kırka varan düşüşler görülmüştür (Cheney, Roper ve May 2007, s.7).

20. yüzyılın ikinci yarısında bireyin ön plana çıktığı, tüketimin ve çevre kirliliğinin arttığı, küreselleşme ile büyük şirketlerin üçüncü dünya ülkelerine kaydığı ve buradaki fabrika ve imalathanelerde çalışan haklarının korunmadığı, insan hakları ihlallerinin yaşandığı görülmektedir. Bununla birlikte de baskı gruplarının işletmeler üzerindeki

etkilerinin arttığı ve işletmeleri daha sorumlu davranmaya yönelttiği gözlemlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, özellikle 1990'lerden itibaren işletmeler, başarılı olmak için ekonomik ve yasal sorumluluklarına ek olarak onlardan beklenen ahlaki sorumlulukları da yerine getirmek ve hatta bu sorumluluklarının da ötesine geçmek zorunda kalmıştır.

Ayrıca 1950'lerden itibaren kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletme disiplini de tartışılır hale gelmiş; konuyla ilgili teori ve modeller geliştirilmiştir. Böylece işletmelerin sorumlulukları tanımlanmış ve kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeler için önemi belirtilmiştir. Buna mukabil de işletmelerin yerine getirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetleri daha kurumsal bir hal almıştır.

2.1.2.5 Yirmi birinci yüzyıl

2000'li yıllara gelindiğinde kurumsal sosyal sorumluluk hem akademisyenler hem de işletmeler tarafından benimsenen bir kavram olmuştur. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren şekillenmeye başlayan literatürde, bugün artık teorik çalışmalardan çok ampirik çalışmaların ağırlık kazandığı görülmektedir (Carroll 2008).

Tüm dünyada tartışılan bir olgu haline gelen kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (*United Nations Global Compact*), Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü Çokuluslu İşletmeler Rehberi (*Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] Guidelines for Multinational Enterprises*), Avrupa Komisyonu Yeşil Kitap: kurumsal sosyal sorumluluğun Avrupa çerçevesinde desteklenmesi (*European Commission Green Paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*) gibi uluslararası belgeler yayımlanmıştır. Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO – International Labour Organization) ve OECD başta olmak üzere, uluslararası örgütler ile resmi ve özel kuruluşlar tarafından hazırlanan belgelerle işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğu bir davranış biçimi olarak benimsemelerini sağlayarak ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi amaçlanmaktadır (Kağnıcıoğlu 2007, s.190).

2005 yılında yürürlüğe giren Kyoto Protokolü de bu bakımdan önem taşımaktadır. Bu protokol, geçtiğimiz yüzyılda artan sanayileşmenin sonucunda ortaya çıkan küresel ısınma ve iklim değişikliğinin önlenmesi için özellikle sanayileşmiş ülkelerin çevreye verdikleri zararın sorumluluğunu üstlenmelerini ve daha sorumlu politikalar üretmelerini gerektirmektedir. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne ek olarak kabul edilen Kyoto Protokolü, sera gazı salınımının, iklim değişikliğine yol açmayacak seviyelerde tutulmasını amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Kyoto Protokolü'nün ilk döneminin biteceği 2012 yılının sonuna kadar protokolü onaylayan sanayileşmiş ülkelerin, sera gazı salınım miktarlarını 1990 yılındaki oranlarına göre en az yüzde beş oranında azaltmaları gerekmektedir (Article 3 1999).

Protokolün önemli bir özelliği de gelişmekte olan ülkeleri bağlayıcı olmamasıdır. Dünyadaki sera gazı salınımı tarih boyunca en çok gelişmiş ülkeler tarafından gerçekleştirildiği için iklim değişikliğinin de ana sorumlusu bu ülkelerdir (Kyoto Protocol [tarih yok]). Bu sebeple, gelişmekte olan ülkeler Kyoto Protokolü'nü imzalamış olsalar da sera gazı salınımlarını azaltmaları beklenmemektedir. Ancak, bu protokol tüm ülkelerin;

- a. çevre dostu teknolojilerin gelişimi, uygulanması ve yaygınlaştırılması,
- b. iklim sisteminin sistematik gözlemi ve araştırılması,
- c. iklim değişikliği hakkında toplumun bilinçlendirilmesi ve eğitimi,
- d. sera gazı salınımı envanteri için metodoloji ve verilerin geliştirilmesi gibi

konularda ortak çalışmalar yürütmesini gerektirmektedir (UNFCCC 2008, s.12). Kyoto Protokolü ile ülkelerin geliştirdikleri politikalar ve aldıkları önlemler sayesinde işletmeler de daha bilinçli bir şekilde faaliyetlerine devam etmek durumunda kalacaktır.

Son on yılda yaşanan gelişmeler de işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için daha sorumlu davranmaya mecbur olduklarını göstermiştir. 2001 yılında ortaya çıkan Enron skandalı ile muhasebe ve denetim kuruluşları, hisse senedi ve bono piyasaları, kurumsal bankacılık gibi pek çok alan yeniden gözden geçirilmiş ve kamuoyunun bilgilendirilmesi, çalışanların ve yatırımcıların çıkarları gibi konular gündeme gelmiştir (Özel [tarih yok]). Şirket, resmi belgelerde sahtecilik yaparak gelirlerini yüksek

göstermiş ve bu sayede de hisse senetlerinin değerini yapay olarak arttırmıştır. Şirketin 2000 yılının ortalarında 90 dolara kadar çıkan hisse senedi fiyatları, 2001 yılında başlatılan soruşturma sonrasında 1 doların altına düşmüştür (Fox (2003), s.2; Fusaro ve Miller (2002), s.xiv). Hisselerindeki bu değer kaybı ile emeklilik kesintilerini Enron hisselerine yatırarak değerlendirmeleri konusunda yönlendirilen ve hisse senetlerini 50 dolarlık fiyatın altında satmaları kısıtlanan Enron çalışanları ile şirketin yatırımcıları milyarlarca dolar kaybetmiştir. Buna karşın şirketin üst düzey yöneticileri ellerindeki hisse senetlerini şirketin iflası açıklanmadan önce ellerinden çıkartarak büyük gelir elde etmiştir (Fox 2003; Özel [tarih yok]). Kişisel çıkarlarını paydaşlarının çıkarlarından daha fazla önemseyen Enron yöneticilerinin ekonomik, yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmeyerek şirketin iflasına neden olduğu söylenebilir.

Enron'a ek olarak WorldCom, Arthur Andersen, Global Crossing, HealthSouth, Alliance Capital gibi önemli şirketlerde ortaya çıkan yolsuzluklar ve beraberinde yaşanan iflaslar yatırımcıların ve halkın şirketlere olan güvenini sarsmıştır. Yaşanan skandalları takiben 2002 yılında çıkartılan Sarbanes-Oxley Yasası ile işletmelerin daha şeffaf olmasının sağlanması amaçlanmıştır (McMillan 2007).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için daha sorumlu davranmaya mecbur olduklarını gösteren bir başka örnek de 2006'da Alaska'da, 2010'da ise Meksika Körfezi'nde yaşanan petrol felaketleri nedeniyle British Petroleum (BP) şirketidir. Hem Prudhoe Körfezi hem de Deepwater Horizon felaketi şirketin ihmalden kaynaklanmıştır. Aşınan boru hattındaki bir delikten kaynaklanan Prudhoe Körfezi felaketinde 212 252 galon petrolün sızdığı belirtilmiştir (DEC 2008, s.1). Tarihin en büyük petrol felaketi olan Deepwater Horizon'da ise sondaj platformunda yaşanan patlama sonucunda okyanusun 5000 fit altında yer alan kuyunun ağzı parçalanmış ve uzaktan kumandalı robot denizaltılar acil durum vanalarını kapamada başarısız olmuştur. BP, felaketi durdurabilecek uzaktan kumandalı kapama teknolojisi gibi gerekli güvenlik önlemlerini maliyeti dolayısıyla almamakla suçlanmıştır (Greenpeace 2010). Bu felaket sonucunda toplamda on bir işçi hayatını kaybederken (BP 2010, s.8), sızıntının devam ettiği üç ay boyunca yaklaşık 4 900 000 varil (206 000 000 galon) ham petrolün sızdığı tahmin edilmektedir (OSC 2011, s.166). Yaşanan olaylar sonrasında BP

tarafından yapılan açıklamada, hisse değeri yarı yarıya düşen şirketin 2010 yılının ikinci çeyreğinde 17 milyar dolar net kaybının olduğu ve felaketin maliyetinin 32.2 milyar doları bulduğu belirtilmiştir (*BP earnings* 2010). Maddi kaybın yanı sıra şirket önemli ölçüde güven ve itibar kaybı da yaşamıştır. Bu felaketten yalnızca BP değil tüm enerji sektörü de olumsuz etkilenmiştir. Zira haziran ayı itibariyle enerji şirketi bonoları 19 milyar dolarlık değer kaybetmiştir (Glover ve Keogh 2010). Şirket toplum, medya ve STK'ların protestoları ve eleştirileriyle; sektör ise artan devlet baskısı ve yapılacak olası yasal düzenlemeler sonucu oluşacak maliyet artışı nedeniyle yatırımcı kaybı riski ile karşı karşıya kalmıştır.

İşletmelerde yaşanan tüm bu krizler ve 2007 yılında Amerika'da başlayan, 2008'de diğer finans piyasalarını da etkisi altına alarak küresel bir boyut kazanan ekonomik kriz, kurumsal sosyal sorumluluğun geçici bir moda olmadığını; bilakis, içinde bulunduğumuz yüzyılda öneminin daha da artacağını göstermiştir. Bir işletmenin hatasının sadece işletmenin geleceğini riske atmakla kalmayıp tüm sektörü etkilediği, ihmallerin bedellerinin tüm paydaşlar tarafından ödendiği ve piyasaların birbirine olan etkilerinin tüm zamanlardan daha fazla olduğu bu çağda, tüm kurumlar daha hassas ve daha sorumlu davranmak mecburiyetindedir.

2.1.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Etkileyen Faktörler

Demokrasinin yaygınlaşması, küreselleşme, STK'ların oluşumu gibi yaşanan politik, ekonomik ve toplumsal değişiklikler kurumsal sosyal sorumluluk açısından da önemli birer unsurdur. Kurumsal sosyal sorumluluğu etkileyen faktörler; kavramın ortaya çıkışını ve gelişimini etkileyen faktörler ile kurumsal sosyal sorumluluk düzeyini etkileyen faktörler olmak üzere iki grupta incelenebilir.

2.1.3.1 Kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya çıkışını ve gelişimini etkileyen faktörler

Kurumsal sosyal sorumluluğun tarihsel gelişim sürecinde de belirtildiği üzere işletmelerin etkileşimde buldukları toplumda yaşanan gelişmeler kurumsal sosyal sorumluluğunun doğuşunu ve gelişimini etkilemiştir. Geliştirilen politikalar ve yasal düzenlemeler, artan refah ve bilinç düzeyi, küreselleşme ve rekabet ortamı, STK'ların üstlendikleri roller kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya çıkışını sağlayan faktörler arasında sayılabilir.

Demokrasinin yaygınlaşması ile refah toplumu yaratmayı hedefleyen yönetimler; eğitim, sağlık, sosyal güvenlik, çevre gibi sosyal alanlarda geliştirdikleri politikalarla bu sürece önemli bir katkıda bulunmuş ve işletmelerin de bu yönde hareket etmesi için etkili bir unsur olmuştur. Ancak, devletler kendi sınırları dahilinde faaliyet gösterirken, işletmeler ve mali piyasalar küreselleşmektedir. Bu da ulus devletin etki alanını ve ekonomik faaliyetlerde oynadığı rolü azaltmaktadır (Kağnıcıoğlu 2007, ss.93-99). Devletin yetersiz kaldığı alanlarda ve küresel olarak hareket edilmesi gereken sorunlarda STK'lar devreye girmiş ve oluşan sorunların farkına varılması, çözüm yollarının belirlenmesi ve harekete geçilmesi konusunda aktif rol oynayarak katılımcı demokrasi anlayışını güçlendirmiştir (Demir 2009, ss.27-32).

Teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde bilgiye ulaşmak çok daha kolay ve pratik bir hal almıştır. Bugün artık ulusal-endüstriyel ekonomiden global-bilgi ekonomisine geçilmiş (Kağnıcıoğlu 2007, s.2) ve yaşanan skandallar ile işletmelere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik talepleri artmıştır (Demir 2009, s.36). İşletmelerin faaliyetlerinin internet ve medya aracılığıyla takibinin kolaylaşması sonucunda tüketiciler oldukça bilinçlenmiştir. Bu da özellikle eğitim ve refah düzeyi artan toplumlarda tüketici davranışlarını ve tüketicilerin işletmelerden beklentilerini etkilemektedir (Carroll ve Buchholtz 2008, s.12-15).

Özetlemek gerekirse;

- a. Serbest piyasa koşullarında oluşan artan rekabet ve çokuluslu şirketler öncülüğünde gerçekleşen küreselleşme,
- b. Bunların sonucunda ortaya çıkan eşitsizlik, kötü çalışma koşulları gibi sosyal sorunların çözümünde devletin uyguladığı politikaların ve çıkardığı yasaların yetersiz kalması,
- c. STK'ların ve medyanın etkisi,
- d. İşletme skandallarındaki artış,
- e. Gelişen teknoloji,
- f. Hızlı ve kolay iletişim,
- g. Toplumsal refahın ve bilincin artması gibi faktörler işletmelere sosyal sorunların çözümünde önemli bir rol yükleyerek kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına katkıda bulunmuştur.

2.1.3.2 Kurumsal sosyal sorumluluk düzeyini etkileyen faktörler

İşletmelerin üstlendiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin düzeyini etkileyen birçok farklı unsur bulunsa da bunlar; toplumsal, sektörel, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere dört grupta toplanabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk düzeyini etkileyen toplumsal faktörler, bir ulusun siyasi ve ekonomik gelişimi ve bilinci ile doğrudan ilişkilidir. Demokrasi anlayışının yerleştiği, kalkınmış ülkelerdeki sistem işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerini belirlemekte ve örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Ancak yine de ülkelerin sosyo-politik yapılarına ve kültürlerine bağlı olarak değişiklikler gözlenmektedir. Mesela, sosyal demokrat anlayışın hakim olduğu Batı Avrupa ülkelerinde toplumun çıkarlarının korunması için işletmelerin faaliyetlerinin düzenlenmesinde devlete ve sendikalara daha fazla rol düşerken, bireysellik anlayışının güçlü olduğu ABD'de devletin müdahalesi daha azdır. Bireysellikten uzak bir anlayışın hakim olduğu Japonya ve Çin'de işletmeler ve toplum arasında güven, sadakat ve uyuma dayalı bir ilişki söz konusudur (Cheney, Roper ve May 2007). Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğa karşı her toplum aynı tutumu

göstermemektedir. Çünkü her toplumun ihtiyaç ve beklentileri aynı değildir. Fransa, Almanya, ABD, Avustralya ve Bangladeş gibi ülkelerde yapılan araştırmalar farklı toplumlarda kurumsal sosyal sorumluluğa karşı farklı tutumlar gösterildiğini ortaya koymaktadır (Uslu, Başçı ve Gambarov 2008).

Sektörün yapısı da o sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğa bakış açılarını belirleyen önemli bir faktördür. Bu açıdan, devletin çıkardığı yasalar kadar sektörel kuruluşların yaptığı düzenlemeler de işletmeler için bağlayıcıdır. Çünkü sektöre ilişkin alınan kararlar, çıkartılan yasalar, belirlenen standartlar ilgili sektördeki işletmelerin de faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir (Campbell 2006). Farklı sektörlerin kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki algıları da farklı olabilmektedir (Çetin ve diğ. 2010). Bazı sektörler yapıları gereği çevreye daha fazla zarar verirken, bazıları da ürünlerinin reklam gerektiren yapısı nedeniyle daha fazla görünürlüğe sahiptir (Carroll ve Buchholtz 2008). Bu yüzden çevreye etkisi daha fazla olan tekstil, ilaç, otomotiv, petrokimya gibi sektörlerde yer alan işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri daha yaygındır. Zira STK'ların ve diğer paydaşların bu gibi sektörlerle yönelik baskısı daha fazladır (Campbell 2006). Sektörde yaşanan rekabet ortamı da kurumsal sosyal sorumluluk düzeyini belirlemektedir. Rekabetin çok yoğun veya çok az olduğu sektörlerde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinin daha az olması beklenmektedir. Sektörde yaşanan yoğun rekabet ortamı işletmelerin maliyetleri azaltmak için sosyal sorumluluk faaliyetlerinden kaçınmasına; rekabetin az olması ise pazar kaybı endişesi olmayan işletmelerin bu tür faaliyetlere ihtiyaç duymamasına yol açmaktadır (Chih, Chih ve Chen 2009; Keinert 2008). Farklılık yaratmanın zorunlu hale geldiği sektörlerde ise kurumsal sosyal sorumluluk iyi bir farklılaşma unsuru olmasının yanı sıra işletmelerin rekabet avantajı oluşturmasını da sağlamaktadır (Kaya 2008).

Örgütsel yapı işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. İşletmenin boyutu ve mülkiyeti gibi ögeler örgütsel yapıyı oluşturmada ve örgütsel davranışlarda belirleyici olmaktadır. İşletme boyutu büyüdükçe kurumsallaşma, gelirler ve kurumdan beklentiler artmakta, buna mukabil de hiyerarşi ve değişim karşılığı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler etki

alanlarının daha geniş ve görünürlüklerinin de daha fazla olması gibi nedenlerle sorumluluklarını yerine getirme konusunda daha fazla baskı görmektedir. Kaynaklarının da daha fazla olması bu işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini arttırmaktadır (Chih, Chih ve Chen 2009; Keinert 2008; Campbell 2006). Ancak son zamanlarda, küçük ve orta boyutlu işletmelerden (KOBİ) de benzer sorumluluklar beklenmektedir (Carroll ve Buchholtz 2008). Bu işletmelerin daha kısıtlı kaynaklara sahip olmaları topluma karşı olan sorumluluklarını azaltmamaktadır. Gücün yöneticiler ile işyeri sahipleri arasında bölündüğü büyük işletmelerin aksine KOBİ'lerde işletme sahiplerinin kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili karar verme sürecinde daha fazla etkisi bulunmaktadır (Mankelow ve Quazi 2007). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri üzerinde etkili olan bir diğer faktör de işletmelerin mülkiyetleridir. Kar maksimizasyonu ve hissedarların çıkarları gibi sebeplerden özel sektördeki işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri kamuya ait işletmelere oranla daha düşük olabilmektedir (Zu ve Song 2008). Çok uluslu şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve deneyimleri ise yerel şirketlere kıyasla daha gelişmiştir (Göçenoğlu ve Onan 2008). Profesyonelece yönetilmeyen, nepotizmin hakim olduğu aile şirketlerinin de kurumsal sosyal sorumluluk düzeyi diğer işletmelere kıyasla daha düşüktür (Keinert 2008).

İşletme sahiplerinin, yöneticilerinin ve hissedarlarının kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki algıları, bilgi düzeyleri ve isteklilikleri işletme faaliyetlerini de şekillendirmektedir. Yaş ve eğitim düzeyi gibi bireysel faktörlerin kişilerin kurumsal sosyal sorumluluk algılarını etkilediği bilinmektedir (Kaya 2008, Keinert 2008). Yöneticilerin aldıkları kararlar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleşip gerçekleşmemesini belirlemekte ve yöneticilerin kişisel değerlerine ve tutumlarına bağlı olarak işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri değişiklik göstermektedir (Hemingway ve Maclagan 2004).

2.1.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

Zaman içerisinde işletmeler sadece kar elde etmeyi amaçlayan birer ekonomik varlık olmaktan çıkıp sosyal bir varlık haline dönüşse de, işletmelerin kime karşı sorumlu oldukları ve sorumluluklarının sınırları konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur.

İlgili literatür incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin temelde iki yaklaşım olduğu görülmektedir. Birbiriyle çelişen bu iki yaklaşımdan ilki klasik görüş iken, diğeri ise modern görüştür.

2.1.4.1 Klasik yaklaşım

Klasik yaklaşıma göre işletmelerin temel sorumluluğu toplumsal sorunlara çözüm bulmak değil, karın mümkün olduğunca artırılmasıdır (Çerik ve Özarlan 2008). İşletmelerin örgütsel amaçları haricinde herhangi bir sosyal sorumluluğu olmadığı düşüncesine dayanan bu yaklaşım, işletmelerin kar elde ederek sosyal sorumluluklarını da yerine getirdiğini önermektedir (Melé 2008).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıktığı günden beri bu yaklaşım, farklı dönemlerde, farklı kişiler tarafından gündeme getirilmiştir. 1931 yılında Adolph Berle, yöneticilerin hissedarlara karşı sorumlu olduklarını; faydalı bir sebep için bile olsa asıl amaçtan sapılmasının hissedarlar açısından zararlı olacağını belirtmiştir (Godfrey 2009). Benzer bir görüş de 1962 yılında Milton Friedman tarafından ortaya atılmıştır. Friedman'a göre yöneticiler şirket sahiplerinin çalışanları oldukları için onlara karşı sorumludurlar ve işleri işverenlerinin isteklerine göre yerine getirmelidirler (Friedman 1970). Ayrıca Friedman toplumun iyiliğini özel işletmelerin değil devletin düşünmesi gerektiği görüşündedir. Bu nedenle işletmeler ancak yasalar belirtiyorsa kar elde etmenin dışındaki yükümlülükleri üstlenmelidir. Mesela, bir fabrikanın yol açtığı kirliliğin azaltılması için yapılacak harcamalar işletmenin çıkarlarını etkilemeyecek şekilde ve de yasal zorunluluklar ölçüsünde yapılmalıdır (Melé 2008). İşletmelerin yegane sorumluluğunun yasalar çerçevesinde karı maksimize etmek olduğunu savunan

Friedman'a göre "yöneticilerin hissedarları için karı olabildiğince arttırmanın dışında herhangi bir sosyal sorumluluğu kabul etmesi, özgür toplumun temellerini sarsacak bir akım"dır (1962, s.133 Carroll 2008, s.30 içinde). Çünkü John Lock'un toplum felsefesi ve Adam Smith'in serbest piyasa ekonomisi anlayışına dayanan klasik yaklaşıma göre toplumun iyiliği aslında toplumu oluşturan bireylerin çıkarlarına bağlıdır (Melé 2008). Bu açıdan bakıldığında, hissedarların gelirlerinin artması; yeni yatırımların yapılması, ilave istihdamın sağlanması, yeni mal ve hizmetlerin üretiminin gerçekleşmesi anlamına gelmektedir ki bu da toplumsal refahı arttırmak açısından önemli bir katkıdır. İşletmelerin kar amacı dışında sosyal amaçları gerçekleştirmeye yönelmesi ise hissedar gelirlerinin azalmasına ve giderlerin artmasına neden olacaktır (Kaya 2008, s.99). Bu yüzden Millon'un da belirttiği gibi hissedarların çıkarlarının korunması haricindeki diğer amaçlara sıcak bakılmamıştır; çünkü sosyal sorumluluk girişimlerinden "toplumun kazancı şüpheliyken, hissedarların kayıpları kesindir" (1990, s.222 Godfrey 2009, s.702 içinde). Jensen'a (2001) göre ise bu tarz girişimler toplum için de kayıp anlamına gelmektedir. İşletmelerin tek bir amacının (kar maksimizasyonu) olmasının, yöneticilerin ekonomik kaynakları en etkin şekilde kullanmasını sağlayacağını söyleyen Jensen (2001), bu amaç dışındaki faaliyetlere kaynak ayrılmasının ise işletme zenginliğini yok edeceğini ve bunun da net toplumsal refahı azaltacağını vurgulamaktadır.

2.1.4.2 Modern yaklaşım

Modern yaklaşım, işletmelerin kar etme görev ve gerekliliğini kabul etmekle birlikte, sosyal sorumluluklarını sadece bununla sınırlandırmamaktadır. Bu görüşü savunanlar, işletmeleri yalnızca ekonomik bir varlık olarak değil, toplumun içinde yer alan sosyal bir varlık olarak kabul etmektedirler.

Carnegie, 1889 tarihli makalesinde (*The Gospel of Wealth*) işletmelerin kar elde etmek zorunda olduğunu; ama işletmelerin elde ettiği bu zenginliği de toplumun yararı için kullanması gerektiğini savunmaktadır (Carroll ve Buchholtz 2008, s.38). İşletmeleri toplumun hizmetinde olan sosyo-ekonomik varlıklar olarak değerlendiren Merrick Dodd'a (1932) göre ise topluma fayda sağlayacak faaliyetler gerçekleştirmek şirketlerin

ve şirket yöneticilerinin hem ahlaki hem de vatandaşlık görevidir. Bu faaliyetler hissedarlar açısından bir kazanç sağlamasa da yerine getirilmelidir (Godfrey 2009). Kurumsal sosyal sorumluluğun öncülerinden olarak kabul edilen Howard Bowen da 1953 yılında yayınladığı *Social Responsibilities of the Businessman* (İş adamının Sosyal Sorumluluğu) adlı eserinde, modern işletmelerin hayli güçlendiğini, insanların hayatında önemli bir etkiye sahip olduğunu ve ekonomik sorumluluklarının yanı sıra faaliyetlerinin yol açtığı sonuçlardan da mesul olduklarını açıklamaktadır (Breitbarth ve Harris 2007). Bu görüşlere paralel olarak, Freeman'ın 1984 yılında geliştirdiği “paydaş teorisi” de literatürde önemli bir yere sahiptir. Godfrey'e (2009, ss.704-705) göre bu teori Dodd'un görüşünün modern bir yansıması olup, hissedarları odak noktası olarak kabul eden klasik yaklaşımın aksine daha geniş kapsamlıdır; zira yönetimlerin sadece hissedarları değil, tüm paydaşları odak noktası olarak kabul etmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Çerik ve Özarslan (2008, s.590) modern görüşü benimseyen işletmeler için hissedarların değil, müşterilerin birinci derece öneme sahip olduğunu iddia etmektedir; çünkü müşteriler işletme gelirlerinin artmasını sağlayan en önemli grubu oluşturmaktadır. Kaya'ya (2008, s.100) göre ise işletmeler, şirket faaliyetlerini:

(...) sadece şirketin iç çevresindeki paydaşlar olan hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlara dönük değil; aynı zamanda, dış çevredeki paydaşlar olan müşterilere, tedarikçilere, sendikalara, kredi verenlere, rakiplere, devlete, çıkar gruplarına, genel halka ve doğaya karşı bir takım sorumlulukları olduğu bilinciyle sürdürür.

Yani tek bir paydaş değil, tüm paydaşlar işletmenin varlığı için önem arz etmektedir. Bu nedenle (Kaya 2008, s.100):

Modern görüşü benimseyen bir şirket, müşterilerin, tedarikçilerin, sendikaların ve kredi verenlerin çıkarlarını kendi çıkarları kadar düşünecektir; rakipleriyle olan ilişkilerinde acımasız olmayacaktır; devlete karşı vergi ve sigorta primleri gibi yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirir; çıkar gruplarının taleplerini dikkate alacaktır; halkın yararını gözetecektir; doğal çevrenin kirlenmemesi için gerekli önlemleri alacaktır.

Özetle, modern yaklaşıma göre işletmeler faaliyetlerini sürdürürken topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeli ve tüm paydaşlarının çıkarlarını dikkate almalıdır.

2.1.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Model ve Teorileri

Zaman içerisinde kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin pek çok model ve teori ortaya atılmıştır. Carroll tarafından geliştirilen kurumsal sosyal sorumluluk modelinde işletmelerin sorumluluklarının neler olduğu tanımlanırken, Freeman'in savunduğu paydaş teorisinde işletmelerin kimlere karşı sorumlu olduğu açıklanmıştır. Sethi, Carroll ve Wood'un modellerine yer verilen kurumsal sosyal performans teorisinde ise işletmelerin sorumluluklarını nasıl ele alması gerektiği konusu üzerinde durulmuş ve uygulanan kurumsal sosyal sorumluluk programlarının sonuçlarının değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde belirtilen model ve teoriler açıklanmakla birlikte, bu modeller ışığında yapılan ampirik çalışmalardan örneklere de yer verilmiştir.

2.1.5.1 Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi

Archie B. Carroll 1979 yılında yaptığı dört bileşenli kurumsal sosyal sorumluluk tanımını, 1991 yılında piramid metaforunu kullanarak geliştirmiştir. Ekonomik çıkarlar ile toplumsal çıkarların birbiriyle çeliştiği klasik ve modern yaklaşım, Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk modelinde bir araya getirilmiştir.

Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk tanımı, 1971 yılında Ekonomik Gelişim Kurulu (*Committee for Economic Development*) tarafından geliştirilen "üç ortak merkezli çember" yaklaşımına benzemektedir. En içteki çember ürün ve iş gibi temel ekonomik fonksiyonları içerirken, ortadaki çember toplumun değişen değerleri ve öncelikleri göz önüne alınarak ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiğini önermektedir. Dıştaki çember ise ortaya çıkan yeni sorumluluklar ile sosyal çevrenin geliştirilmesinde işletmelerin daha aktif bir rol üstlenmesi gerektiğini belirtmektedir (Carroll 1991). Bu yaklaşıma göre, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin topluma karşı olan

tüm yükümlülüklerini kapsamalıdır. Carroll bu yükümlülükleri ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik (ihtiyari/gönüllü) sorumluluklar olarak tanımlamakta ve kurumsal sosyal sorumluluğun tam anlamıyla gerçekleşmesi için işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bu dört bileşeni de kapsamayı gerektiğini açıklamaktadır.

Ekonomik Sorumluluklar: Carroll (1991) toplumdaki en temel ekonomik birimler olan işletmelerin temel rollerinin toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri üreterek kar sağlamak olduğunu söylemekte ve kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin temelinde ekonomik sorumlulukları yerleştirmektedir. Bunun sebebi, diğer tüm sorumlulukların şirketin ekonomik sorumluluklarına bağlı olmasıdır. Zira işletmeler örgütün ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeden diğer sorumlulukları gerçekleştiremezler (Carroll 1991).

Yasal Sorumluluklar: İşletmeler faaliyetlerini yalnızca kar güdüsüyle değil, yasal düzenlemeler çerçevesinde gerçekleştirmelidir. Yasal sorumluluklar piramidin ikinci aşaması olarak belirtilse de ekonomik sorumluluklarla birlikte serbest piyasa sisteminin temelini oluşturmaktadır (Carroll 1991).

Ancak, yasal sorumluluklar üç sebepten ötürü yetersiz kalmaktadır. Bunlardan ilki, yasaların iş hayatında karşılaşılan tüm konuları kapsamasının mümkün olmamasıdır. Sürekli olarak yeni konuların ortaya çıkması bunu güçleştirmektedir. İkinci sebep ise, yasaların bu gelişmeleri geriden takip etmesidir. Son olarak da yasaların ahlaki gerekçeler yerine yasaları yapan kişilerin politik görüşleri tarafından şekillenmiş olması yasaların kısıtları arasında belirtilmektedir (Carroll ve Buchholtz 2008).

Tablo 2.1’de kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin ilk iki bileşenine ilişkin ifadeler yer almaktadır:

Tablo 2.1 : Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik ve yasal bileşenleri

| Ekonomik Bileşenler (Sorumluluklar) | Yasal Bileşenler (Sorumluluklar) |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Her hisse başına düşen kazanç miktarını arttıracak şekilde çalışmak önemlidir. | 1. Devletin ve yasaların beklentilerine uygun davranmak önemlidir. |
| 2. Mümkün olabildiğince en yüksek karı elde etmek önemlidir. | 2. Federal, eyalet ve bölgesel düzenlemelere uygun hareket etmek önemlidir. |
| 3. İşletmenin güçlü bir rekabetçi pozisyona sahip olmasını sağlamak önemlidir. | 3. Yasalara uyan bir kurumsal vatandaş olmak önemlidir. |
| 4. Yüksek bir işletme etkinlik düzeyine ulaşmayı sağlamak önemlidir. | 4. Başarılı bir işletme olmak için yasal yükümlülükleri yerine getirmek önemlidir. |
| 5. Başarılı bir işletme olabilmek için sürekli olarak kar elde etmek önemlidir. | 5. En azından asgari yasal gereklilikleri karşılayan ürün ve hizmetlerin sağlanması önemlidir. |

Kaynak: Archie B. Carroll (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. July-August. <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

Etik Sorumluluklar: Etik sorumluluklar yasalarda yer almayan, ancak toplumun üyeleri tarafından beklenen ya da yasaklanan faaliyetleri içermektedir. Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve toplum için adil ve makul olan standart, norm ve beklentileri kapsayan etik sorumluluklar aynı zamanda yasal düzenlemelerin yapılması için zemin hazırlamaktadır. Fakat yasaların aksine yazılı olarak belirtilmedikleri için ve toplumun beklentileri sürekli değişim içinde olduğundan etik sorumluluklar çok iyi tanımlanamamaktadır. Bu belirsizliği gidermek için işletmeler ahlak felsefesi prensiplerini göz önüne alarak hareket etmelidir. Etik sorumluluklar dinamik bir yapıya sahip olmakla birlikte, yasal sorumluluklarla sürekli olarak etkileşim halindedir (Carroll 1991).

Hayırseverlik Sorumlulukları: Carroll'un ilk başta ihtiyari, daha sonra ise hayırseverlik olarak nitelendirdiği bu sorumluluklar işletmelerin iyi bir kurumsal vatandaş olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Sanat, eğitim gibi alanlarda toplumun

iyiliği için yapılan bağışlar ve düzenlenen etkinlikler bu kapsamdadır. Etik sorumluluklarla arasındaki en büyük fark hayırseverlik sorumluluklarının gönüllülük ilkesine dayanıyor olmasıdır. Toplum işletmelerden kaynak, zaman ve çalışanlarını toplumun yararına kullanması beklentisinde olsa dahi, hayırseverlik sorumluluklarını yerine getirip getirmemek işletmelerin kararıdır. İşletmelerin bu sorumlulukları yerine getirmemesi iş ahlakına uygun davranmadıkları anlamına gelmemektedir; çünkü hayırseverlik sorumlulukları etik sorumlulukların ötesinde gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Her ne kadar zorunlu olmasalar da hayırseverlik sorumluluklarını yerine getiren işletmeler topluma ek katkı sağlayarak fark yaratmaktadır. Diğer bileşenlerle kıyaslandığında daha az öneme sahip olsa da özellikle son yıllarda yaşanan gelişmelerle bu tür faaliyetler artış göstermiştir. Bunda toplumun beklentisinin yanı sıra sektördeki bazı işletmelerin, hayırseverlik sorumluluklarını gerçekleştiren rakip işletmeleri görüp kendilerinin de benzer etkinlikler gerçekleştirme ihtiyacı hissetmesi de etkilidir (Carroll ve Buchholtz 2008; Carroll 1991).

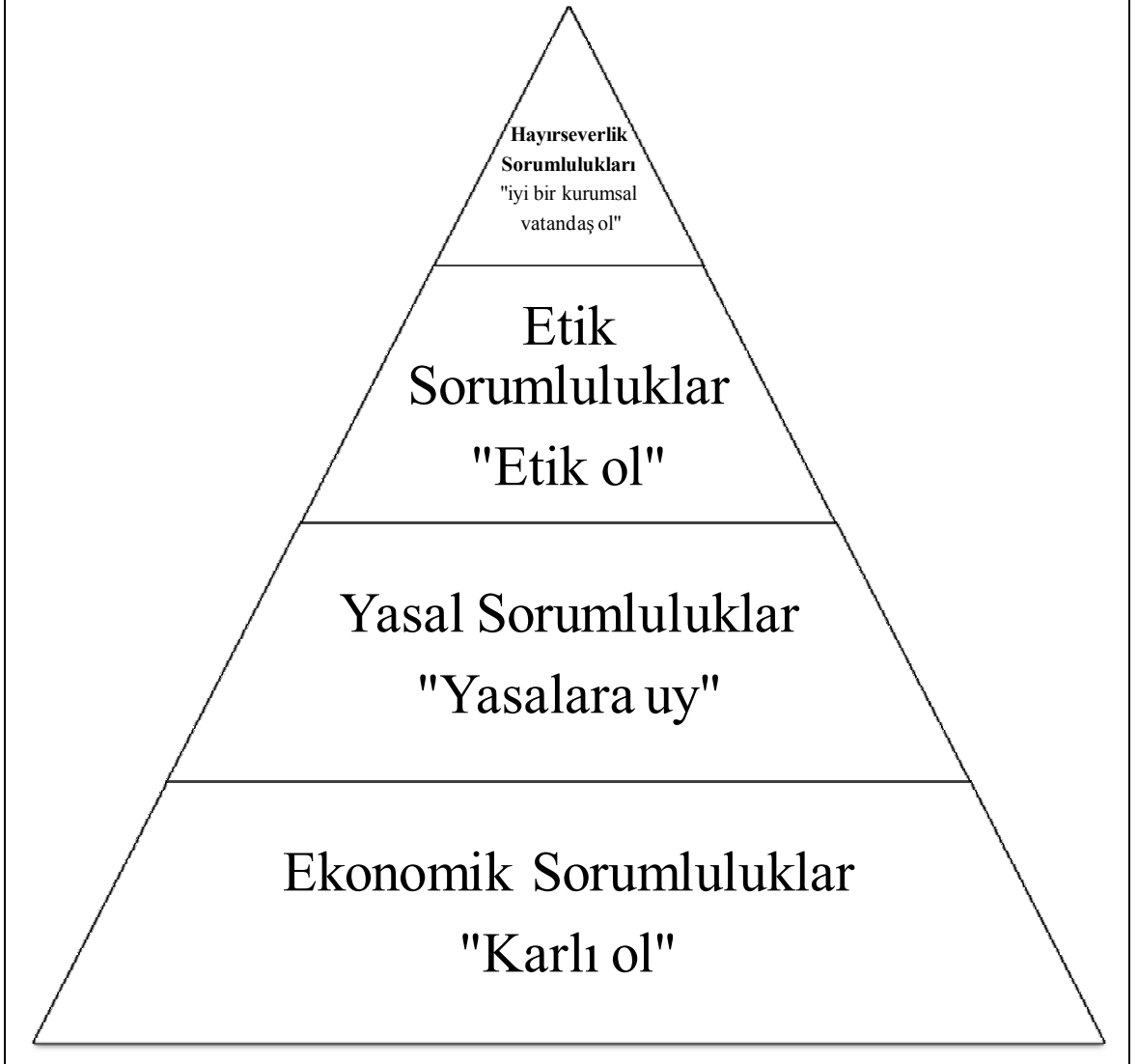
Etik ve hayırseverlik bileşenleri ile ilgili özelliklere Tablo 2.2’de yer verilmiştir:

Tablo 2.2 : Kurumsal sosyal sorumluluğun etik ve hayırseverlik bileşenleri

| Etik Bileşenler (Sorumluluklar) | Hayırseverlik Bileşenleri (Sorumluluklar) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Sosyal değerler ve etik normlara uygun davranmak önemlidir. | 1. Toplumun hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak önemlidir. |
| 2. Toplum tarafından benimsenen yeni ve gelişen normları fark edip bunlara saygı göstermek önemlidir. | 2. Sanatın desteklenmesi önemlidir. |
| 3. Örgütsel hedefler için etik normlardan ödün vermemek önemlidir. | 3. Yöneticilerin ve çalışanların hayırseverlik faaliyetlerine katılması önemlidir. |
| 4. İyi bir kurumsal vatandaş olmak için sosyal değerlere ve etik normlara uygun davranmak önemlidir. | 4. Eğitim kurumlarının desteklenmesi önemlidir. |
| 5. Kurumsal dürüstlüğün ve etik davranışın yasalara ve yönetmeliklere uymaktan fazlasını gerektirdiğini kabul etmek önemlidir. | 5. Toplumun “hayat kalitesini” arttırmaya yönelik projeleri desteklemek önemlidir. |

Kaynak: Archie B. Carroll (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. July-August. <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

Şekil 2.1 : Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi



Kaynak: Archie B. Carroll (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. July-August. <http://www.cbe.wwu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

Şekil 2.1’de kurumsal sosyal sorumluluk kavramını oluşturan dört bileşenin yer aldığı kurumsal sosyal sorumluluk piramidi görülmektedir. Piramitte bulunan her bir bileşen farklı bir kavram olarak ele alınsa da hepsi bir araya geldiğinde kurumsal sosyal sorumluluğu oluşturmaktadır. Tüm bileşenler dinamik bir şekilde birbirleriyle etkileşim içinde olmakla birlikte, ekonomik sorumlulukların diğer sorumluluklarla olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan gerilim kayda değerdir. Bu gerilim klasik yaklaşımı

savunanlar tarafından ekonomik çıkarlar ve toplumsal çıkarların çatışması olarak yorumlansa da aslında bu örgütsel gerçeklerden başka bir şey değildir. Çıkar çatışması yaklaşımının aksine, bu model ile birbiriyle çelişen iki görüş (kar kaygısı ile toplumsal kaygı) bir arada ele alınmıştır. Carroll piramid metaforu ile işletmelerin ekonomik çıkarları ile toplumun çıkarlarının birbirine bağlı olduğunu göstermiş ve kurumsal sosyal sorumluluğun bir bütün olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda işletmelerin sosyal açıdan sorumlu olabilmeleri için; kar elde etmesi, yasalara uyması, ahlaki norm, değer ve beklentileri karşılaması ve bunların da ötesinde topluma ek katkıda bulunarak iyi bir kurumsal vatandaş olması gerekmektedir (Carroll ve Buchholtz (2008), Carroll 1991).

Carroll ve Buchholtz (2008, s.46) kurumsal sosyal sorumluluğun bir bütün olarak değerlendirmiş ve piramidi oluşturan bileşenlerin aynı anda gerçekleştirilmesi gerektiğini açıklamışlardır. Yani bileşenler piramitte belirtilen sıra ile takip edilmemeli, bütün bileşenler farklı derecelerde de olsa bir arada gerçekleştirilmelidir. Bu görüşü de bir denklem ile göstermişlerdir:

$$\text{Ekonomik sorumluluklar} + \text{Yasal sorumluluklar} + \text{Etik sorumluluklar} + \text{İhtiyari sorumluluklar} \\ = \text{Toplam Kurumsal Sosyal Sorumluluk}$$

Bu görüşün aksine, Frank Tuzzolino ve Barry Armandi (1981 Carroll 2008 içinde) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yola çıkarak ve Carroll'un dört boyutlu kurumsal sosyal sorumluluk tanımını baz alarak kurumsal sosyal sorumluluğu da ihtiyaçlar hiyerarşisi çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Yazarlar, tıpkı bireyler gibi işletmelerin de karşılaması gereken ihtiyaçları olduğunu savunmuş ve örgütsel ihtiyaçlar hiyerarşisi fikrini ortaya atmışlardır. Bu açıdan bakıldığında Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piramidi de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer bir yapı arz etmektedir (Carroll 2008).

Carroll her ne kadar piramidin hiyerarşik bir yapısı olmadığını ileri sürse de, yapılan araştırmalar (Aupperle, Hatfield ve Carroll (1985), Pinkston ve Carroll (1994), Edmondson ve Carroll (1999) Visser [tarih yok] içinde), şletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerini çoğunlukla bu sıra ile değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Örneğin, Aupperle, Hatfield ve Carroll'un 1985'te gerçekleştirdiği araştırma sonucunda ekonomik bileşenin 3.50, yasal bileşenin 2.54, etik bileşenin 2.22 ve hayırseverlik bileşenin de 1.30 ortalamaya sahip olduğu görölmüştür. 1994 yılında ise Pinkston ve Carroll, benzer bir anketi merkezleri İngiltere, Fransa, Almanya, Japonya, İsveç ve İsviçre'de bulunan ve Amerika'da faaliyet gösteren 591 adet çok uluslu kimya şirketine uygulamıştır. Yasal sorumlulukların ilk sırada çıktığı Almanya ve İsveç dışındaki ölkelerde kurumsal sosyal sorumluluk bileşenleri önem sırasına göre; ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklar olarak belirlenmiştir. Bu çalışma ile ekonomik ve yasal sorumluluklar arasındaki farkın azaldığı; etik sorumluluklara verilen önemin ise arttığı görölmüştür. Son olarak, Edmondson ve Carroll'un 1999 yılında Amerika'da zencilerin sahip olduğu 503 şletmede yaptığı araştırma, etik sorumluluklara verilen önemin yasal sorumluluklara verilen önemden fazla olduğunu ve yasal sorumluluklar ile hayırseverlik sorumlulukları arasındaki farkın da oldukça azaldığını göstermiştir (Visser [tarih yok]). Bu konuda yapılan ampirik çalışmaları kıyaslayan Visser ([tarih yok]), bileşenlerin ortalama değerlerini bir tabloda sunmuştur (Tablo 2.3).

Tablo 2.3 : Kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerinin ortalama değerleri

| Çalışmalar | Ortalama Değerler | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------|------|---------------|
| | Ekonomik | Yasal | Etik | Hayırseverlik |
| Aupperle, Hatfield and Carroll (1985) | 3.50 | 2.54 | 2.22 | 1.30 |
| Pinkston and Carroll (1994) | 3.28 | 3.07 | 2.45 | 1.15 |
| <i>İngiltere</i> | 3.49 | 3.15 | 2.29 | 0.98 |
| <i>Fransa</i> | 3.60 | 3.04 | 2.35 | 0.98 |
| <i>Almanya</i> | 3.86 | 3.21 | 2.46 | 1.42 |
| <i>Japonya</i> | 3.34 | 2.76 | 2.42 | 1.41 |
| <i>İsveç</i> | 3.27 | 3.30 | 2.43 | 1.00 |
| <i>İsviçre</i> | 3.11 | 3.04 | 2.70 | 1.10 |
| <i>ABD</i> | 3.11 | 2.96 | 2.48 | 1.19 |
| Edmondson and Carroll (1999) | 3.16 | 2.12 | 2.19 | 2.04 |

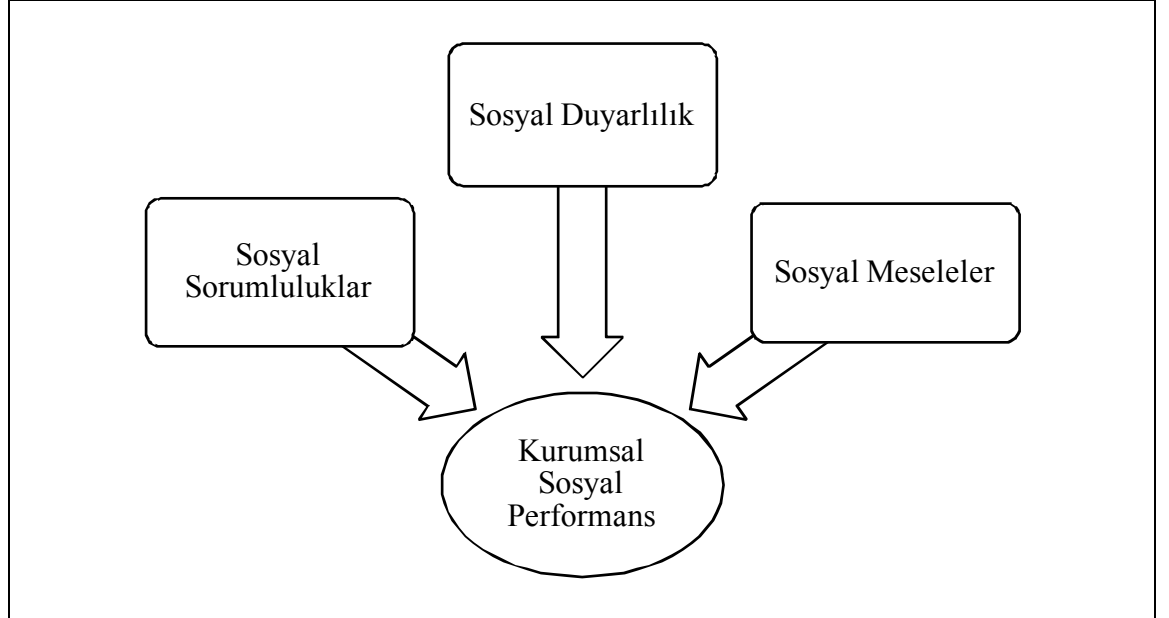
Kaynak: Wayne Visser [tarih yok]. Revisiting Carroll's CSR Pyramid. http://www.waynevisser.com/chapter_wvisser_africa_csr_pyramid.pdf s.36

2.1.5.2 Kurumsal sosyal performans

Sethi'nin 1975 yılında açıkladığı kurumsal sosyal performans kavramı, sosyal zorunluluk, sosyal sorumluluk ve sosyal duyarlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Sethi sosyal zorunluluğu işletmenin piyasa güçlerine ve yasal sınırlamalara karşı davranışları olarak tanımlarken, ekonomik ve yasal sorumluluklara işaret etmektedir. İşletmenin davranışlarının sosyal değerlerle ve toplumsal beklentilerle uyum içinde olacağı bir seviyeye ulaştırılması diye nitelendirilen sosyal sorumluluk ise ahlaki sorumlulukları kapsamaktadır. Sosyal duyarlılık ile de sosyal ihtiyaçların öngörülüp kurumsal davranışların bu ihtiyaçlara cevap verebilecek hale getirilmesi kastedilmektedir (Carroll 2008).

Kurumsal sosyal performans ile ilgili bir diğerk model de 1979 yılında Carroll tarafından ortaya atılmıştır. Bu model kurumsal sosyal sorumluluk kategorilerini, sosyal duyarlılık biçimlerini ve paydaşlara ilişkin sosyal meseleleri içeren üç boyuta sahiptir (Şekil 2.2). Carroll ilk boyutta ekonomik, yasal, etik ve ihtiyari (hayırseverlik) bileşenleri ele almaktadır. İkinci boyutta ise sosyal duyarlılık; reaksiyon, savunma, uzlaşma ve proaktif olmak üzere dört biçimden bahsetmektedir. Son kategoride ise ürün güvenliği, ayrımcılık, çevre gibi sosyal meselelere değinmekte ve yöneticilerin bu tür konuları dikkate alması gerektiğini açıklamaktadır (Carroll ve Buchholtz 2008, s.57).

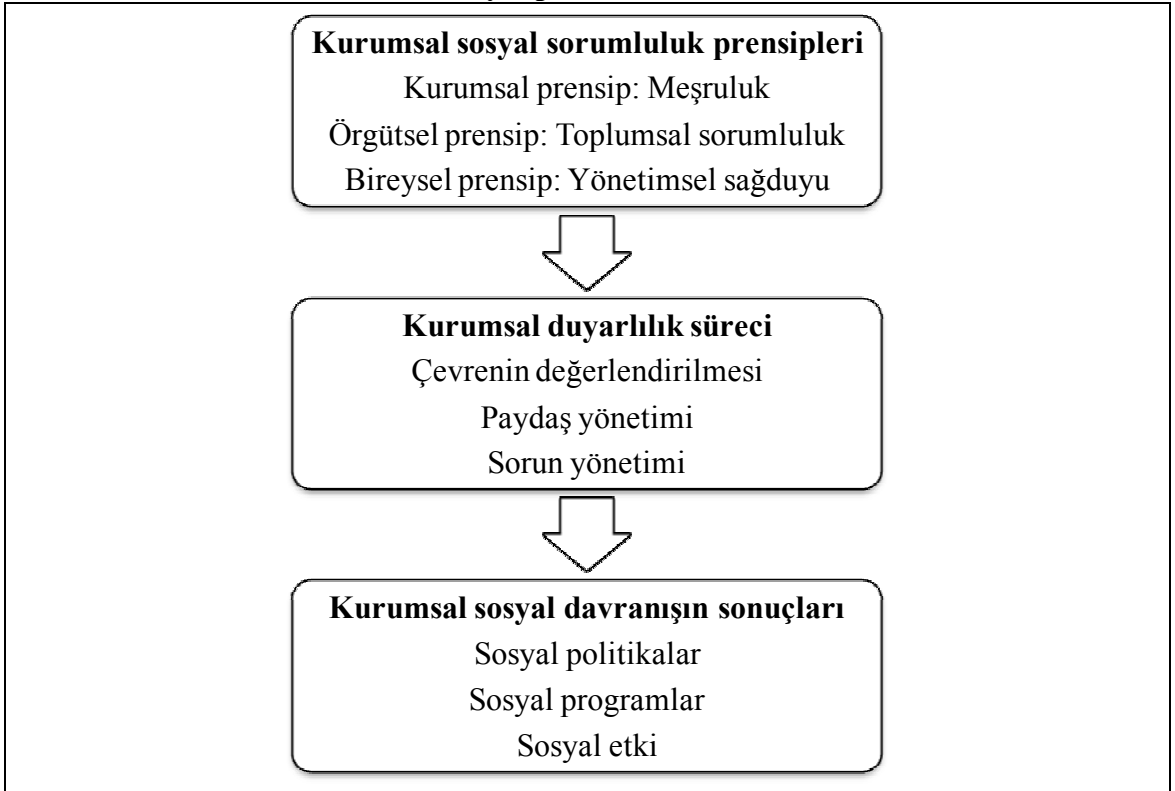
Şekil 2.2 : Carroll'un kurumsal sosyal performans modeli



Kaynak: Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz (2008). *Business and society: ethics and stakeholder management*. Ohio: Cengage Learning, Inc. s.58'den uyarlanmıştır

Wood'un 1991 yılında geliştirdiği kurumsal sosyal performans modeli uygulamaya yönelik olması nedeniyle kurumsal sosyal performans teorisi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Wood'un modeli; sosyal meşruluk (kurumsal düzey), toplumsal sorumluluk (örgütsel düzey), yönetimsel sağduyu (bireysel düzey) prensiplerini, kurumsal duyarlılık süreci ve kurumsal sosyal davranış sonuçları ile bir arada ele almaktadır. Model, Şekil 2.3'te gösterildiği gibidir:

Şekil 2.3 : Wood'un kurumsal sosyal performans modeli



Kaynak: Donna J. Wood, 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 16 (4) s. 694

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Prensipleri: “Meşruluk prensibi” diye de adlandırılan kurumsal prensip, Davis’in görüşlerine dayanmaktadır. Davis (1967 Melé 2008 içinde), klasik ve modern yaklaşımda belirtilen “işletmelerin hiçbir sorumluluğu yoktur” ve “her şeyden işletmeler sorumludur” gibi uç görüşlerin aksine, işletmelerin toplumun refahı için ekonomik sorumlulukları olduğunu kabul etmekte ve faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenmesi gerektiğini de vurgulamaktadır. Çünkü Davis sorumluluğun güçten kaynaklandığı ve kurumların da sahip oldukları güç nedeniyle topluma karşı sorumlu oldukları görüşündedir. Güç eşittir sorumluluk anlayışına göre iş adamlarının sosyal sorumluluğu sahip oldukları sosyal güçten doğmaktadır. “Sorumluluğun Demir Kuralı” uyarınca, işletmelere güç ve meşruluk toplum tarafından verilmektedir. Gücünü toplumun uygun gördüğü şekilde kullanmayan işletmeler, sorumluluklarını yerine getirmedikleri için bu gücü zaman içerisinde kaybedecektir (Melé 2008, s.52).

Örgütsel prensip, diğere bir deyişle “toplumsal sorumluluk prensibi” ise Preston ve Post’un (1975 Melé 2008 içinde) görüşlerine dayanmaktadır. Preston ve Post, toplum ve işletmeleri ayrı sistemler olarak değil; iç içe geçmiş bir yapı olarak görmektedir. İşletmelerin faaliyetleri toplumu geniş ölçüde etkilediğinden işletmeler topluma karşı sorumludur. Wood (1991) işletmelerin tüm sosyal sorunları çözemeyeceğini kabul etmekte; fakat yol açtıkları sorunları çözmek konusunda topluma karşı sorumlu olduklarına dikkat çekmektedir.

Bireysel prensibi Wood (1991) “yönetimsel sağduyu prensibi” olarak adlandırmakta ve yöneticilerin kararlarının yalnızca prosedürlere, iş tanımlarına, sahip oldukları kaynaklara dayanmadığını iddia etmektedir. Takdir yetkisi kendilerinde olduğundan yöneticiler verdikleri kararlarda sağduyulu ve sorumlu davranmaları gerekmektedir.

Kurumsal Sosyal Duyarlılık Süreci: Kurumsal duyarlılık süreci, işletmenin sosyal baskılara cevap verme yeterliliği ile ilgilidir. Modelin ikinci aşamasını oluşturan bu süreç; çevrenin değerlendirilmesi, paydaş yönetimi ve sorun yönetimini kapsamaktadır. İşletme gelişimi için çevresini gözlemlemeli; politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişimin değerlendirilmesi için sürekli olarak bilgi toplamalıdır. Buna ek olarak, işletme, paydaşlarını ve paydaşları ile olan ilişkilerini belirlemeli; onların beklenti ve endişelerini dinlemeli ve gidermeye çalışmalıdır. Ayrıca işletme, iş dünyasında yaşanan değişimlere sistematik bir şekilde cevap verebilmelidir. Bu nedenle sorun yönetimi iş çevresinde ortaya çıkan “sürprizleri” en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Wood 1991). Bunu gerçekleştirebilmek için de sorun belirlenmeli, analiz edilmeli, çözüm üretilmeli ve sonuçlar takip edilip değerlendirilmelidir (Carroll ve Buchholtz 2008).

Kurumsal Sosyal Davranışın Sonuçları: Modelin üçüncü ve son aşamasında kurumsal sosyal davranışın sonuçları incelenmektedir. Bu aşamada kurumsal sosyal sorumluluğun bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemek üzere şirketin, sosyal sorunlara ve paydaş çıkarlarına ilişkin yürüttüğü politikalar, sorumluluklarını yerine getirmek için uyguladığı programlar ve hareketlerinin etkileri değerlendirilmektedir (Wood 1991).

Keinert'e (2008) göre kurumsal sosyal sorumluluk prensipleri kurumların sorumluluklarının yapısı ve kapsamı ile ilgiliyken, kurumsal duyarlılık bu sorumlulukların nasıl uygulanacağı üzerinde durmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurumsal duyarlılık işletmelerin sosyal sorumluluklarının neler olduğunu değil, bu sorumlulukların nasıl karşılanacağını tartışır ve işletmelerin dış baskılara yönelik uyguladığı politikaları kapsar. Keinert (2008) kurumsal sosyal performansı bir teori olarak değil, kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin strateji, politika ve programların uygulandığı ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirildiği bir süreç olarak kabul etmekte ve işletmelerin başarıları değerlendirilirken finansal performanslarının yanı sıra sosyal performanslarının de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır.

Wood'un modeli, kurumsal sosyal performansın nasıl ölçüleceğine ilişkin bir kılavuz sunmasa da, kurumsal sosyal performansın ölçülmesi gerekliliğini ortaya koyması açısından önemlidir. Kurumsal sosyal performans ölçülürken nelerin dikkate alınması gerektiği konusu bugün hala tartışılmakta olsa da, bu konuda bazı uygulamalar mevcuttur. Örneğin, CSR Europe şirketlerin performanslarını değerlendirirken girdi, çıktı, sonuç ve süreç göstergelerini kullanmakta olduğunu belirtmektedir (Moir 2001). İşletmelerin faaliyetlerini belirli standartlar çerçevesinde raporlaması için oluşturulan Küresel Raporlama Rehberi (GRI - Global Reporting Initiative) ise ekonomik, çevresel ve sosyal performans göstergelerini kullanmaktadır (Argüden 2002). Bu göstergeler Tablo 2.4'te yer almaktadır:

Tablo 2.4 : GRI yapısındaki göstergeler

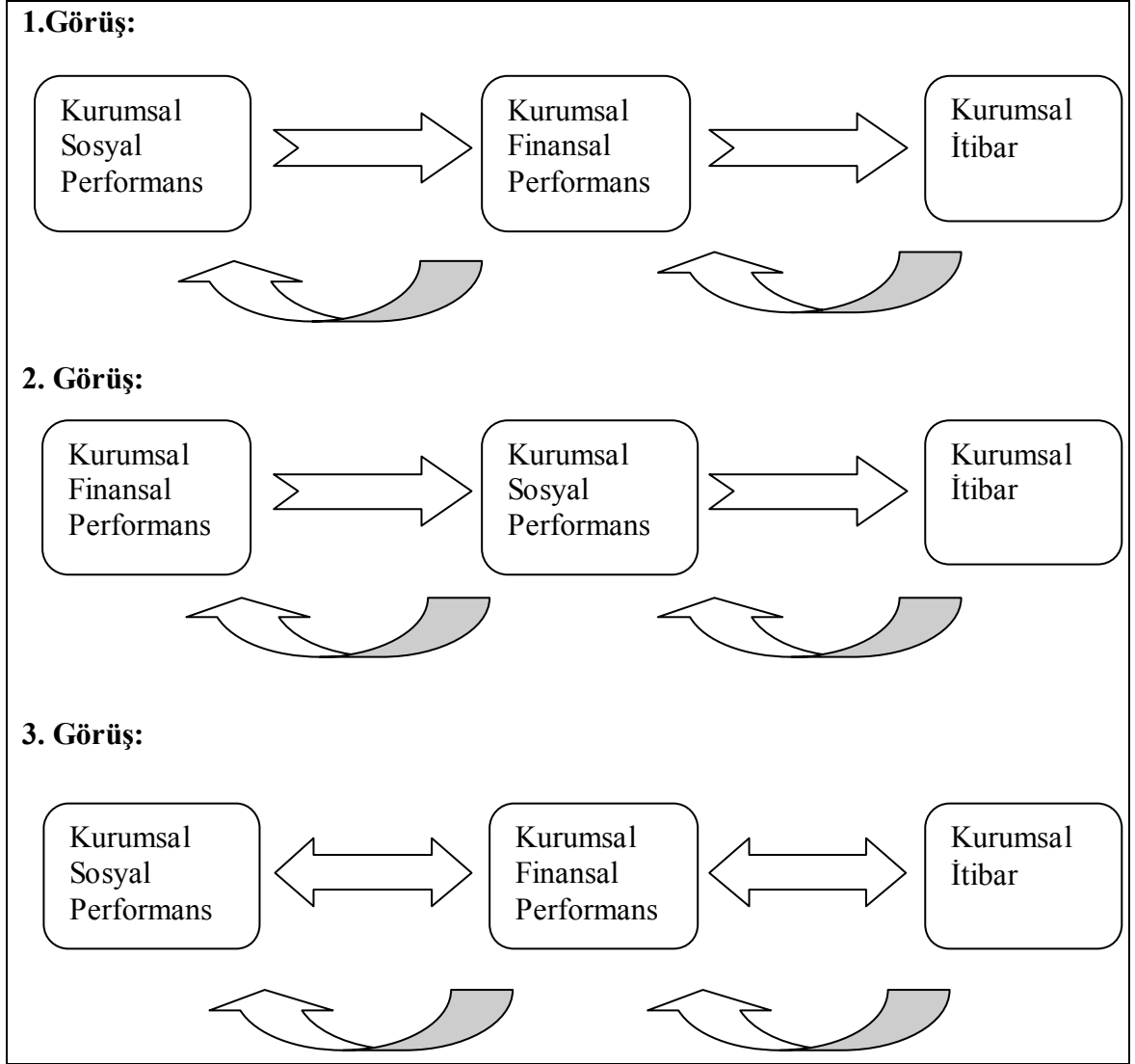
| | KATEGORİ | BOYUT |
|----------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EKONOMİK | Doğrudan ekonomik etkiler | Müşteriler Tedarikçiler Çalışanlar Sermayedarlar Kamu sektörü |
| ÇEVRESEL | Çevresel | Malzemeler Enerji Su Biyolojik çeşitlilik Emisyon, kayıplar ve atıklar Tedarikçiler Ürünler ve hizmetler Uygunluk Nakliye Genel |
| SOSYAL | İş/İşgücü Uygulamaları | İşgücü çalıştırmak Çalışan yönetim ilişkileri Sağlık ve güvenlik Eğitim Çeşitlilik ve fırsatlar |
| | İnsan Hakları | Strateji ve yönetim Örgütlenme ve toplu sözleşme özgürlüğü Çocuk işçiler Zorunlu ve zoraki işler Disiplin uygulamaları Güvenlik uygulamaları Yerel halkın hakları |
| | Toplumsal | İletişim Rüşvet alma ve yozlaşma Politik bağışlar Rekabet ve fiyatlandırma |
| | Ürün sorumluluğu | Müşteri sağlığı ve emniyeti Ürünler ve hizmetler Reklam Özel yaşama saygı |

Kaynak: Yılmaz Argüden, 2002. *Kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları. s.36

Keinert'in aksine kurumsal sosyal performansı geçerli bir teorik yapı olarak gören Orlitzky, Schmidt ve Rynes (2003) kurumsal sosyal performansın pek çok şekilde ölçülebileceğini belirtmiş ve işletmelerin finansal performansları ile sosyal performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılmış olan elli iki araştırmanın meta-analizini gerçekleştirmişlerdir. Wood'un tanımını baz aldıkları bu çalışma sonucunda sosyal performans ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişki çift yönlüdür; zira mali açıdan daha başarılı şirketler, sosyal sorumluluk faaliyetleri için daha fazla harcama yapmakta ve daha iyi bir sosyal performansa sahip olmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal sosyal performansın iyi olması da işletmelerin mali açıdan daha başarılı olmasını ve itibarını arttırmasını sağlamaktadır (Orlitzky, Schmidt ve Rynes 2003, ss.424-425).

Carroll ve Buchholtz (2008, s.69) yapılan çalışmaların finansal performans, sosyal performans ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin üç bakış açısı ile ele alındığı sonucuna varmışlardır. Bu yaklaşımlar Şekil 2.4'te gösterildiği gibidir. İlk yaklaşıma göre sosyal açıdan sorumlu şirketler finansal açıdan da daha karlıdır. Bu görüşe göre kurumsal sosyal performans, finansal performansı ve bunun sonucunda kurumsal itibarı arttıran bir olgudur. İkinci yaklaşıma göre ise finansal performans, sosyal performansı ve kurumsal itibarı arttırmaktadır. Son yaklaşım, bu üç faktörün de birbirini etkilediği ve aralarında interaktif bir ilişki olduğu fikrine dayanmaktadır.

Şekil 2.4 : Kurumsal sosyal performans, kurumsal finansal performans ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiler



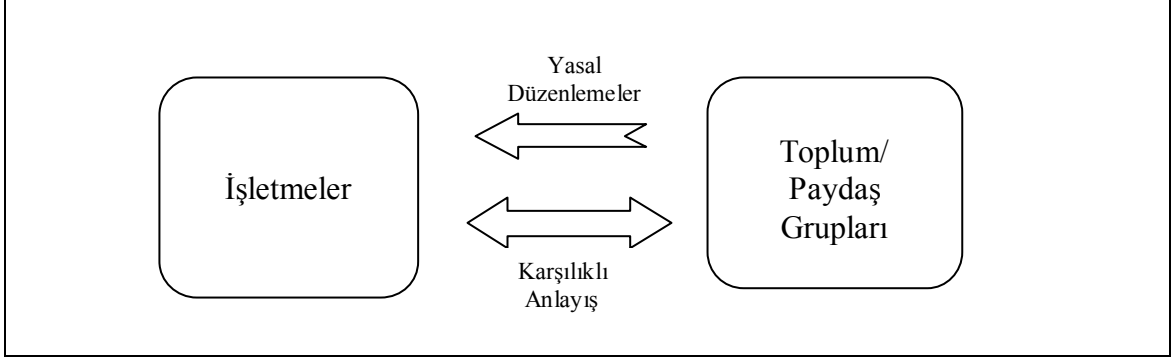
Kaynak: Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz (2008). *Business and society: ethics and stakeholder management*. Ohio: Cengage Learning, Inc. s.70

2.1.5.3 Paydaş teorisi

21. yüzyılda toplumda ve iş dünyasında yaşanan gelişmelerle işletmeler daha karmaşık bir yapıya kavuşmuştur. Uzun vadede başarılı olmak için işletmeler yalnızca yatırımcı ve hissedarlarının değil, çevrelerinde yer alan bütün paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almak zorundadır. Paydaş teorisi toplum ve işletmelerin birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiği görüşünü savunurken, bu iki yapı arasında yasal

düzenlemelere ve karşılıklı anlayışa dayanan bir sosyal anlaşmadan doğan ilişkiye (Şekil 2.5) dikkat çekmektedir.

Şekil 2.5 : İşletme ve toplum arasındaki ilişki



Kaynak: Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz (2008). *Business and society: ethics and stakeholder management*. Ohio: Cengage Learning, Inc., s.23

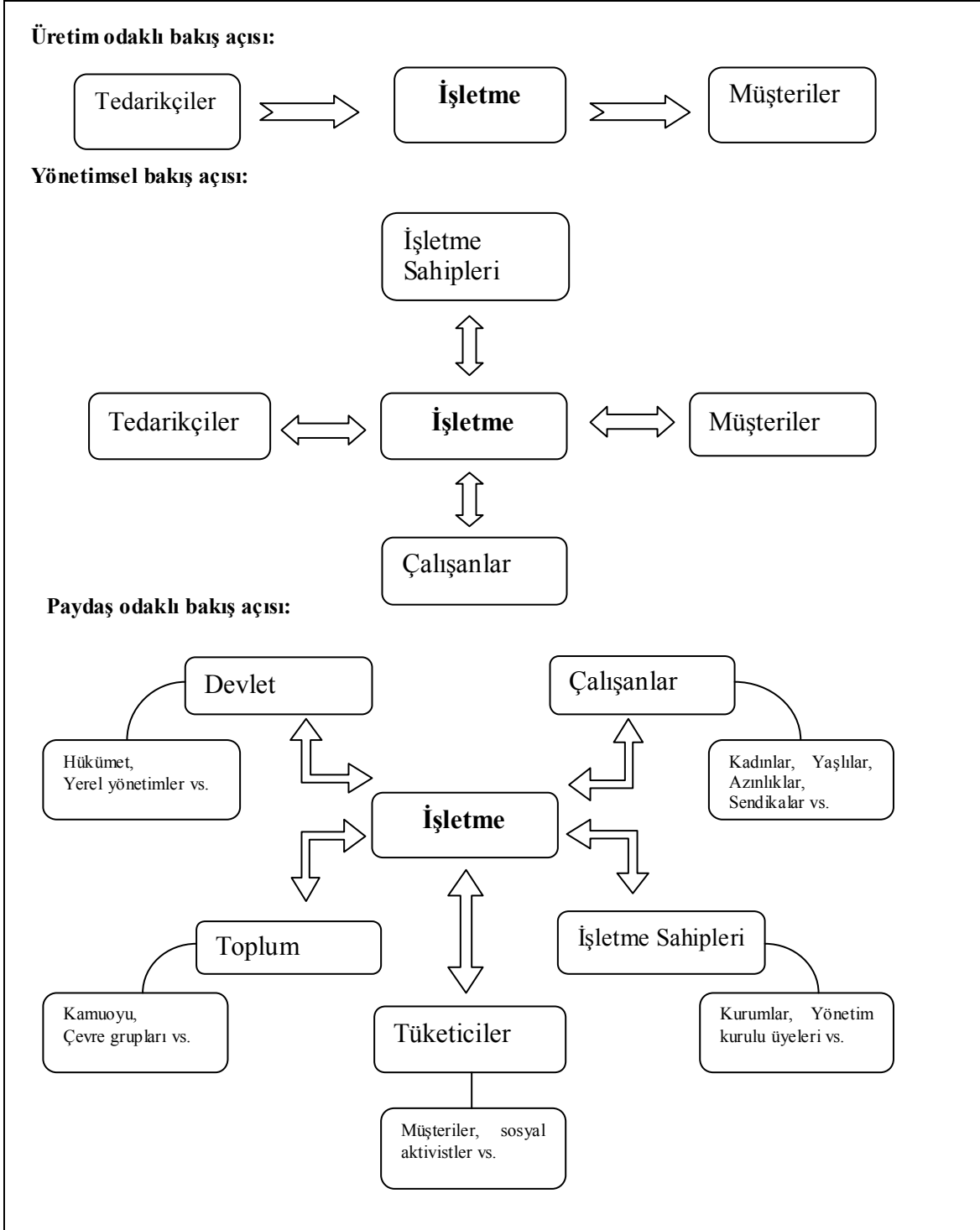
Freeman'in de önerdiği gibi, işletmelerin paydaş yönetimini gerçekleştirebilmesi için öncelikle paydaşlarının kimler olduğunu belirlemesi gerekmektedir (1984, Friedman ve Miles 2006 içinde). Literatürde ilk kez 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü tarafından yayımlanan bir bildiriye kullanılan “paydaş” kavramı aslında “destekleri olmadan işletmenin varlığını sürdüremeyeceği gruplar” olarak tanımlanmış ve hissedarları, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, kredi verenleri ve toplumu kastetmek için kullanılmıştır. Bildiriye ayrıca şirket yöneticilerinin bu paydaş gruplarının beklenti ve endişelerini anlamadan örgütsel hedefleri belirleyemeyeceği ve şirketin faaliyetlerine devam etmesi için gereken desteği sağlayamayacağı iddia edilmiştir (Freeman ve diğ. 2010, ss.30-31). Freeman (1984, s.46, 2004 s.58 Friedman ve Miles 2006, s.4 içinde) paydaşları ilk olarak “örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini etkileyen ve bundan etkilenen kişi ve gruplar” diye, daha sonra da “işletmenin başarısı ve varlığını sürdürmesi için hayati önem taşıyan gruplar” olarak tanımlamıştır. Carroll ve Buchholtz (2008, s.84) ise Freeman'in ilk tanımını biraz daha geliştirmiş ve paydaşları, işletmeye ilişkin çıkarları ve söz hakkı olan; işletmenin faaliyetlerinden, kararlarından, politika ve uygulamalarından etkilenen ve bunları etkileyen kişi ve gruplar olarak ifade etmiştir.

1970'lerden itibaren paydaş kavramı literatürde daha fazla yer bulmuş ve paydaş teorisi iş hayatında uygulanmaya konmuştur. Bernard Taylor (1971) hissedarların öneminin azalacağını ve işletmelerin paydaşların çıkarları doğrultusunda yönetileceğini belirtirken, Wommack (1976) yönetim kurulunun sorumluluklarını tartışırken örgütsel hedeflerin hem işletme hem de toplum için değer yaratması ve paydaşların beklentilerini karşılayacak nitelikte olması gerektiğini savunmuştur (Freeman ve diğ. 2010, ss.32-35). Zaman içerisinde paydaş kavramı sadece literatürde değil işletmelerde de tartışılan bir olgu haline gelmiş ve işletmelerin misyon tanımı yapılırken, planlama süreci geliştirilirken de dikkate alınmaya başlanmıştır. Örneğin, Rothschild (1976) General Electric'te paydaşlar göz önüne alınarak geliştirilen planlama sürecini anlatmış, Pearce (1982) ise işletmelerin misyon tanımı yaparken paydaşlarının da beklentilerini yansıtması gerektiğini vurgulamıştır (Freeman ve diğ. 2010, ss.33-37). Freeman'in 1984'te yayınlanan kitabı ile paydaş teorisinin etkisi ve önemi artmıştır. Freeman'in sunduğu stratejik yönetim anlayışında işletme merkezde yer almakta ve tüm paydaşlarla iletişim içinde bulunmaktadır (Friedman ve Miles 2006, s.84). İş hayatıyla ilişkisiz, normatif bir teoriden ziyade, işletmenin başarısını amaçlayan bir yönetim teorisi olması nedeniyle Freeman'in paydaş teorisi pek çok işletme tarafından benimsenmiştir (Melé 2008).

Paydaş kavramında yaşanan bu gelişim aslında iş çevresinin tarihsel gelişimiyle ilişkilidir. Zaman içerisinde paydaşlara yönelik üç bakış açısının geliştiği görülmektedir. Bunlardan ilki olan geleneksel, üretim odaklı bakış açısına göre işletmeler tedarikçilerden aldıkları hammaddeleri ürüne dönüştürüp tüketicilere satmaktaydı. Aile şirketlerinin hakim olduğu ve işletmelerin daha basit bir yapıya sahip olduğu bu dönemde aile üyeleri işletmenin hem sahibi hem yöneticisi hem de çalışanı idi. Bu nedenle başarılı bir işletme için "işletme sahipleri-yöneticileri-çalışanları" yalnızca tedarikçiler ile müşterileri paydaşları olarak görmekte ve onların memnuniyetini önemsemekteydi (Freeman 2010, s.5). Yönetimsel bakış açısına göre ise işletmeler artık işletme sahipleri tarafından değil yöneticiler tarafından yönetilmeye başlandığı için işletme sahipleri ve çalışanlar da birer paydaş olarak kabul edilmiştir. Son olarak paydaş odaklı bakış açısına göre ise yöneticiler, iş hayatında yaşanan değişimler sonucunda

işletmelerin içinde ve çevresinde yer alan çok sayıda paydaşa sahip olduğunu kabul etmektedir (Carroll ve Buchholtz 2008). Bu üç yaklaşıma Şekil 2.6’da yer verilmiştir:

Şekil 2.6 : İşletmelerin paydaşlara bakış açıları



Kaynak: Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz (2008). *Business and society: ethics and stakeholder management*. Ohio: Cengage Learning, Inc., ss.86-87’den uyarlanmıştır

Paydaş odaklı bir yönetim anlayışı geliştirmek için işletme ilk olarak öncelikli paydaşlarını belirlemelidir. Paydaşlar birincil ve ikincil paydaşlar; içsel ve dışsal paydaşlar; öz, stratejik ve çevresel paydaşlar gibi çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Şirket faaliyetlerini daha fazla etkileyen, bu nedenle de daha fazla öneme sahip olan birincil paydaşlar; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, yerel halk, tedarikçiler ve ticari ortaklardan oluşurken, ikincil paydaşlar; devlet, belediye, sosyal baskı grupları, medya, akademik çevre, ticaret odaları ve rakipleri içermektedir (Carroll ve Buchholtz 2008, ss.86-87). İçsel paydaşlar şirketle doğrudan ilişkisi bulunan firma sahipleri, hissedarlar, çalışanlar ve yöneticileri kapsamakta; bunun dışında kalan kişi ve gruplar ise dışsal paydaşlar olarak değerlendirilmektedir (Kaya 2008, s.99). Stratejik paydaşlar işletmenin başarısı ve karşılaştığı tehdit ve fırsatlar açısından hayati öneme sahip olan paydaşlar iken, öz paydaşlar ise işletmenin pazarda kalmasını ve faaliyetini sürdürmesini sağlayan stratejik paydaşlardır. Stratejik ve öz paydaşların dışında kalanlar ise çevresel paydaşlar olarak ifade edilmektedir. Bu üç paydaş kategorisi; en içte öz paydaşlar, ortada stratejik paydaşlar ve en dışta da çevresel paydaşların yer aldığı iç içe geçmiş halkalar şeklinde düşünülebilir (Carroll ve Buchholtz 2008, ss.88). Mitchell, Agle ve Wood ise paydaşları, sahip oldukları üç özelliğe bağlı olarak tanımlamaktadır. Meşruluk, güç ve aciliyet olarak açıklanan bu özelliklerden birine ya da birkaçına sahip olmaları paydaşların önemini belirlemektedir (1997 Moir 2001 içinde). Meşruluk bir paydaşın işletme üzerinde iddia ettiği hakkın geçerliliği olarak tanımlanmaktadır. İşletme sahipleri, çalışanlar ve müşteriler şirketle olan resmi ve doğrudan ilişkileri nedeniyle daha fazla meşruluğa sahipken, sosyal baskı grupları, rakipler ve medya gibi paydaşların meşruluğu daha azdır. Güç bir paydaşın şirketi etkileme kapasitesi; aciliyet ise şirketin, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermede gösterdiği önem ve öncelik olarak ifade edilmektedir (Carroll ve Buchholtz 2008, ss.88-90).

Nasıl sınıflandırılırsa sınıflandırılırsın bu paydaşların şirkette belirli çıkarları ve şirket faaliyetlerini etkileme güçleri bulunmaktadır. Mesela, işçiler grev yapabilir; müşteriler şirketi boykot edebilir; halk ve sosyal baskı grupları medya ve ilgili kuruluşlarının da yardımıyla şirket üzerinde baskı oluşturabilir (Kaya 2008). Bu sebeple işletme, paydaşlarını belirlemenin yanı sıra, her bir paydaşın olası tepkilerini de göz önüne almak zorundadır. Freeman de işletmenin, paydaşlarını belirledikten sonra paydaş

davranışlarını analiz etmesi gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini etkilemesi nedeniyle paydaş davranışlarının açıklanması gerekmektedir. Bir sonraki aşama olarak ise Freeman paydaşların sahip oldukları benzer tutum, davranış, çıkar ve hedeflere göre gruplanması ve buna göre bir strateji belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Strateji de belirlendikten sonra paydaşlara uygun programlar geliştirilmeli ve bu programlar bir bütünlük arz etmelidir (Friedman ve Miles 2006, ss.85-86). Programların uygulanması, takibi ve değerlendirilmesi de Freeman'in (2010, s.154, s.177) stratejik yönetim sürecinin son aşamalarını oluşturmaktadır.

Freeman'in bu yaklaşımı işletmelerin paydaşlarının belirlenmesi ve paydaş çıkarları doğrultusunda programlar geliştirilmesi açısından önem taşısa da paydaşlar arasında oluşacak olası çıkar çatışmaları konusunda eleştirilmektedir. Jensen'a (2001, s.13-14) göre müşteriler düşük fiyat, yüksek kalite ve tam hizmet; çalışanlar ise yüksek maaş, iyi çalışma koşulları ile izin, emeklilik ve sağlık sigortası gibi sosyal faydalar beklerken, sermayedarlar düşük risk ve yüksek kar; toplum ise artan bağışlar, sosyal harcamalar ve yerel yatırımlar istemektedir. Jensen (2001), çelişen çıkarların nasıl ele alınması gerektiği konusunda yetersiz kalan paydaş teorisinin, karar verme aşamasında yöneticilerin yanılmasına neden olacağı ve şirket değerinin de zarar göreceği görüşündedir.

2.1.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi

Kurumsal sosyal sorumluluğun önemi hem işletme hem de toplum açısından her geçen gün artmaktadır. Bunun daha iyi kavranabilmesi için öncelikle kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere ve paydaşlara sağladığı faydalar anlaşılmalıdır. Ayrıca kavramın gelişimi için, kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik yapılan eleştiriler ve yaşanan sorunların da göz önüne alınması gerekmektedir. Karşılaşılan sorunların çözümü ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarılı olması için uzmanlar tarafından sunulan öneriler de bu noktada önem arz etmektedir.

2.1.6.1 Kurumsal sosyal sorumluluğun sağladığı faydalar

Kurumsal sosyal sorumluluğu işletme stratejisinin bir parçası haline getiren işletmeler gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk uygulamaları sonucunda çeşitli kazanımlar elde etmektedir. Dalton and Croft (2003, ss.136-137) kurumsal sosyal sorumluluğun riski azaltma ve bu sayede yatırımcıların güvenini artırma, var olan çalışanları motive etme ve yeni çalışanları şirkete çekme, paydaşlarla olan iletişimi artırma, yaratıcı araştırma, geliştirme ve uygulamayı teşvik etme gibi faydaları olduğuna inanırken, Keinert (2008, s.89) iyi uygulamaların işletmelere sağladığı faydaları rekabet üstünlüğü sağlama, etik tüketiciler ve sosyal yönden sorumlu yatırımcılar gibi pazar segmentlerine ulaşma, stratejik anlaşma ve ortaklık fırsatları sunma, çalışan ilişkilerinde ve çalışanların bağlılığında artış olarak belirtmektedir. Argüden (2002, s.12) ise kurumsal sosyal sorumluluğu ciddiye alan işletmelerin kazanımlarını;

- a. Marka değeri ve dolayısıyla piyasa değerinde artış,
- b. Daha nitelikli personeli çekme, motive etme ve tutma,
- c. Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelinde artış,
- d. Sosyal konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı sayesinde hisse senedi değerlerinde artış ve borçlanma maliyetlerinde düşüş,
- e. Yeni pazarlara girmede ve müşteri sadakati sağlamada kolaylık,
- f. Verimlilik ve kalite artışı,
- g. Etkin risk yönetimi,
- h. Toplumun ve kural koyucuların şirketin görüşlerine önem vermesi şeklinde sekiz maddede listelemektedir.

Aktan ve Börü (2007) kurumsal sosyal sorumluluğun sağladığı faydaların yalnızca işletmelerle sınırlı kalmadığı görüşündedirler. Kavram, işletmelere ek olarak tüm paydaşlara da önemli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar Tablo 2.5'te görüldüğü gibidir.

Tablo 2.5 : Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye ve paydaşlarına sağladığı faydalar

| İşletmeye Sağladığı Faydalar | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Hisse senetlerinde değer artışı Marka değeri oluşturma Etkin risk yönetimi İtibar sağlama Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım Kurumsal imajın artması Karlılıkta artış Toplumsal saygınlık | <ul style="list-style-type: none"> Nitelikli çalışan cezbetme ve elde etme Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık Müşteri sadakati Faaliyetlerde etkinlik Yeni pazarlara girme kolaylığı Verimlilik ve kalite artışı Rekabet avantajı İşbirliklerinin gelişimi |
| Paydaşlara Sağladığı Faydalar | |
| Kurum İçi Paydaşlara | Kurum Dışı Paydaşlara |
| <p>Yöneticilere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Onur ve gurur duyma Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları Etik konularda daha fazla farkındalık Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duymu Trendlere uygun hareket etme Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması | <p>Müşterilere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dürüst fiyat ve kaliteli ürün Satın alma sürecinde bilgi temini Taleplerin tanımlanması ve yerine getirilmesi Müşteri şikayetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi Örgütlü hareket edebilme <p>Rakiplere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bilgilendirme ve kıyaslama örneği Adil rekabet, dürüst reklam |
| <p>Hissedarlara:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bütün firma faaliyetlerine yatırımların artması Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini İşletme değerindeki artış Sermaye temininde kolaylık İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması Sosyal performans ölçütü oluşturma | <p>Tedarikçilere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek <p>Topluma:</p> <ul style="list-style-type: none"> İnsan haklarının geliştirilmesi Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım Kadın ve çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma Sürdürülebilirliğe olan katkı |
| <p>Çalışanlara:</p> <ul style="list-style-type: none"> Güvenli çalışma ortamı Etkin insan kaynakları politikaları Daha iyi çalışma koşulları İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık İstihdam maliyetlerinde azalma Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması Fırsat eşitliği ve erişim hakları İşçi standartlarında iyileşme | <p>Hükümete:</p> <ul style="list-style-type: none"> Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme İstihdam oluşturma <p>Çevreye:</p> <ul style="list-style-type: none"> Çevre kirliliğinin azaltılması Kültürel mirasın korunması Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm Eko-verimlilik Çevresel teknoloji kullanımı |

Kaynak: Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*. Aktan, C.C. (Ed.). İstanbul: İgiad Yayınları, s.30

2.1.6.2 Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik eleştiriler

Her ne kadar işletmelere ve paydaşlara çeşitli avantajlar sağlasa da kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili bazı eleştiriler ve sorunlar da bulunmaktadır. Freeman ve Liedka'nın (1991 Melé 2008, s.54 içinde) “kapitalizme insani bir çehre kazandırmak” olarak nitelendirdiği kurumsal sosyal sorumluluk bazı eleştirmenler tarafından işletmelerin yol açtıkları sorunlar için sundukları bir özür olarak görülürken, bazıları içinse işletme çıkarlarını gizlemek amacıyla kullanılan bir yöntem anlamına gelmektedir (Godfrey 2009, s.699). Bu nedenle, işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetlerine müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve medya gibi pek çok paydaş şüphe ile yaklaşmaktadır. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelmesinin ardındaki sebepler, faaliyetlerin kısa vadeli bir kampanya mı yoksa uzun vadeli ve samimi bir çaba mı olduğu, gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçları ve yarattığı farklar gibi konular, işletmelerin samimiyetlerini kanıtlamak ve paydaşlarının güvenini kazanmak için açıklığa kavuşturması gereken konular arasındadır (Kotler ve Lee 2005, ss.220-222).

Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik bir başka eleştiri de işletme sahiplerinin, ortaklarının ve yöneticilerinin sosyal konulara gereğinden fazla odaklanması sonucunda örgütsel amaçlardan uzaklaşıldığına ilişkindir (Çelik 2007, s.79). Bu kişilerin toplumsal sorunlara fazla duyarlı olmaları, işletmenin ve de toplumun kaynaklarını sosyal amaçlar için kullanmalarına ve de işletmeyi zarara uğratmalarına sebep olabilmektedir (Jensen 2001, s.14). Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kaynak sağlanması ve çalışanların katılımı gerekmekte (Kotler ve Lee 2005); bunun yeterli olmadığı durumlarda ise alanında uzman, yeni personele ihtiyaç duyulabilmektedir (Çelik 2007). Faaliyetlerin STK'lar gibi partnerlerle gerçekleştirilmesi halinde koordinasyon sağlanmalıdır ki bu da ayrıca zaman alabilmektedir. Bu faaliyetlere ilişkin duyurum çalışmalarının yapılması ise ek bir masraf oluşturmaktadır (Kotler ve Lee 2005, s.248). Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında ortaya çıkan bu ve benzeri maliyetlerin fiyatlara yansıtılması halinde ise fiyat artışı yaşanabilmekte; bu da müşteri ve dolayısıyla pazar kaybına neden olabilmektedir (Çelik 2007, s.79).

2.1.6.3 Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin öneriler

Kurumsal sosyal sorumluluğun sağladığı faydalardan olabildiğince yararlanabilmek ve yaşanabilecek olası sorunları en aza indirmek için işletmelerin dikkat etmesi gereken konular bulunmaktadır. Bu konuların başında da kurumsal sosyal sorumluluğu stratejik ve sistemli bir şekilde yönetmek gelmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için işletmeler;

- a. Bir yönetim yapısı kurmalı (diğer bir ifadeyle, karar alma ve bunları uygulama yetki ve sorumluluğuna sahip bir grup oluşturulmalı),
- b. Kendileri ve paydaşları için önemli ve öncelikli olan konuları belirlemeli,
- c. Paydaşları ile diyaloga geçmeli; onların kaygı ve beklentilerini karar alma sürecinde göz önünde bulundurmalı,
- d. Seçtikleri kurumsal sosyal sorumluluk konularını şirket misyon, vizyon ve stratejisine entegre etmeli,
- e. Geliştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini uygulamalı,
- f. Kurumsal sosyal sorumluluk performansını iyileştirmek için gözden geçirmeli, değerlendirmeli ve duruma göre yeniden uyarlamalı,
- g. İç ve dış paydaşlarla iletişim kurarak kaydedilen gelişmeleri hem şirket içinde hem de şirket dışında duyurmalıdır (Hollanda Kraliyeti İstanbul Başkonsolosluğu 2010, ss.36-37).

Bayraktaroğlu, İlder ve Tanyeri'ne (2009, s.140) göre ise işletmelerin sosyal sorumluluk projelerinde başarılı olabilmesi aşağıdaki koşullara bağlıdır:

- a. İşletmeler, uyguladıkları sosyal sorumluluk projelerini halkın ihtiyaç ve duyarlılıkları çerçevesinde gerçekleştirmelidir.
- b. Uygulanacak projeler işletmelerin faaliyet alanlarıyla da uyumlu olmalıdır.
- c. İşletmeler deneyimli ve bilgili oldukları alanlarda projeler geliştirmelidir.
- d. Seçilen proje konusu uzun süreli, sürdürülebilir ve uluslararası alanda da uygulanabilir olmalıdır.
- e. Proje konusu seçiminde farklılaşmaya özen gösterilmelidir. Seçilen proje konusu rakipler ya da sektör dışındaki diğer firmalar tarafından işlenen bir konu

olmamalıdır. Çünkü tüketiciler işletmeleri uygulamakta oldukları projelere bağlı olarak konumlandırma eğilimindedirler.

- f. Seçilen proje konularının az sayıda olması projeye işletmeyi tüketici gözünde bağdaştırmak açısından önemlidir.
- g. Projeye ilişkin doğru ve etkin iletişim gerçekleştirilmelidir. Kullanılabilecek tüm iletişim kanallarından yararlanılmalı ve iletişimin sürekliliği sağlanmalıdır.
- h. Projelere yönelik ölçme ve değerlendirme uygulamalarını gerçekleştirmek için gerekli raporlama ve ölçme sistemleri geliştirilmelidir.

Kotler ve Lee (2005), işletmelere öncelikle destekleyecekleri konuyu, sonrasında ise bu konuda gerçekleştirecekleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini seçmelerini önermektedir. Daha sonra ise işletme seçilen faaliyetlere ilişkin planlar geliştirmeli ve bu planları uygulamalıdır. Son olarak da gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletme tarafından değerlendirilmelidir. Başarılı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları için Kotler ve Lee'nin (2005, ss.256-257) sunduğu bu öneriler yirmi beş maddeden oluşmaktadır:

- a. Desteklenecek Sosyal Konuları Seçmek
 - i. Desteklenecek yalnızca birkaç konu seçilmelidir.
 - ii. Faaliyet gösterdiğiniz toplum için önemli olan konular seçilmelidir.
 - iii. Misyon, değerler, ürünler ve hizmetlerle etkileşen konular seçilmelidir.
 - iv. Pazarlama, tedarikçi ilişkileri, verimliliğin artması, maliyetlerin azalması gibi örgütsel hedefleri destekleme potansiyeli olan konular seçilmelidir.
 - v. Çalışanlar, hedef pazarlar, müşteriler, yatırımcılar gibi şirketi oluşturan ana gruplar için önemli olan konular seçilmelidir.
 - vi. Uzun vadede desteklenebilecek konular seçilmelidir.
- b. Gerçekleştirilecek Girişimleri Seçmek
 - vii. Örgütsel hedefleri ve amaçları en iyi karşılayacak girişimler seçilmelidir.
 - viii. Belirlenen sosyal amacın öncelikli ihtiyaçlarını karşılayacak girişimler seçilmelidir.
 - ix. Tek bir sosyal amaç için birçok girişim seçilmelidir.

- x. Güçlü toplum ortakları için en yüksek potansiyeli sunan girişimler seçilmelidir.
 - xi. Tecrübeli olunan alanlarla ilişkili girişimler seçilmelidir.
 - xii. Mevcut kaynakların etkin kullanımını sağlayacak girişimler seçilmelidir.
- c. Program Planlarını Geliştirmek ve Uygulamak
- xiii. Plan geliştirmek için şirket içi, birimler arası ekipler kurulmalıdır.
 - xiv. Plan geliştirme sürecine toplum ortakları da dahil edilmelidir.
 - xv. İşletme için açık hedefler ve ölçülebilir amaçlar belirlenmelidir.
 - xvi. Seçilen sosyal amaç için açık hedefler ve ölçülebilir amaçlar belirlenmelidir.
 - xvii. İletişim planı geliştirilmelidir.
 - xviii. Diğer stratejik unsurlar belirlenmeli ve planlanmalıdır.
 - xix. Üst yönetimin desteği alınmalıdır.
- d. Girişimleri Değerlendirmek
- xx. Değerlendirme amacı belirlenmelidir.
 - xxi. Çıktılar ölçülmeli ve raporlanmalıdır.
 - xxii. Başlangıçtaki hedefler ve amaçlar temel alınarak şirket ile ilgili sonuçlar ölçülmeli ve rapor edilmelidir.
 - xxiii. Başlangıçtaki hedefler ve amaçlar temel alınarak seçilen sosyal amaç ile ilgili sonuçlar ölçülmeli ve rapor edilmelidir.
 - xxiv. Girişimlerin desteklediği sosyal konuların durumları gözlemlenmelidir.
 - xxv. Ölçme ve raporlama işlemleri için yeterli bütçe ayrılmalıdır.

2.1.7 Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluğun tarihsel gelişimi çoğunlukla Batı merkezli bir yaklaşımla açıklansa da kavram yüzyıllardır Doğu medeniyetlerinde de önemli bir yere sahiptir. İki medeniyetten de etkilenen Türk kültüründe sosyal sorumluluk anlayışı yaygın olmakla birlikte, Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaların geçmişi Osmanlı İmparatorluğu’na kadar uzanmaktadır (Göçenoğlu ve Onan 2008).

Osmanlı İmparatorluğu'nda yer alan ahilik teşkilatı, lonca teşkilatı ve vakıflar kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişimine büyük katkıda bulunmuştur. Esnaf ve sanatkarların bir araya geldiği meslek toplulukları olan ahilik ve lonca teşkilatları toplumda ihtiyacı olanlara da yardımda bulunmaktaydı (Demir 2009). Temelleri İslamiyet'teki zekat kavramına dayanan ve kamu yararı sağlamak maksadıyla kurulan vakıflar ise eğitim, sağlık, barınma gibi alanlarda önemli hizmetler sunmuştur (Orhaner ve Doğan 2010). Osmanlı döneminde zengin aileler kurdukları vakıflarla servetlerini hayırseverlik faaliyetleri için harcarken, bugün Türkiye'deki pek çok işletme de gerek sahip oldukları vakıflar aracılığıyla gerekse gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile bu geleneği sürdürmektedir (Orhaner ve Doğan 2010; Göcenoğlu ve Onan 2008).

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının “klasik hayırseverlik yaklaşımından daha katılımcı bir yapıya dönüşmekte olduğu” görülse de pek çok işletme STK'lar ile ortaklık yoluna giderek bağış ve sponsorluklar vasıtasıyla kurumsal sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirmektedir (Göcenoğlu ve Onan 2008, s.8). Bu projelerin fon tahsisi ise genellikle belli amaçlar için geçici olarak ve çoğunlukla halkla ilişkiler ya da pazarlama birimleri için ayrılmış bütçelerden yapılmaktadır. Zira şirketlerin yönetim yapısı incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin ayrı bir birim, dolayısıyla da ayrı bir bütçe bulunmamaktadır (Göcenoğlu ve Onan 2008). Bu da kurumsal sosyal sorumluluğun tam anlamıyla bir işletme politikası haline gelmediğini ve henüz “sistemik olarak ele alınmadığını” göstermektedir (Argüden 2002, s.5).

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin yasal düzenlemeler, işletmelerin kendilerinden nelerin beklendiğini açıkça görebilmeleri ve kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki şirket politikalarını buna göre belirlemeleri açısından önemlidir (Aktan ve Börü 2007). Göcenoğlu ve Onan (2008, s.12) yaptıkları araştırma sonucunda Türkiye'de kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili özel bir kanun olmadığını, ancak kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındaki konularla ilgili çeşitli kanunlar bulunduğunu belirtmektedirler (2872 sayılı Çevre Kanunu, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu, 5346 sayılı Yenilenebilir Enerji Kanunu gibi).

Türkiye'nin imzaladığı uluslararası sözleşmeler ve anlaşmalar da Türk şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının tabanını oluşturmaları için önem taşıyan bir diğer unsurdur. Bu sözleşme ve anlaşmalardan bazıları; Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi, Çocuk Hakları Sözleşmesi, OECD Çok Uluslu İşletmeler Genel İlkeleri, ILO Eşit Ücret Sözleşmesi, Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi, Kötü Şartlardaki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması Sözleşmesi, Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı Sözleşmesi'dir (Göçenoğlu ve Onan 2008, s.13). Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından 2009'da imzalanan Kyoto Protokolü de bu bağlamda önemli olsa da şu an için Türk şirketleri üzerinde bir yaptırımı yoktur (Orhaner ve Doğan 2010). Bunlara ek olarak, uluslararası organizasyonlar ile resmi ve özel kuruluşlar tarafından yayımlanan bildirimler ve başlatılan girişimler de bulunmaktadır. Bunlara katılım ülke bazında değil, kurumların talepleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Örnek vermek gerekirse, insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularını kapsayan ve on ilkedan oluşan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne katılmak isteyen şirketler, bu ilkelere bağlılıklarını belirten bir mektupla Birleşmiş Milletler'e başvurmaktadır (Aktan ve Vural 2007, s.10). Başvurusu olumlu sonuçlanan her şirket, bu ilkelerin uygulanması sonucunda oluşan ilerlemeyi yılda bir kez raporlamakla yükümlüdür (Argüden 2002, s.30). 2009 yılı itibariyle şimdiye kadar Türkiye'den 160 kurum bu sözleşmeyi imzalamış bulunmaktadır. Bu kurumların üçte ikisini şirketler oluştururken, üçte birini ise STK'lar, üniversiteler gibi diğer kurum ve kuruluşlar oluşturmaktadır. Ancak, Türkiye'den katılan şirketlerin yüzde 23'ü gerekli raporlama işlemini gerçekleştirmedikleri için Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin dışında kalmıştır (Orhaner ve Doğan 2010, ss.44-45).

Türkiye'de de Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) benzer bir girişimi mevcuttur. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri esas alınarak geliştirilen Kurumsal Yönetim İlkeleri 2003 yılında yayınlanmış ve 2005 yılında da güncellenmiştir. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin "Menfaat Sahipleri" başlığı altında; şirketlerin insan kaynakları politikası, müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler, etik kurallar ile sosyal sorumluluk gibi alt bölümler yer almaktadır. Bu ilkeler ile SPK, şirketlerin sosyal sorumlulukları konusunda bilinçlenmelerine katkıda bulunmakta (Özgüç 2005, s.27) ve "Türkiye'de bu alanda yasal bir çerçeve oluşturulmasında da liderlik rolünü üstlenmektedir" (Göçenoğlu ve

Onan 2008, s.11). SPK aynı zamanda 2004 yılından itibaren borsaya kotalı şirketleri “Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu”nu hazırlamakla ve gerek yıllık faaliyet raporlarında gerekse internet sitelerinde bu rapora yer vermekle yükümlü tutmuştur. Böylece şirketler çok kapsamlı olmasa da ilk kez kurumsal sosyal sorumluluk alanında raporlama yapmaya başlamıştır (Özgüç 2005, s.27).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının Türkiye’deki gelişiminin bir değerlendirmesini yapan Özgüç’e (2005, ss.34-35) göre;

Türkiye’de bu kavramın doğuşu Avrupa ya da ABD’de olduğu gibi menfaat sahiplerinden gelen bir baskı neticesinde oluşmaktan ziyade, yurt dışında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önem kazanması sonrasında Türk firmalarının iş yapabilmeleri için bu tür uygulamalar yapmalarının önem arz etmesi, AB’ye [Avrupa Birliği] uyum sürecinde bu kavram kapsamındaki uygulamaların öneminin anlaşılması ve SPK tarafından kurumsal yönetim kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini de barındıran birtakım ilkelerin yayınlanmasının ve bu ilkeler karşısındaki durumun ortaya konulması amacıyla Kurumsal Yönetim Uyum Raporu’nun hazırlanmasının zorunlu tutulması etkili olmuştur.

Paydaşların etki ve gücünün zayıflığı konusunda Özgüç’le hemfikir olan Göcenoğlu ve Onan (2008, s.22) kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin üniversiteler ve yerel yönetimler de dahil olmak üzere tüm paydaş gruplarında geliştirilmesi gerektiği görüşündedirler. Türkiye’de şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda olumlu bir tutuma sahip olduklarını ve kurumsal sosyal sorumluluğu ana iş stratejilerine entegre etmeye çalıştıklarını açıklayan yazarlar, uygulamalar konusunda ise şirketlerin yavaş ama istikrarlı bir hızda ilerlediklerini belirtmektedir. Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi çeşitli girişimlere katılım konusunda belirli bir aşama kat edilmiş olsa da henüz istenilen seviyeye gelinmemiştir. Ayrıca sosyal sorumluluk alanında yapılan raporlama çalışmaları yetersiz olmakla birlikte, şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bağımsız kuruluşlarla denetlenmesi gibi bir yaklaşım da henüz söz konusu değildir (Göcenoğlu ve Onan 2008, s.23).

2.2 SPOR VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Günümüzde milyarlarca kişi tarafından takip edilen ve evrensel bir olgu olarak kabul edilen spor, zamanla ekonomik yapı ve faaliyetler içerisinde de önemli bir yer edinerek, milyarca dolarlık bir endüstri haline gelmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde otomotiv sektöründen iki kat, Hollywood'dan ise yedi kat daha büyük bir sektör olan spor endüstrisi, dünyada yüzde 10 oranında istikrarlı bir artışla büyümeyi sürdürmektedir (Çalışlar 2009, s.17).

Devecioğlu'na (2004, s.12) göre:

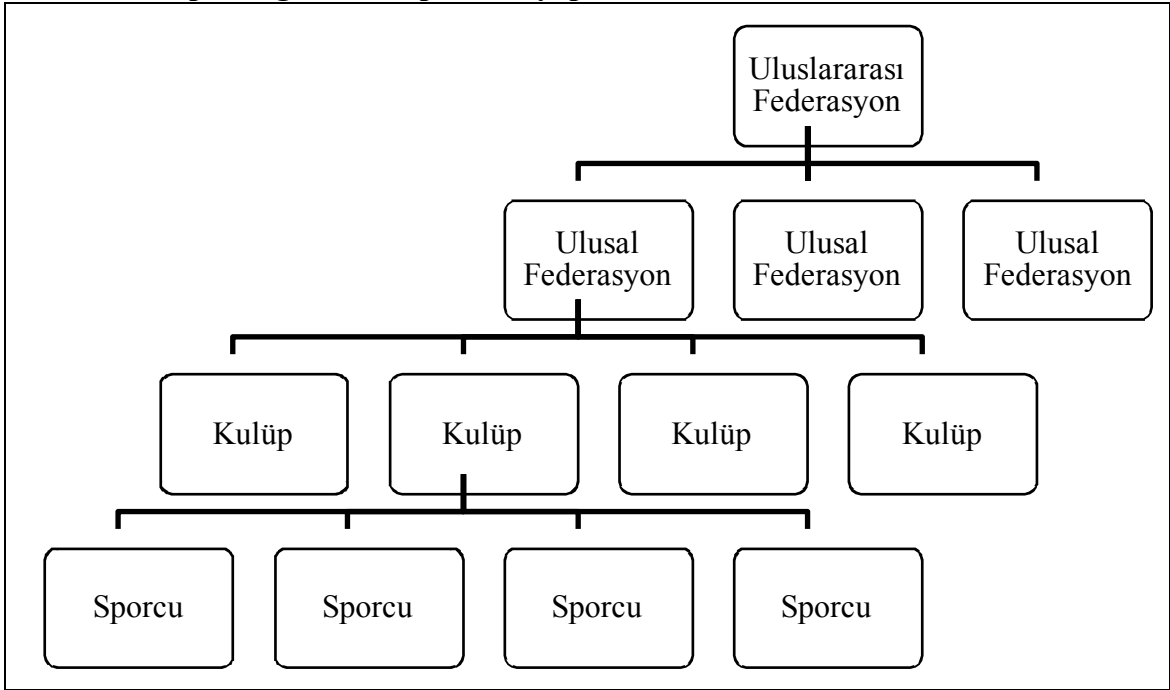
Bir toplumsal kurum olan sporun, ekonomik ve kültürel örgütlenmeler içerisinde her geçen gün giderek büyüyen bir yapısının bulunması, bu toplumsal olgunun, dünyanın değişen ekonomik ve sosyal koşulları göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir.

Bu değerlendirme yapılırken spor sektörünün de herhangi bir ticari sektör gibi topluma karşı sorumlulukları olduğu göz ardı edilmemelidir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluğun henüz spor sektörü için yeni bir kavram olduğu görülmektedir.

2.2.1 Sporun Piramid Yapılanması

Profesyonel spor yapılanmasında spor örgütleri arasında güçlü bir hiyerarşik ilişki bulunmaktadır. Sporcular kulüplerin, kulüpler ulusal federasyonların, ulusal federasyonlar ise uluslararası federasyonların bir parçası durumundadır. Sporcu, kulüp ve federasyonlar arasındaki bu ilişki sporun piramid bir yapılanmaya sahip olduğunu göstermektedir. Şekil 2.7'de de gösterilen bu yapılanmanın temelinde sporcular bulunurken, tepesinde ise ilgili spor branşını yöneten uluslararası federasyonlar yer almaktadır (Dubey ve Schatzmann 2009).

Şekil 2.7 : Spor örgütlerinin piramid yapısı



Kaynak: Jean-Philippe Dubey ve Vincent Schatzmann (2009). *Module Law*. İstanbul: Bahçeşehir University, s.11

Bu hiyerarşik, piramid yapılanma *Ein-Platz-Prinzip* ilkesine dayanmaktadır. Bu ilkeye göre bir spor branşında, her coğrafi seviyede yalnızca bir federasyon bulunması gerekmektedir. Fakat Şekil 2.7’de gösterilen modelin aksine, ragbi, tenis, boks gibi bazı spor branşlarında birden çok uluslararası federasyon bulunurken; golf gibi bazı spor dallarında ise uluslararası federasyon bulunmamaktadır. Bazı durumlarda ise ulusal federasyonlar ve uluslararası federasyonlar arasında konfederasyonlar yer almaktadır (Dubey ve Schatzmann 2009, s.11). Ayrıca, bir spor branşının Olimpiyat Oyunları’nda yer alması halinde ise ilgili ulusal federasyon ülkenin Ulusal Olimpiyat Komitesi’ne; uluslararası federasyon ise Uluslararası Olimpiyat Komitesi’ne (IOC - International Olympic Committee) bağlı olmak durumundadır. Bu durumda piramidin en üst basamağında uluslararası federasyon değil, IOC yer almaktadır. Ancak, IOC yalnızca Olimpiyat Oyunları’na ilişkin düzenlemeleri yapmakta; Olimpiyat Oyunları’nda yer

alan spor branşları ile ilgili uluslararası düzenlemeleri ise uluslararası federasyonlar gerçekleştirmektedir (D. OSWALD, sözlü görüşme)¹.

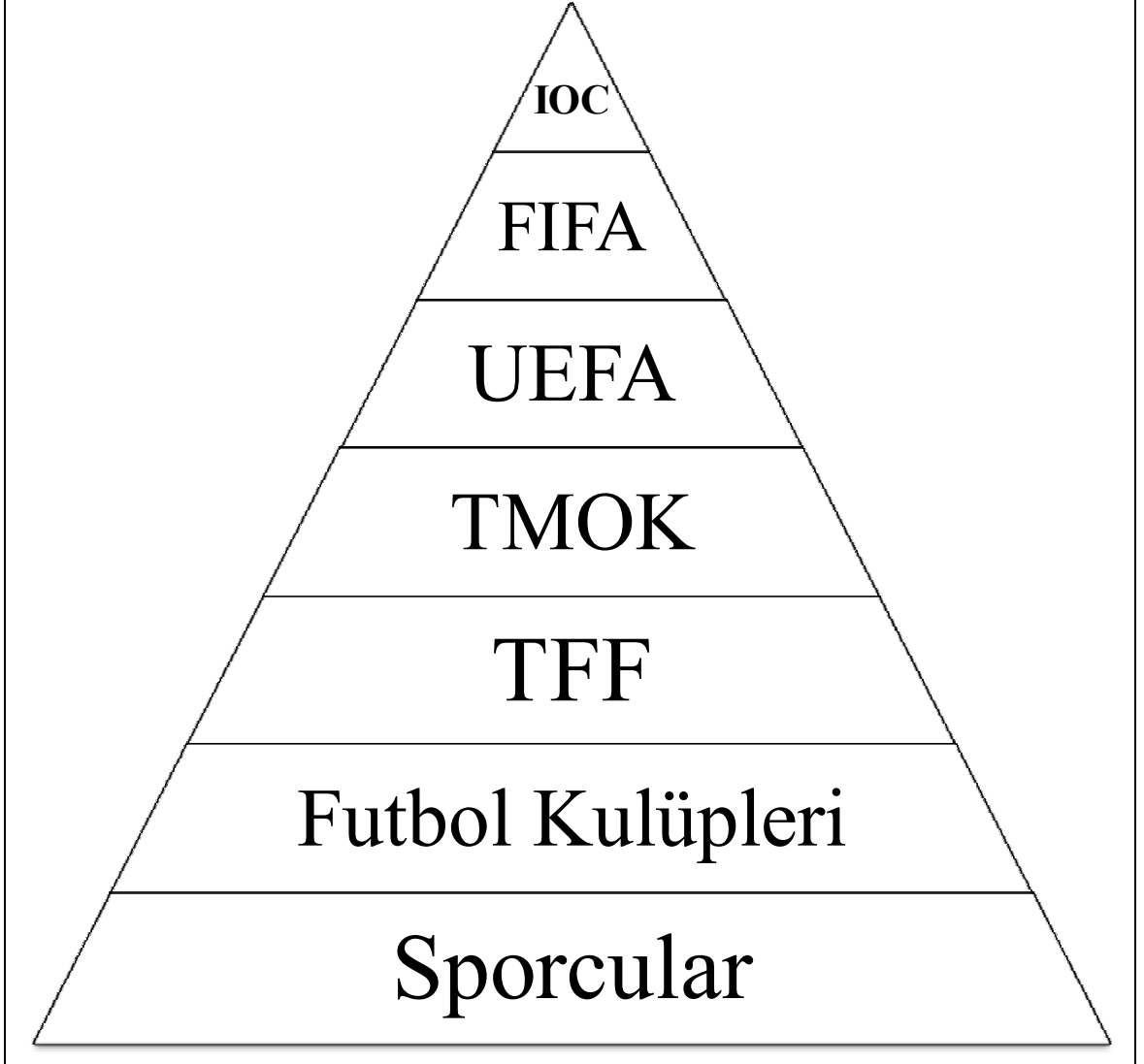
Örneğin, dünya futbolunun düzenleyici kuruluşu olan Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA - Fédération Internationale de Football Association) IOC'ye; Türk futbolunun düzenleyici kuruluşu olan Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) ise Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'ne (TMOK) ve FIFA'nın Avrupa kıtasındaki konfederasyonu olan Avrupa Futbol Federasyonları Birliği'ne (UEFA - Union of European Football Associations) bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda Türk futbolu özelinde futbolun piramid yapısının Şekil 2.8'de gösterilmiştir.

Futbolun bu piramid yapısında yer alan sporcular ve spor örgütleri özellikle son yıllarda çeşitli kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları gerçekleştirmektedir. Futbolcular ve futbol kulüpleri kurdukları vakıflar aracılığıyla bu tür faaliyetleri gerçekleştirirken, federasyonlar ve ligler kendi projelerini gerçekleştirmektedir. Leo Messi Foundation, Fundación Privada Samuel Eto'o, Manchester United Foundation, TFF Herkes için Futbol, Premier League Creating Chances bunlara örnek olarak verilebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk birimleri bulunan UEFA ve FIFA ise hem kendi geliştirdikleri projelerle hem de gerçekleştirdikleri iş birlikleri ile sosyal sorumluluk çalışmalarında yer almaktadır. UEFA'nın "Respect" ve "Eat for Goals!" projeleri ve Homeless World Cup, Kızıl Haç gibi organizasyonlara desteği ile FIFA'nın Birleşmiş Milletler ve streetfootballworld gibi organizasyonlarla gerçekleştirdiği iş birliği ve "Say No to Racism", "Football for Hope" gibi projelerini örnek olarak vermek mümkündür (F. ADDIECHI, yazılı görüşme)².

¹ Denis Oswald, IOC üyesi. Sözlü görüşme 20 Mart 2010 tarihinde gerçekleşmiştir.

² Federico Addiechi, FIFA Kurumsal Sosyal Sorumluluk Müdürü. Yazılı görüşme 3 Haziran 2010 tarihinde gerçekleşmiştir.

Şekil 2.8 : Futbolun piramid yapılanması – Türkiye örneği



Kaynak: Talat Emre Koçak (2010). Sporun uluslararası yapılanması. <http://emrekocak.squarespace.com/makaleler/2010/10/14/sporun-uluslararası-yapılanması.html>’den uyarlanmıştır

2.2.2 Futbolun Gelişimi ve Ticarileşme Süreci

Dünyanın “en popüler sporu” olarak kabul edilen futbol (Guttman 1993, s.129), bugün ülkemizde “endüstriyel futbol” diye adlandırılan bir “iş örgütüne” dönüşmüştür (Talimciler 2008, s.89). Guilianotti (1999, ss.31-32) futbolun zaman içerisindeki bu gelişimini üç döneme ayırmış ve bu dönemleri sırasıyla “geleneksel, modern ve post-modern futbol” olarak adlandırmıştır. Benzer şekilde Talimciler (2008, s.109) de

oyunun gelişimini “amatör, yarı profesyonel ve profesyonel” olmak üzere üç aşama ile açıklarken, profesyonelleşme aşamasında sportif etkinliklerin bir oyun olmanın ötesinde ekonomik bir faaliyete dönüştüğü görüşünü savunmaktadır.

2.2.2.1 Geleneksel futbol

Asırlardır dünyanın dört bir yanında oynanan ve bugün herkes tarafından bilinen futbol; dil, din, ırk, kuşak gibi farklılıkları aşarak “küresel bir tutku” haline gelmiştir (Boniface 2007, s.47 içinde Bromberger 2002). Türklerin *tepük*, Romalıların *harpastum*, İtalyanların *quico del calcio*, Çinlilerin *cuju*, Şilililerin *pilimatun* olarak adlandırdığı, genellikle halk arasında oynanan ve standart kuralları olmayan futbol türevi bu oyunların, modern futbolun temelini oluşturduğu düşünülmektedir. Günümüzde oynanan futbolun ise 19. yüzyılda İngiltere’de şekillendiği görüşü kabul edilmektedir. Halk arasında yaygın olan futbol, zamanla üst sınıfın da dikkatini çekmiş ve Eton, Harrow, Cambridge gibi seçkin İngiliz okullarında da oynanmaya başlamıştır. Bu okullardaki öğrenciler futbolun standartlaşmasını sağlamak için çeşitli kurallar geliştirmiş (Cambridge Kuralları gibi), 1863’te Futbol Federasyonu’nun (FA – Football Association) kurulmasıyla da bu kurallar standartlaştırılmıştır (Merih ve Akşar 2006; Giulianotti 1999).

Dünyadaki ilk futbol federasyonunu kurarak oyunun kurallarını belirleyen ve futbolun örgütlenmesini sağlayan İngilizler, çevrelerindeki ülkelere de örnek olmuştur. İngiltere ile olan ilişkileri nedeniyle Belçika (1895), Danimarka (1899), Hollanda (1899) ve Almanya (1900) gibi Kuzeybatı Avrupa ülkeleri de FA’i örnek alarak kendi futbol federasyonlarını kurmuştur (Boniface 2007; Merih ve Akşar 2006). İngilizlerin dünya üzerindeki politik ve kültürel etkisi futbolun sadece Avrupa’da değil, diğer kıtalarda da tanınması açısından önemlidir. Ticaret ve sömürgecilik neticesinde İngilizler gittikleri ülkeleri futbol ile tanıştırmış ve oyunun tüm dünyaya yayılmasını sağlamıştır. Futbolun yaygınlaşmasını sağlayan en önemli özellik ise oyunun basitliğidir (Boniface 2007; Giulianotti 1999).

Kısa sürede tüm dünyanın ilgisini çeken futbol, 1904 yılında İsviçre’de FIFA’nın kurulmasıyla daha organize bir hal almıştır. FIFA’nın kurulmasının ardından IOC tarafından da tanınan futbol, Olimpiyat Oyunları’na dahil edilen ilk takım sporu olma özelliğini de taşımaktadır. İngiltere’de şekillenen modern futbol, Olimpiyat Oyunları’na da yine ilk olarak İngiltere’de katılmıştır. Futbol, 1908 Londra Olimpiyatları’ndan itibaren, 1932 Los Angeles Olimpiyatları dışında, tüm Olimpiyat Oyunları’nda yer almıştır (<http://www.olympic.org/fifa> 2009).

19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başını kapsayan ve İngilizlerin hegemonyasında geçen geleneksel dönemde oyunun kuralları belirlenmiş, ulusal federasyonlar ve FIFA kurulmuştur. Uluslararası maçların çoğunlukla komşu ülkeler arasında gerçekleştiği ve fikstürün düzensiz olduğu bu dönemde ulusal oyun stillerinin şekillenmeye başladığı; ancak antrenörlerin ve oyun taktiğinin tam olarak gelişmediği görülmektedir. Oyuncular ise henüz “yerel kahramanlar” olarak kabul edilmektedir (Guilianotti 1999).

2.2.2.2 Modern futbol

Guilianotti’nin (1999, s.167) “erken, ara ve geç dönem” olmak üzere üç bölümde incelediği modern futbol 1920’ler ile 1990’lar arasındaki dönemi kapsamaktadır. İki dünya savaşı arasındaki dönemde (“erken dönem”) futbolun hitap ettiği kitle gitgide genişlemiş (Lanfranchi 2004) ve futbol, “ulus-devletlere uluslararası karşılaşmalara hazırlanırken ve karşılaşmalar sırasında ulusal kimlik ispatını yineleme şansı” sağlamıştır (Boniface 2007, s.51). Birinci Dünya Savaşı’nın ardından mağlup ülkeler düzenlenen uluslararası karşılaşmaların dışında kalmış olsa da Boniface (2007) uluslararası karşılaşmaları aynı zamanda ülkeler arasındaki çatışmaları aşmanın bir yolu olarak görmektedir. Bu bağlamda, FIFA’nın ilk kez 1930’da Uruguay’da düzenlediği ve o tarihten beri dört yılda bir gerçekleştirilen Dünya Kupası da en az Olimpiyat Oyunları kadar önemlidir (Akyüz 2005; Guilianotti 1999).

Avrupa ve Latin Amerika ülkelerinde milli spor halini alan futbol, özellikle sanayi kentlerindeki erkek işçiler arasında yaygınlaşarak popüler kültürün bir parçası haline gelmiştir. Bu da futbolun tabana yayılmasını ve izleyici sayısının artmasını sağlamıştır.

Ayrıca, stadyumlar inşa edilmeye başlanmış ve gerçekleştirilen radyo yayınları sayesinde düzenlenen müsabakalar daha geniş bir kitleye ulaştırılmıştır. Böylece futbolcular da yerel kahramanlar olmaktan çıkıp ulusal kahramanlara dönüşmüştür (Guilianotti 1999).

İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminden 1960'lara kadar olan ara dönemde ise yaşanan politik ve kültürel değişimlerin de etkisiyle futbolun uluslararası yapılanmasında bazı yenilikler gerçekleştirilmiş ve Asya Futbol Konfederasyonu (AFC – Asian Football Confederation), Afrika Futbol Konfederasyonu (CAF – Confédération Africaine de Football) gibi konfederasyonlar kurulmuştur. Avrupa Topluluğu benzeri bir yapılanma olan ve kıta futbolunun organizasyonunu sağlayan UEFA ise 1954 yılında İsviçre'de kurulmuş olup, düzenlediği şampiyonalar ile Avrupa futbolunun gelişimine katkıda bulunmuştur (Boniface 2007; Guilianotti 1999). Konfederasyonların organize ettiği bu şampiyonalar ve yapılan televizyon yayınları ile futbolun popülaritesi artmış ve oyuncular uluslararası bir üne kavuşmuştur (Guilianotti 1999).

1960'ların başından 1980'lerin sonuna kadar olan yıllar modern futbolun son dönemini oluşturmaktadır. 1961 yılında İngiltere'de tavan ücreti uygulamasına son verilmesi ile oyuncu ücretlerinde önemli bir artış yaşanmıştır (Aydın, Hatipoğlu ve Ceyhan 2008). Saha kenarına reklam alınması, formalarda sponsor isim ve logolarına yer verilmesi, lisanslı ürün satışına başlanması ile kulüpler kapı gelirleri dışında yeni gelir kalemleri elde etmiştir. Yaşanan stadyum felaketleri neticesinde ise güvenlik önlemlerini arttırıcı yeni düzenlemeler getirilmiştir (Guilianotti 1999). Talimciler (2008) özellikle 1980'lerde yaşanan ekonomik gelişmelerin ve bu gelişmelerin ardındaki ideolojinin modern futbolu etkilediği görüşündedir. Bu dönemde tüm dünyada hissedilen liberal dalganın tüketim kültürünü doğurduğunu ve bunun da futbolun metalaşma sürecini hızlandırdığını düşünen yazara göre “Futbolun geniş kitleleri etkileyebilme gücü tüketim ideolojisi ile birleştirildiğinde, içinde yaşadığımız serbest piyasa ekonomisi için vazgeçilmez bir sektörün yaratılması sağlanmış olmaktadır” (s.92).

2.2.2.3 Post-modern futbol

“Futbolun ilk dönemlerinden 1990'lara gelene kadar, futbolda ekonomik öğeler zaman zaman, ilkel ya da gelişmiş biçimleriyle yer bulmuştur; ancak 90'larla birlikte futbolun kendisi bir ekonomik sektör” haline gelmiştir (Aydın, Hatipoğlu ve Ceyhan 2008, s.297 içinde Hatipoğlu ve Aydın 2007). 1990'lardan günümüze kadar gelen süreyi kapsayan post-modern futbol, futbolun ticarileşme sürecindeki son ve en önemli dönemi oluşturmaktadır. Bu dönemde gerçekleştirilen yayın hakkı satışları, sponsorluk anlaşmaları ve lisanslı ürün satışları sonucunda futbol “yalnızca bir pazarlama aracı değil, pazarlanması gereken bir ürün” haline gelmiştir (Akyüz 2005, s.2).

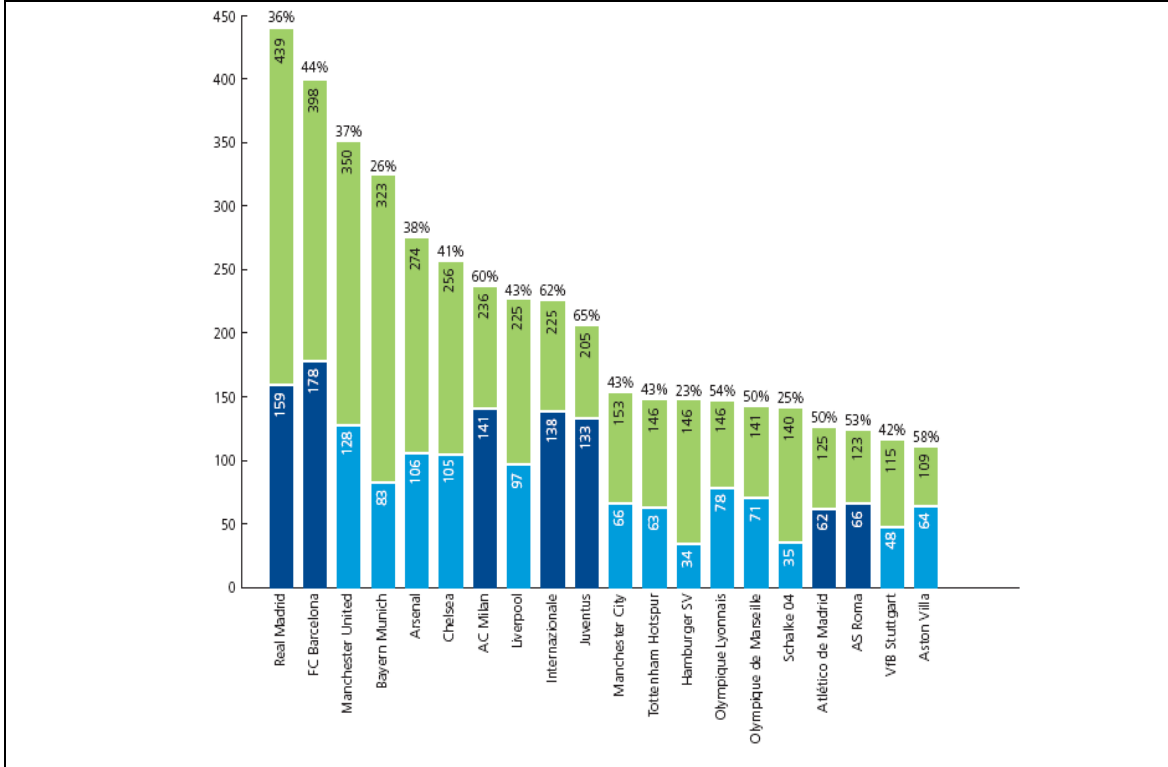
Akyüz (2005) futbola ticari gücünü kazandıran başlıca etmenin oyunun popülaritesi olduğunu belirtirken, televizyonu ise bu gücün ortaya çıkmasını sağlayan temel unsur olarak nitelendirmektedir. Televizyon yayınları öncesinde maçlar ancak stadyumlarda, sınırlı sayıda kişi tarafından izlenirken, gerçekleştirilen yayınlar ile dünyanın dört bir yanı stadyuma dönüştürülmüştür. Bu bağlamda televizyon, “oyunun küreselleşmesinde ve aynı zamanda bir pazar olarak örgütlenmesinde çok kritik bir role sahip olmuştur” (Aydın, Hatipoğlu ve Ceyhan 2008, s. 297).

Televizyonda yayınlanan ilk maçlar daha çok kişiye hitap etmesi nedeniyle uluslararası karşılaşmalar olmuştur. 1954'te İsviçre'de düzenlenen maçlar televizyonda yayınlanan ilk Dünya Kupası maçları olurken, 1966'da ise ilk kez Dünya Kupası maçları uydu aracılığıyla tüm dünyada yayınlanmıştır. 1970'te Meksika'da gerçekleştirilen Dünya Kupası'nda renkli yayına geçilirken, final maçı otuz altı ülkede 400 milyon kişi tarafından izlenmiştir (Boniface 2007; Klose 2004). 2006 yılına gelindiğinde ise Dünya Kupası karşılaşmaları 214 ülkede gerçekleştirilen yayınlarla toplamda 26.288.753.000 seyirciye ulaştırılmıştır (FIFA [tarih yok]).

Futbola olan yoğun ilgi, yayın haklarına olan ilgiyi de doğrudan etkilemektedir. Futbolun çok sayıda seyirci tarafından yakından takip edilmesi, televizyon kanalları arasındaki rekabeti arttırmış; bu da özellikle ödemeli kanalların yayın hakları için astronomik tutarlar ödemesine neden olmuştur (Akyüz 2005). Yayın hakkı satışları

sayesinde spor organizasyonlarının bütçelerinde de önemli artışlar yaşanmıştır. Zira eskiden takımların temel gelir kalemini gişe gelirleri oluştururken, bugün pek çok takım için yayın gelirleri toplam gelirler içindeki en büyük paya sahiptir. Örneğin, 1996-1997 sezonunda Manchester United'ın 134 milyon euro olan toplam gelirinin yüzde 14'ünü (19 milyon euro) yayın geliri oluştururken; 2009-2010 sezonuna gelindiğinde takımın toplam geliri üç kat artarak 350 milyon euro, yayın geliri ise yedi kat artarak 128 milyon euro olmuştur. Yayın gelirin toplam gelir içerisindeki payı ise yüzde 37'dir. Deloitte Futbol Para Ligi 2011 raporunda, 2009-2010 sezonu gelirleri baz alınarak yapılan sıralamada ilk yirmide yer alan takımların yayın gelirleri toplamı 1.9 milyar euro civarındayken, yüzde 44 pay ile yayın gelirleri, toplam gelirler içindeki en önemli gelir kalemidir (Deloitte 2011, s.36). Listede yer alan her bir kulübün toplam geliri ile yayın geliri ve yayın gelirin toplam gelir içerisindeki yüzdesi Şekil 2.9'da gösterilmektedir.

Şekil 2.9 : Yayın gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki yüzdesi (milyon €)



Kaynak: Deloitte, 2011. *The untouchables: football money league.*
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SBG_DFML2011.pdf p.38

2010 FIFA Dünya Kupası'nın gelirleri incelendiğinde de benzer bir tablo ile karşılaşılmaktadır. FIFA'nın Dünya Kupası'ndan elde ettiği 3.655 milyon dolarlık toplam gelirin 2.408 milyon dolarlık kısmını yayın gelirleri oluşturmaktadır. Bilet satışlarından elde edilen gelirler ise 300 milyon dolar civarındadır, ancak bu miktar 2010 FIFA Dünya Kupası Güney Afrika Organizasyon Komitesi'ne bırakıldığı için toplam gelire dahil edilmemiştir (FIFA 2011, s.36, s.77).

Yapılan yayın anlaşmaları sayesinde sporun kitle iletişim araçları ile dünya çapında milyarlarca kişiye ulaşması spor endüstrisinin birçok marka için cazip bir pazar olarak algılanmasını sağlamıştır. Dünyada 30 milyar dolarlık bir pazar oluşturan spor sponsorluğu, Türkiye'de de yaygınlaşmaya başlamış ve bu alandaki ciro 500 milyon dolara ulaşmıştır. Sponsor kuruluşların yaptıkları harcamaların amatör spor dallarında tamamını, profesyonel spor dallarında ise yüzde 50'sini vergi matrahından düşmesine imkan veren Sponsorluk Yasası gibi düzenlemeler de ülkemizde spor sponsorluğunun gelişimine katkıda bulunmaktadır (Çalışlar 2009, s.148). Futbolun farklı kesimlerden çok sayıda kişiye ulaşabilme gücü ve televizyonun bu gücü pekiştiren etkisi sayesinde bugün pek çok şirket futbolu bir pazarlama aracı olarak görmektedir. Şirketlerin futbol kulüplerine ya da Dünya Kupası ve Şampiyonlar Ligi gibi çeşitli futbol organizasyonlarına sponsor olmalarının temel nedeni oyunun popüleritesinden yararlanarak şirketin ya da ürünün hem reklamını yapmak hem de marka değerini arttırmaktır (Akyüz 2005, s.4). Kulüpler ve futbol ekonomisinin bütünü açısından bakıldığında ise sponsorluk gelirleri çok önemli bir kaynak anlamına gelmektedir. Örneğin, 398 milyon euroluk geliriyle dünyanın en zengin ikinci futbol kulübü olan ve şimdiye kadar hiç forma sponsoru almayan FC Barcelona, tarihinde bir ilk gerçekleştirerek Qatar Sports Investment ile forma sponsorluğu anlaşması yapmıştır. Anlaşma beş buçuk yıllık olup 165 milyon euro garanti ödemeyi kapsamaktadır. Bu rakam şimdiye kadar forma sponsorluğu için ödenen en yüksek meblağdır (Deloitte 2011, s.10).

Futbolun ticarileşme sürecinin bir sonucu olarak futbol kulüpleri, ürettikleri ya da lisans vermek suretiyle ürettirdikleri logolu ürünleri müşteriye dönüşen taraftarlarına pazarlayarak önemli gelirler elde etmeye başlamıştır (Akyüz 2005, s.5). Bir örnek

vermek gerekirse, David Beckham'ı Manchester United'dan 52 milyon dolara transfer eden Real Madrid, yalnızca Beckham'ın forma satışından yılda 53 milyon dolar kazanç elde etmiştir (Merih ve Akşar 2006, ss.14-15). Deloitte Futbol Para Ligi 2011 raporunun ilk on sırasında yer alan kulüplerin sponsorluk ve lisanslı ürün satışından elde ettikleri gelirler incelendiğinde, bu gelirlerin kulüplerin toplam gelirleri içerisinde yüzde 30'luk bir kısmı oluşturduğu görülmektedir (Tablo 2.6).

Tablo 2.6 : Sponsorluk ve lisanslı ürün satış gelirlerinin toplam gelirler içerisindeki yüzdesi

| | Toplam Gelir (milyon €) | Sponsorluk ve Lisanslı Ürün Satış Geliri (milyon €) | Sponsorluk ve Lisanslı ürün Satış Geliri / Toplam Gelir (%) |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Real Madrid | 438.6 | 150.8 | 34 |
| FC Barcelona | 398.1 | 122.2 | 31 |
| Manchester United | 349.8 | 99.4 | 28 |
| Bayern Munich | 323.0 | 172.9 | 53 |
| Arsenal | 274.1 | 53.7 | 20 |
| Chelsea | 255.9 | 68.8 | 27 |
| AC Milan | 235.8 | 63.4 | 27 |
| Liverpool | 225.3 | 75.8 | 34 |
| Internazionale | 224.8 | 48.3 | 21 |
| Juventus | 205.0 | 55.6 | 27 |

Kaynak: Deloitte, 2011. *The untouchables: football money league*. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SBG_DFML2011.pdf ss.9-18'den alınan verilerle oluşturulmuştur

Futbolun ticarileşme süreci oyuncuların metalaşması ve markalaşması bağlamında da önemlidir. Futbolculara oynadıkları maç için küçük ücretler ödenmesiyle başlayan süreç, bugün milyon dolarlık sözleşmelerle devam etmektedir. Her ne kadar İngiltere'de

futbolcular 1885 yılında resmen profesyonelleşmiş olsa da gelirleri FA tarafından sınırlandırılmıştır. 1901 yılında maksimum ücret 4 sterlin olarak belirlenmiştir (Giulianotti 1999, ss.5-6). Modern döneme gelindiğinde ise tavan ücreti uygulamasına son verilmesiyle futbolcuların gelirlerinde ciddi bir artış yaşanmaya başlamıştır. Post-modern dönemde futbolcular açısından yaşanan en önemli gelişme Bosman kararıdır. 1995'te Avrupa Adalet Mahkemesi, sporculara "Avrupa Topluluğu Anlaşması'nın 39. Maddesinde öngörülen işçilerin serbest dolaşım ilkesinin uygulanması (ve dolayısıyla kontratın bitiminde transfer tazminatlarının kaldırılması)" ve "bir takımda oynayan AB vatandaşı oyuncu sayısına sınır getirilmemesi (milliyet kotalarının uygulanmaması)" kararlarıyla serbest piyasa prensipleri futbol endüstrisinde de uygulanmaya başlamıştır (Boniface 2007, s.146). Bosman kararının üç temel sonucu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, oyuncuların dolaşımında yaşanan hızlı artıştır. Bu dolaşım neticesinde de kulüplerdeki yabancı oyuncu sayısı çoğalmıştır. Bir diğer sonuç ise Avrupa futbolundaki güç dengesinin, zengin kulüpler lehine değişmesidir. Futbol pazarındaki en iyi oyuncuları alabilmeleri nedeniyle zengin kulüpler ile düşük bütçeli kulüpler arasında büyük güç farkı oluşmakta, böylece rekabet de olumsuz yönde etkilenmektedir. Son olarak, serbest dolaşım hakkı ve serbest piyasa ekonomisi neticesinde oyuncu ücretleri hızla artmıştır (Giulianotti 1999, ss.121-124). Bu da takımların gelirlerinin büyük kısmının futbolcu ücretlerine harcanmasına ve pek çok takımın karlarının azalmasına ve hatta borçlanmasına yol açmaktadır. Mesela, 2008-2009 sezonunda oyuncu ücretlerindeki artış (132 milyon sterlin), gelirlerdeki artıştan (49 milyon sterlin) fazla olduğu için Premier League'in karlılığı yarı yarıya azalarak, 1999-2000 sezonundan beri görülen en düşük düzeye ulaşmıştır (Deloitte 2010, s.7). Avrupa'nın "beş büyük" liginin (Premier League, Bundesliga, LA Liga, Serie A, Ligue 1) gelir ve giderleri arasındaki dengesizlik de 2008-2009 sezonunda daha kötüye gitmiştir (Deloitte 2010, s.6). Bosman kararının açıklandığı 1995 yılından 2005 yılına kadar geçen on yıllık süre içinde Premier League'de yaşanan gelir ve ücret artışları Tablo 2.7'de verilmiştir. Bu süre zarfında gelirler yüzde 243 oranında artarken, ücretlerdeki artış yüzdesi ise yüzde 414 olmuştur. Ücretlerin toplam gelire oranındaki değişim ise yüzde 31 civarındadır (Merih ve Akşar 2006, s.429).

**Tablo 2.7 : Bosman sonrası Premier League'deki ücret ve gelir düzeyleri
(Milyon £)**

| Yıl | Ücret | Gelir | Oran (%) |
|---------------------------------|--------|---------|----------|
| 1995-1996 | 243 | 516 | 47.00 |
| 1996-1997 | 325 | 692 | 46.96 |
| 1997-1998 | 454 | 867 | 52.36 |
| 1998-1999 | 582 | 998 | 58.31 |
| 1999-2000 | 712 | 1151 | 61.85 |
| 2000-2001 | 838 | 1397 | 59.98 |
| 2001-2002 | 1052 | 1688 | 62.34 |
| 2002-2003 | 1134 | 1857 | 61.06 |
| 2003-2004 | 1209 | 1976 | 61.18 |
| 2004-2005 | 1250 | 2030 | 61.57 |
| Ortalama | 779.90 | 1317.20 | 57.26 |
| 10 yıllık süreçte artış yüzdesi | %414 | %293 | %31 |

Kaynak: Kutlu Merih ve Tuğrul Akşar, 2006. *Futbol ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayınları. s.430

Son yirmi yıl içinde futbolcu ücretlerinde meydana gelen ciddi artışlar ve sportif başarı için iyi futbolcu transferinin temel şartlardan biri olduğu düşünüldüğünde, gelir akışında süreklilik sağlayabilen ve giderlerini kontrol altında tutabilen kulüpler hem sportif hem de finansal anlamda önemli bir avantaj sağlayacaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için ise kulüplerin profesyonelleşmesi ve kurumsallaşması gerekmektedir. UEFA'nın 2013-2014 sezonu itibariyle uygulamayı planladığı “finansal *fair-play*” de göz önüne alınarak, kulüplerin gelir ve giderlerini dengelemek için çalışmalara başlaması lazımdır (Deloitte 2010; Akyüz 2005).

2.2.3 Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi ve Halka Arzı

Futbolun ticarileşmesi sonucunda, çoğunluğu dernek statüsünde kurulmuş olan ve bu nedenle ticari faaliyette bulunamayan futbol kulüpleri, şirketleşme yoluna giderek ticari birer örgüt halini almıştır. Özellikle futbolun post-modern dönemi olarak adlandırılan süreçte Avrupa’da kulüpler şirketleşmeye ve kurdukları şirketleri halka arz etmeye başlarken, ABD ve Japonya gibi futbolun popüler olmadığı yeni pazarlarda ligler de takımlar da birer şirket olarak örgütlenmiştir. Futbolun günümüzdeki yapılanmasını ve yönetimini değerlendiren Boniface (2007) FIFA’yı Birleşmiş Milletler’e, ulusal federasyonları devletlere, kulüpleri ise çokuluslu şirketlere benzetmektedir. Yabancı yatırımcıların kulüpleri satın almaları, takımların farklı kıtalarda düzenlenen turnuvalara ve özel maçlara katılmak suretiyle ve kadrolarında bulunan yabancı oyuncular sayesinde farklı pazarlara ulaşmaları yazarın bu görüşünü destekleyen örnekler olarak verilebilir.

Futbol kulüplerinin gelir ve giderlerinde yaşanan büyük artışlar kulüplerin profesyonel bir anlayışla yönetilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Artan gelirlere daha fazla pay elde etmek, gelir kalemlerini çeşitlendirmek ve giderleri dengeleyip, daha iyi yönetebilmek için kulüplerin şirketleşmesi ve kurumsallaşması gerekmektedir (Akyüz 2005, s.38). “Şirketleştikten sonra sermaye piyasalarına açılmak suretiyle para piyasalarına oranla daha ucuza kaynak sağlama imkanının bulunması” (Akyüz 2005,s.6) da futbol kulüplerinin şirketleşmesinin ve halka arzının bir diğer nedenidir. Zira hisse senetlerini halka arz eden bir ortaklık, yeni ortaklardan sağlayacağı fonlarla yeni yatırımlar ve/veya mevcut borçlar için finansman sağlamış olur (Aydın, Turgut ve Bayırlı 2007).

2.2.3.1 Avrupa’da şirketleşme ve halka arz

2008-2009 sezonu itibariyle 15.7 milyar euroluk önemli bir pazar konumunda olan Avrupa futbol piyasası tüm dünyayı etkileyen küresel ekonomik krize rağmen büyümeyi sürdürmektedir (Deloitte 2010, s.6). Özellikle son yirmi yılda Avrupa futbol piyasasında yaşanan gelişmelerden kulüpler de etkilenmektedir. Endüstriyel futbolun yarattığı gelir pastasından daha fazla almak isteyen kulüpler şirketleşerek halka açılmaya başlamıştır (Akyüz 2005). İlk kez 1983 yılında İngiltere’de bir kulüp halka

açılmış olsa da, futbol kulüplerinin halka arzı çoğunlukla 1990 sonrasında gerçekleşmiştir (Merih ve Akşar 2005).

Tottenham Hotspur'un 1983'teki bu girişimine ilk başta diğer kulüpler kayıtsız kalsa da, yeni kaynak arayışı ve kulüplerin şirketleşmesini kolaylaştıran düzenlemelerin yapılmasıyla 1995'te Manchester United başta olmak üzere pek çok İngiliz kulübü borsaya kote olmuştur (Merih ve Akşar 2005). 2000 yılına kadar yirmi iki şirket İngiltere'de borsada işlem görürken, bu tarihten sonra on şirket öngörülen karlılığın elde edilememesi, ana ortaklığın değişmesi gibi nedenlerle borsa kotundan çıkmıştır. Bu şirketler; Bradford City, Nottingham Forest, Bolton Wanderers, Chelsea, Queens Park Rangers, Leeds United, Leicester City, Manchester United ve Sunderland'dir. Buna rağmen, Avrupa borsalarında işlem gören futbol şirketi sayılarına bakıldığında on iki şirketle İngiltere ilk sırada yer almaktadır. İngiltere'yi altı şirketle Danimarka, dört şirketle Türkiye, üçer şirketle İskoçya ve İtalya, iki takımla Portekiz ve birer takımla Almanya ve Hollanda takip etmektedir (Akyüz 2005). Bu şirketler ve işlem gördükleri borsalar Tablo 2.8'de yer almaktadır.

Tablo 2.8 : Avrupa borsalarında işlem gören futbol şirketleri

| Ülke | Şirket | Borsa |
|-----------|---------------------------------------|----------------------|
| İngiltere | Aston Villa | Londra Borsası |
| | Birmingham City | Londra Borsası - AIM |
| | Charlton Athletic | Londra Borsası - AIM |
| | Millwall | Londra Borsası - AIM |
| | Newcastle United | Londra Borsası |
| | Preston | Londra Borsası - AIM |
| | Sheffield United | Londra Borsası - AIM |
| | Southampton | Londra Borsası - AIM |
| | Tottenham Hotspur | Londra Borsası - AIM |
| | Watford | Londra Borsası - AIM |
| | Arsenal | OFEX |
| | Manchester City | OFEX |
| Danimarka | Aalborg Boldspilklub | OMX Kopenhag Borsası |
| | SIF Fodbold Support | OMX Kopenhag Borsası |
| | Parken Sport&Entertainment | OMX Kopenhag Borsası |
| | Brøndby | OMX Kopenhag Borsası |
| | Arthus Elite (AGF Kontraktfodbold) | OMX Kopenhag Borsası |
| | Akademisk Boldklub | Kopenhag Borsası |
| Türkiye | Beşiktaş | İMKB |
| | Galatasaray | İMKB |
| | Fenerbahçe | İMKB |
| | Trabzonspor | İMKB |

| | | |
|----------|---------------------|----------------------------|
| İskoçya | Celtic | Londra Borsası |
| | Heart of Midlothian | Londra Borsası |
| | Glasgow Rangers | OFEX |
| İtalya | Roma | İtalya Borsası |
| | Juventus | İtalya Borsası |
| | Lazio | İtalya Borsası |
| Portekiz | Porto | Euronext Lisbon Borsası |
| | Sporting | Euronext Lisbon Borsası |
| Almanya | Borussia Dortmund | Frankfurt Borsası |
| Hollanda | Ajax | Euronext Amsterdam Borsası |

Kaynak: Mehmet Emin Akyüz, 2005. Futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve halka açılması: Avrupa futbol piyasasındaki gelişmeler çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor örneğinin değerlendirilmesi. *SPK* [online], <http://www.spk.gov.tr/yayin.aspx?type=yay02> s.6'dan uyarlanmıştır

2.2.3.2 Türkiye'de şirketleşme ve halka arz

19. yüzyılın sonlarına doğru ticaret nedeniyle Osmanlı İmparatorluğu'na gelen İngilizlerin tanıttığı futbol, 20. yüzyılın başlarında kurulan takımlar ve işgal kuvvetleriyle yapılan maçlar nedeniyle özellikle İstanbul ve İzmir'de gelişimini sürdürmüştür; 1923'te TFF'nin, 1959 yılında da deplasmanlı futbol liginin kurulmasıyla tüm ülkeye yayılmıştır (Merih ve Akşar 2006). Türk futbolunun ticarileşmesi ise 1990'lı yılların başında TFF'nin özerkleşmesi sonrasında, özellikle havuz sisteminin uygulanmaya başlamasıyla yayın hakkı satışlarından elde edilen gelirler sayesinde olmuştur. 1996-1999 yıllarını kapsayan ilk ihaleyi, 140 milyon dolar bedelle Cine 5 alırken, 2010 yılında gerçekleştirilen ve dört sezonluk bir süreci kapsayan son medya hakları ihalesini ise 321 milyon dolar bedelle Digitürk kazanmıştır (<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=285&ftxtID=8876> (2010), Akyüz (2005)).

Türk futbol piyasasının son on beş yıl içerisinde bu denli büyümesinde en önemli etmen medya gelirleri olsa da, sponsorluk ve lisanslı ürün satışları gibi gelir kalemleri de hem federasyonun hem de kulüplerin gelirlerini arttırması ve çeşitlendirmesi bakımından önemlidir. Sektördeki hızlı büyüme sonucunda ortaya çıkan profesyonelleşme ihtiyacı, daha düşük maliyetli fon sağlama ve ticari faaliyetlerde bulunabilme gibi sebeplerle Türk futbol kulüpleri de şirketleşmeye ve sermaye piyasalarına açılmaya başlamıştır (Akyüz 2005).

Sportif faaliyetlere katılmak amacıyla kurulan derneklerin TFF ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) tarafından tutulan kütüklere kayıt ve tescil edilmeleri gerekmektedir. Tescil işlemleri gerçekleşen dernekler spor kulübü vasfını kazanmış olup yalnızca sportif faaliyetlerde bulunabilirler. Spor kulüpleri dernek statüsünden başka anonim şirket olarak da kurulabilmektedir. Bu şekilde örgütlenen futbol kulüpleri ise, TFF'ye tescilli, Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca profesyonel futbol hizmetleri sunan anonim şirket statüsündedirler (Aydın, Turgut ve Bayırlı 2007, ss.62-63).

Dernek statüsünde örgütlenmiş olan futbol kulüplerinin şirketleşmesi ile ilgili olarak mevzuattan kaynaklanan engeller TFF ve GSGM'nin yaptıkları düzenlemelerle ortadan kaldırılmıştır. 3813 sayılı TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun'un 27. maddesinde yer alan "Futbol dışında faaliyet gösteren kulüpler, futbol şubelerini kanunlarda belirtilen şekil ve esaslarda, kuracakları veya kurulmuş anonim şirketlere devredebilirler" hükmü ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Görev ve Teşkilatları Hakkında Kanun'un 24. maddesinin 3. fıkrasında yer alan "Spor kulüpleri, profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilirler veya profesyonel futbol takımlarını kiraya verebilirler" hükmü ile dernek statüsündeki futbol kulüplerinin şirketleşmesi sağlanmıştır (Akyüz 2005, s.11). 5452 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun muafıkları düzenleyen 7. Maddesinin 8. Bendinde yer alan hüküm ile 31 Seri Nolu kurumlar Vergisi Genel Tebliği'nin Muafiyetler bölümünde yer alan hüküm çerçevesinde, futbol kulüplerinin şirketleşmesi durumunda, aynen dernek statüsünde faaliyet gösterdiklerinde olduğu gibi, kurumlar vergisinden muaf oldukları belirtilmiştir. Ancak,

bu muafiyetten yararlanabilmek için şirketleşen futbol kulüplerinin yalnızca sportif faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, söz konusu muafiyetten yararlanmaları mümkün değildir. Şirketleşen futbol kulüplerinin elde ettiği “yayın gelirleri, sponsorluk ve reklam gelirleri, stadyum gelirleri, spor tesislerinde bulunan büfelerin gelirleri” vergiden muaf tutulurken; “ticari ürün satışları, otopark işletmeciliği ya da benzeri ticari faaliyetler” sonucu elde ettikleri gelirler ise vergi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu nedenle, vergi muafiyetinden yararlanmak isteyen kulüpler, ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için ayrı şirketler kurmuştur (Akyüz 2005, s.11).

Türkiye’de futbol kulüplerinin şirketleşmesi 1980’lerde başlamış, şirketleşen ilk kulüp ise Malatyaspor olmuştur. Malatyaspor’a ek olarak, Adanaspor, Antalyaspor, Beşiktaş, Çanakkalespor, Fenerbahçe, Galatasaray, İstanbulspor, Karşıyaka, Siirtspor, Trabzonspor ve Vanspor da şirketleşmiştir (Akyüz 2005). Türkiye’de futbol kulüplerinin halka açılabilmesi için, diğer firmalarda olduğu gibi, anonim şirket şeklinde örgütlenmiş olmaları gerekmektedir. Ülkemizde şirketleşen birçok kulüp bulunmasına rağmen, bunlardan yalnızca dördü halka açılma yoluna gitmiştir. Beşiktaş, Galatasaray, Fenerbahçe ve Trabzonspor’un kurdukları anonim şirketlerin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’na (İMKB) kote olmasıyla İMKB Yönetim Kurulu “XSPOR” kodu ile spor sektör endeksinin Ulusal-Hizmetler ana sektörünün alt sektörü olarak hesaplanmasına karar vermiştir (Aydın, Turgut ve Bayırlı 2007, ss.63-64).

2.2.3.2.1 Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ

Beşiktaş Jimnastik Kulübü Derneği (BJK), 1995’te (o zamanki adı Beşiktaş Jimnastik Kulübü Spor Malzemeleri Spor Yatırımları AŞ olan) Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ’yi (Futbol AŞ) yüzde 100 BJK iştiraki olarak kurmuştur (Aydın, Turgut ve Bayırlı 2007). 2002 yılında sermaye artırımını yoluyla halka arzı gerçekleştirilen şirket, ödenmiş sermayesinin hisselerinin yüzde 15’ini halka arz etmiştir. Halka arz ile 18.773.750 YTL gelir elde edilirken, BJK’nın şirketteki payı 84,9’a düşmüştür (Akyüz 2005, s.27). 30.10.2010 tarihi itibarıyla şirketin ortaklık yapısına bakıldığında, şirket sermayesinin yüzde 34,88’inin halka arz edilmiş olduğu ve BJK’nın sermaye içindeki

payının yüzde 65,12'ye düştüğü görülmektedir (Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ 2011, s.4).

2002 yılında imzalanan lisans sözleşmesi ile BJK bünyesinde bulunan futbol şubesi, tüm aktif ve pasifleriyle birlikte Futbol AŞ'ye devredilirken; şirket, vergi muafiyetinden yararlanabilmek için ticari faaliyetlerini diğer iştirakleri vasıtasıyla gerçekleştirmektedir (Akyüz 2005). Futbol AŞ'nin; Beşiktaş marka ve logolu ürünlerin üretim ve pazarlamasını gerçekleştiren Beşiktaş Sportif Ürünler Sanayi ve Ticaret AŞ'de yüzde 99,9 oranla, Beşiktaş Turizm İşletmeleri ve Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ'de yüzde 99,9 oranla, Beşiktaş Sigorta Aracılık Hizmetleri AŞ'de yüzde 99,9 oranla, Beşiktaş İletişim Hizmetleri Sanayi ve Ticaret AŞ'de yüzde 92 oranla doğrudan; Sportif AŞ'nin bağlı ortaklığı olan Beşiktaş Televizyon Yayıncılık AŞ'de ise yüzde 99,9 oranla dolaylı iştirakleri bulunmaktadır (Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ 2011, s.4).

2.2.3.2.2 Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret AŞ

Fenerbahçe Spor Kulübü Derneği (FB) bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerden ilki FB'nin yüzde 99,9'una sahip olduğu Fenerbahçe Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret AŞ iken; ikincisi ise 1998 yılında 1907 Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret AŞ adıyla kurulan ve 2000 yılında Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret AŞ (FB Sportif AŞ) olarak yeniden adlandırılan şirkettir. FB Sportif AŞ'nin 2004 yılında ödenmiş sermayesinin yüzde 15'inin halka arz edilmesiyle FB'nin şirketteki payı yüzde 84,9'a düşerken, bu işlem sonucunda 39.375.000 YTL gelir elde edilmiştir (Akyüz 2005, ss.16-17).

FB Sportif AŞ, FB ile imzaladığı Lisans Sözleşmesi ile Fenerbahçe marka ve pazarlama haklarını; Profesyonel Futbol Takımı Kira Sözleşmesi ile de takımı otuz yıllığına kiralamıştır. Galatasaray Sportif AŞ'nin birleşme öncesinde yaptığı gibi, FB Sportif AŞ de imzaladığı bu sözleşmelerle kulübün gelirlerini devralırken, giderlerin büyük kısmını kulüp bünyesinde bırakmıştır (Akyüz 2005, s.18). Fakat FB, 2013-2014 sezonunu itibariyle yürürlüğe girmesi planlanan UEFA mali kriterleri (finansal *fair-play*) gereği daha sağlıklı bir yapıya kavuşmak için futbol takımının gelir ve giderlerini aynı yapıda

toplamaya karar vermiştir. Yeniden yapılanma çalışmalarına başlayan kulüp 11.01.2011 tarihinde halka açık hisselerini satın almak için gönüllü çağrı yapmıştır. 08.04.2011 tarihinde sona eren süreçte çağrıya cevap veren yatırımcı olmamıştır (Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret AŞ, 2011). Bu şirketlerin yanı sıra Fenerbahçe Turizm ve Catering İşletmeleri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi, Fenerbahçe İletişim Hizmetleri AŞ ve FBTV Fenerbahçe Televizyon Haber ve Görsel Yayıncılık AŞ gibi şirketler de kulübün iştirakleri arasında yer almaktadır (E. DUMANLI, sözlü görüşme)³.

2.2.3.2.3 Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ

Galatasaray Spor Kulübü Derneği'nin (GS) şirketleşme yapısı incelendiğinde, 2005 yılı itibariyle derneğin, yüzde 98,6'sına iştirak ettiği Galatasaray Spor ve Futbol İşletmeciliği Ticaret AŞ (GS Futbol AŞ) üzerinden beş şirketi kontrol ettiği görülmektedir. Galatasaray Spor ve Stad İşletmeciliği AŞ, Galatasaray Sigorta Aracılık Hizmetleri AŞ, Galatasaray Pazarlama Ticaret Sanayi Turizm Yatırım ve Spor Faaliyetleri AŞ ve Beylerbeyi Sportif Faaliyetler Ticaret AŞ'nin tamamına sahip olan GS Futbol AŞ, 1997'de kurulan ve 2002'de ödenmiş sermayesinin yüzde 16'sı halka arz edilen Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ'nin (GS Sportif AŞ) yüzde 83,98'ine sahiptir (Akyüz 2005, s.21). Gerçekleştirilen halka arz işleminden 28.327.200 YTL gelir elde edilirken, 2009 yılına gelindiğinde şirketin halka açık kısmının yüzde 37,05, GS Futbol AŞ'nin payının ise yüzde 62,95 olduğu görülmektedir (Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ 2009, s.5). 2006 yılında alınan Yönetim Kurulu kararıyla GS Sportif AŞ ile GS Futbol AŞ'nin birleşme süreci başlamıştır (Galatasaray Sportif AŞ 2009). Bu süreç SPK'nın şirketlerin GS Sportif AŞ bünyesinde birleşmesine ilişkin onay kararının 30.07.2010 tarihli SPK bülteninde yayınlanmasıyla son bulmuştur (<http://www.galatasaray.org/kulup/haber/7505.php> 2010).

GS Sportif AŞ 2000 yılında GS ile imzaladığı Lisans Anlaşması ile futbol takımına ilişkin bütün medya, reklam, imaj ve pazarlama hakları ile Galatasaray markalarının ticari kullanım hakkına otuz yıl süreyle sahip olmuş; Futbol Takımı Kira Sözleşmesi ile

³ Engin Dumanlı, Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret AŞ Genel Müdürü. Sözlü görüşme 09.06.2011 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

ise profesyonel futbol takımını otuz yıl süreyle kiralamıştır. 2004 yılında imzalanan Devir Sözleşmesi ile GS, Futbol Takımı Kira Sözleşmesi'nden doğan hak ve yükümlülüklerini GS Futbol AŞ'ye devretmiştir (Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ 2009, s.59). Böylece stadyum gelirleri dışındaki gelirler GS Sportif AŞ'ye devredilirken, futbolcu transfer ücretleri, teknik kadro maaşları gibi en önemli takım giderleri ise kulüp (Devir Sözleşmesi sonrasında Futbol AŞ) bünyesinde kalmıştır (Merih ve Akşar 2006). Şirket birleşmesi ile GS Sportif AŞ de, Beşiktaş örneğinde olduğu gibi, gelirlere ek olarak giderlerini de halka açtığı şirkete devretmiştir. Ayrıca 17.05.2010 tarihinden itibaren Galatasaray Profesyonel A Takımı ve Futbol Akademisi tüm hak ve borçları ile GS Sportif AŞ tarafından satın ve devralınmıştır (Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ 2011).

2.2.3.2.4 Trabzonspor Sportif Yatırım ve Ticaret AŞ

Trabzonspor Kulübü Derneği'nin (TS) doğrudan ve dolaylı olarak sahip olduğu beş şirket bulunmaktadır. Bunlar; TS'nin yüzde 99,9'una iştirak ettiği Trabzonspor Futbol İşletmeciliği Ticaret AŞ (TS Futbol AŞ) ile TS Futbol AŞ'nin iştirakleri olan Trabzonspor Sportif Yatırım ve Ticaret AŞ, Trabzonspor Ticari Ürünler Ticaret AŞ, Bordo Mavi Enerji Elektrik Üretim Ticaret Limited Şirketi, 1461 Trabzon Futbol İşletmeciliği Ticaret AŞ, Trabzonspor Telekomünikasyon Hizmetleri AŞ'dir (Trabzonspor Kulübü 2010).

1994'te Trabzonspor Gıda Yatırım Ticaret AŞ adıyla faaliyete başlayan Trabzonspor Sportif Yatırım ve Ticaret AŞ (TS Sportif AŞ), 2005 yılında sermayesinin yüzde 25'ini halka arz etmiştir. Halka arzdan elde edilen gelir 32.812.500 YTL iken, TS Futbol AŞ'nin şirketteki payı yüzde 74,99'dur. Kulübün profesyonel futbol şubesini tüm aktif ve pasifiyle birlikte süresiz olarak devralan TS Futbol AŞ, takımı 2005 yılında otuz yıllığına TS Sportif AŞ'ye kiralamıştır. Ayrıca imzalanan lisans sözleşmesi uyarınca Trabzonspor marka ve pazarlama hakları da otuz yıllığına TS Sportif AŞ'ye devredilmiştir (Akyüz 2005, ss.12-13).

TS Sportif AŞ ticari faaliyette bulunmaması nedeniyle kurumlar vergisinden muaftır. Bu yapının bozulmaması için 2004 yılında Trabzonspor Ticari Ürünler Ticaret AŞ, TS Futbol AŞ'nin iştiraki olarak kurulmuştur. Trabzonspor markalı ürünler ile ilgili ticari faaliyetler gerçekleştiren bu şirketin gelirleri ise, TS Sportif AŞ tarafından otuz yıllığına temlik edilmiştir. Böylece TS Sportif AŞ, Trabzonspor'a ait bütün gelirleri bünyesinde toplarken, transfer ve maaş ücretleri gibi futbol kulübüne ait giderleri ise içermemektedir (Aydın, Turgut ve Bayırlı 2007, s.67-68). Ancak FB Sportif AŞ gibi TS Sportif AŞ de gelir ve giderlerini aynı yapıda bir araya getirmek için şirket birleştirme çalışmalarına başlamıştır. Şirket, halka açık hisselerin satın alımı için yatırımcılarına çağrı yapmıştır. Çağrı sürecinin sonunda hiçbir yatırımcının hisse iadesine gitmemesi yatırımcıların yeni yapılanmayı onayladıklarını göstermektedir (Sel 2011).

2.2.4 Ticarileşen Sporda Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Hem işletmelerde hem de işletme disiplini önemli bir yer edinmesine rağmen, spor sektörü ve spor yönetimi disiplini özelinde ele alındığında kurumsal sosyal sorumluluğun henüz yeni bir kavram olduğu görülmektedir. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin pek çok çalışma bulunsa da sporda kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik çalışmalar 2000 sonrası dönemde literatürde yer almaya başlamıştır. Gerçekleştirilen çalışmalar ile sporda kurumsal sosyal sorumluluğun teorik ve uygulamaya yönelik temelleri atılmış ve konu akademisyenlerin ve yöneticilerin ilgisine sunulmuştur (Bradish ve Cronin 2009).

Pek çok spor branşının, özellikle de futbolun, son yıllarda profesyonelleşmesi ile birlikte sporun başlı başına bir sektör haline geldiğini belirten Brietbarth ve Harris'e (2007) göre spor örgütlerinin artık diğer sektörlerdeki işletmelerden bir farkı bulunmamaktadır. Smith ve Westerbeek'e (2007) göre ise, spor örgütleri de diğer işletmeler gibi toplumun bir parçası olduğundan toplumsal fayda sağlamak ve toplumun beklentilerini karşılamak durumundadır. Bu nedenle spor piramidinin farklı seviyelerindeki profesyonel spor organizasyonları son dönemde sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmeye başlamıştır (Babiak ve Wolfe 2006).

Kurumsal sosyal sorumluluk ve spor arasında çift yönlü bir ilişki olduğunu savunan Godfrey (2009) kurumsal sosyal sorumluluğun spor; sporun da kurumsal sosyal sorumluluk için faydalı olacağını düşünmektedir. Yazara göre spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına katılımı kavramın kapsamını genişletmekte ve geçerliliğini arttırmaktadır. Godfrey (2009) spor örgütlerinin toplumun yaşam kalitesini arttırmak için sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiği görüşünü dile getirirken, Smith ve Westerbeek (2007) ise şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirirken sporu bir araç olarak kullanabileceklerini belirtmektedirler. Sahip olduğu güç sayesinde topluma olumlu katkı sağlamada sporun kullanılabilir en etkin araç olduğunu iddia eden yazarlar, kurumsal sosyal sorumluluk paydasında sporun etki gücünün şirketlerin ekonomik gücü ile birleşmesi sonucunda ise en büyük faydayı toplumun sağlayacağına inanmaktadırlar.

Sosyal etki ve kurumsal sosyal sorumluluk konusunda spor örgütlerinin diğer işletmelerden bir farkı olmadığı vurgulansa da (Godfrey (2009), Smith ve Westerbeek (2007)) spor örgütleri yapıları ve rolleri gereği diğer sektörlerdeki şirketlerden farklı olarak bazı avantajlara sahiptir. Medyada görünürlüklerinin fazla ve iletişim güçlerinin yüksek olması, bünyelerinde yıldız oyuncularını buldurmaları, gençlere hitap etmeleri, sağlıklı yaşam, çevre ve sürdürülebilirlik, kültürel anlayış ve entegrasyon gibi konularda farkındalık yaratmaları ve toplumsal etkileşim sağlamaları dolayısıyla spor örgütleri eğitim, sağlık, çevre gibi konularda diğer işletmelere kıyasla topluma daha etkili mesajlar verebilmektedir. Dolayısıyla spor örgütlerine özgün bu niteliklerden faydalanmak isteyen şirketler ve kar amacı gütmeyen örgütler, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisini arttırmak ve iyi birer kurumsal vatandaş olarak algılanabilmek için spor örgütleriyle ortak çalışmalar yürütmeyi tercih etmektedir (Smith ve Westerbeek 2007; Babiak ve Wolfe 2006). Filo'nun (2007) spor sponsorluğu ve kurumsal sosyal sorumluluk üzerine gerçekleştirdiği çalışma, Texas'ta düzenlenen bir maratona katılan kişilerin, etkinliğin sponsorluğunu yapan ve kar amacı gütmeyen örgütlerle işbirliği yürüten şirketin ürünlerini satın alma kararlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Sporunda kurumsal sosyal sorumluluk yalnızca şirketlere ve kar amacı gütmeyen örgütlere değil, spor örgütlerine ve toplumsal kalkınmaya da önemli faydalar sağlamaktadır. Walker ve Kent (2009) taraftarlar arasında gerçekleştirdikleri araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumun algılanan itibarını olumlu yönde etkilediği; bunun da tüketici davranışlarına olumlu bir şekilde yansıdığı ve kuruma rekabet avantajı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Spor etkinlikleri ekseninde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin toplumsal kalkınmaya etkisini inceleyen Misener and Mason (2009) gerçekleştirdikleri derinlemesine mülakatlar sonrasında spor etkinlikleri ve onların çevresinde yürütülen sosyal sorumluluk çalışmalarının toplumsal kalkınma hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunduğu, ancak oluşan etkinin farklı boyutlarda algılandığı sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde, 2006 yılında Detroit'te gerçekleştirilen *Super Bowl XL* Amerikan futbolu etkinliği kapsamında eğitim ve kültürel çeşitlilik gibi alanlarda düzenlenen sosyal sorumluluk çalışmalarını inceleyen Babiak and Wolfe (2006) bu çalışmaların hem etkinliğin düzenlendiği şehre hem de etkinliği düzenleyen kurumun imajına olumlu katkı yaptığını belirtmektedirler.

Godfrey (2009) sporun tüm dünyada ekonomik ve sosyal bir kurum halini alması nedeniyle oyuncuların, yöneticilerin, spor örgütlerinde çalışan kişilerin sosyal sorumluluklarının ne olduğunun belirlenmesi gerektiğini söylemektedir. Smith ve Westerbeek (2007, ss.5-6) spor örgütlerinin sosyal sorumluluklarını; *fair-play* kurallarının uygulanması, katılımcıların ve seyircilerin güvenliğinin sağlanması, sonuçlara müdahale edilmemesi, yönetimin şeffaflığı, gençlerin katılımının sağlanması, toplumsal ihtiyaçların karşılanması, sağlıklı yaşam için egzersizin teşvik edilmesi, çevre ve sürdürülebilirlik konusunda hassasiyet gösterilmesi, katılımcıların fiziksel, sosyal ve kişisel gelişimine katkıda bulunulması ve vasıflı eğitimler liderliğinde çalışmaların gerçekleştirilmesi olarak listelemektedirler. Sheth (2006, s.71) ise Amerika'nın dört büyük liginde (ABD Ulusal Amerikan Futbolu Ligi - *National Football League* [NFL], ABD Ulusal Basketbol Ligi - *National Basketball Association* [NBA], ABD Ulusal Hokey Ligi - *National Hockey League* [NHL], ABD Beysbol Ligi - *Major League Baseball* [MLB]) yer alan takımların sahipleri ve toplumsal ilişkiler (*community relations*) müdürlerinin yaptıkları tanımlardan yola çıkarak, spor endüstrisinin kurumsal sosyal sorumluluğa bakışını, "toplumun liderleri olarak spor şirketleri, takımlarının

ahlaki, hayırseverlik ve yasal sorumluluklarını yerine getirmek için yerel, stratejik ve relational bir yaklaşım sergilemektedir.” diye ifade etmektedir.

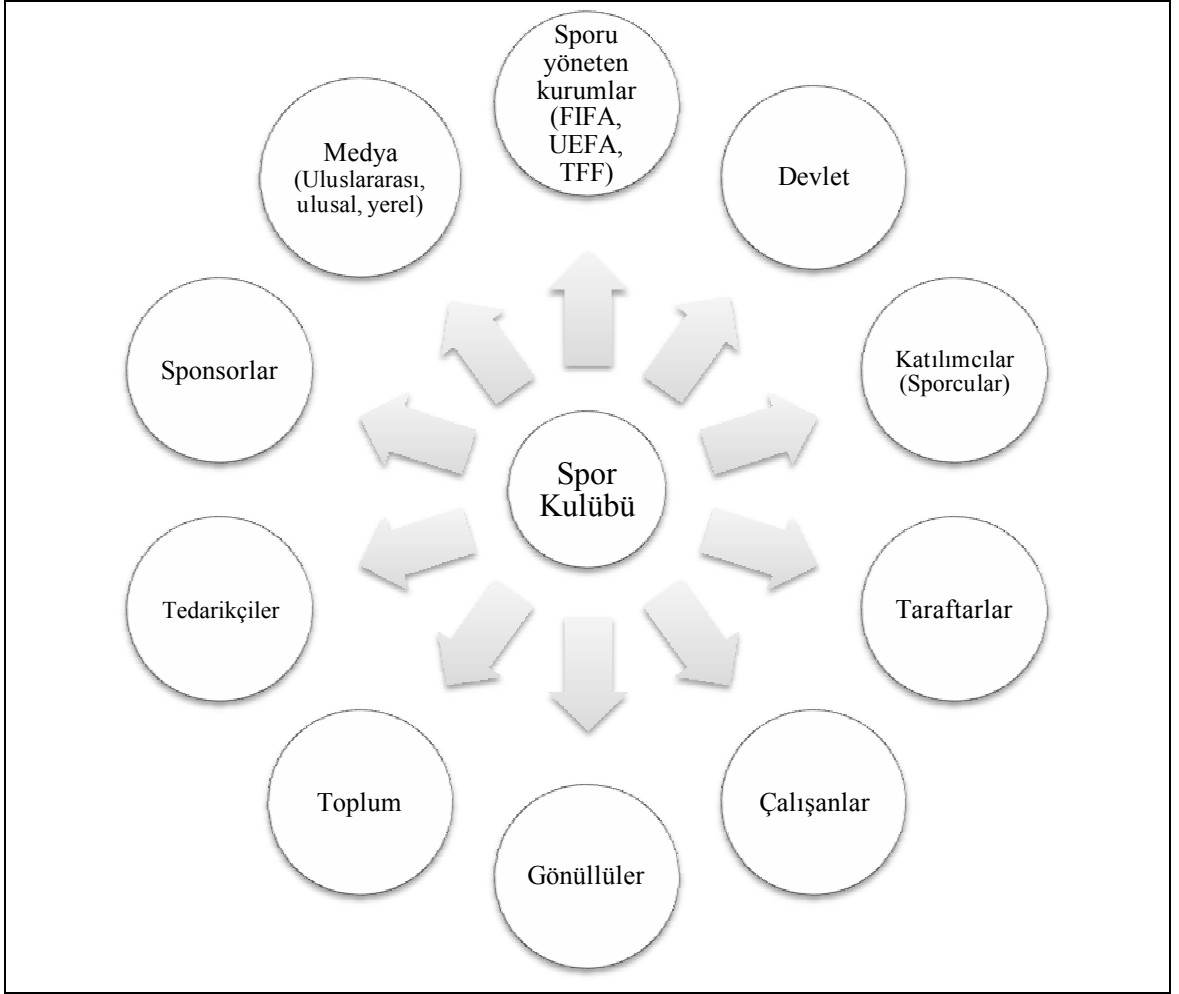
Kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı ve rolü kadar, kavrama ilişkin ortaya atılan teori ve modelleri spor özelinde değerlendiren çalışmalar (Sheth (2006), Breitbarth ve Harris (2008), Babiak and Wolfe (2009), Sheth ve Babiak (2009)) da literatür açısından önem taşımaktadır.

2.2.4.1 Paydaş teorisi ve spor

Futbol endüstrisinde kurumsal sosyal sorumluluğun yerini araştırdıkları çalışmalarında Breitbarth ve Harris (2008) geleneksel anlamda futbol kulüplerinin yapıları gereği toplumla ve toplumun diğer üyeleriyle iç içe olduğunu; bu nedenle de paydaş teorisinin futbol kulüpleri için yeni bir kavram olmadığını savunmaktadırlar. Ancak yazarlar, paydaş teorisi kapsamında yer alan paydaşların tanımlanması, paydaş ilişkilerinde şeffaflığın sağlanması, oyunun dışında yer alan paydaşlarla olan etkileşim, paydaşların stratejik yönetimi gibi bazı düşüncelerin modern ve profesyonel futbol yönetimi için yeni olduğunu belirtmektedirler.

White (2009) ise her spor örgütünün etkilediği ve etkilendiği grupları belirlemesinin, bu gruplarla sağlanacak olan iletişim için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Böylece spor örgütünün her bir paydaşla olan ilişkisi ve her bir paydaştan beklentisi daha net görülebilecektir. Yazar her spor örgütü için özgün bir paydaş tablosu oluşturulabileceğini belirtmekle birlikte genel olarak bir spor kulübü için önemli olan grupların yer aldığı bir paydaş tablosu da sunmaktadır (Şekil 2.10).

Şekil 2.10 : Spor örgütünde paydaşlar



Kaynak: Jon White (2009). *Module Communication*. İstanbul: Bahçeşehir University, s.7'den uyarlanmıştır

Profesyonel sporda kurumsal sosyal sorumluluğu etkileyen iç ve dış faktörleri inceleyen Babiak and Wolfe (2009) çalışmalarında NFL, MLB, NHL ve NBA takımlarının yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda spor kulüplerinin sosyal sorumluluk çalışmalarını etkilemede dış paydaşların daha önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, spor sektöründe yapılan sosyal sorumluluk çalışmalarının genellikle dış paydaşların baskısı ile şekillendiği; bu nedenle de bu çalışmaların uzun vadeli olarak gerçekleştirilemeyeceği görüşündedirler. Sonuç olarak yazarlar, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının başarılı olması ve topluma maksimum katkıda bulunması için spor örgütlerinin yalnızca dış paydaşlardan gelen baskıyı değil, iç kaynaklarını ve özdeğerlerini de göz önüne almaları gerektiğini vurgulamaktadırlar.

2.2.4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi ve Spor

Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piramidini baz alarak gerçekleştirdiği çalışmada Sheth (2006) NFL, NBA, NHL ve MLB'de yer alan spor şirketlerinin ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını ele almıştır. Çalışma kapsamında bu liglerdeki takımların sahipleri ve toplumsal ilişkiler müdürlerine yollanan anketler sonucunda elde edilen nicel ve nitel veriler ışığında yazar, profesyonel spor yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerine verdikleri önemin Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piramidindeki sıralamadan farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ekonomik sorumluluklar konusunda Sheth (2006, ss.9-10) spor şirketlerinin fazla sayıda istihdam sağlamasa da faaliyet gösterdikleri şehrin ekonomik gelişimine katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Yazar spor şirketlerinin de diğer işletmeler gibi kar elde etmeye çalıştığını; ancak diğer işletmelerden farklı olarak nakit akışı ve aktif varlığına göre değil gelirlerine göre spor şirketlerinin değerlerinin belirlenmesi gerektiğini söylemektedir. Bu bağlamda gelir ve kurumsal sosyal sorumluluk arasında bir ilişki olup olmadığını inceleyen Sheth ve Babiak (2009) daha fazla gelire sahip olan spor şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk algısının daha düşük gelire sahip olan spor şirketlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Yasal sorumluluklara ilişkin Sheth (2006, ss.10-11) spor şirketlerinin de diğer işletmeler gibi yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyet gösterdiğini; ancak statüleri sayesinde bazı hukuki faydalara sahip oldukları için yasal sorumluluklar konusunda daha da dikkatli olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Medya hakları, ticari marka hakları, oyuncu sözleşmeleri, yasaklı madde kullanımı gibi konuları spor şirketlerinin dikkat etmesi gereken yasal konular arasında sayan yazar, oyuncuların yasa dışı faaliyetleri sonucunda spor şirketlerinin de imajının etkilendiğini ve bu nedenle itibar yönetimine giden şirketlerin hayırseverlik çalışmalarını arttırdığını söylemektedir.

Sheth'e (2006, s.13) göre etik sorumlulukları tanımlamak zor olsa da bir spor örgütü etik olmayan bir davranış sergilediğinde bu kolayca anlaşılmaktadır. Mesela birçok oyuncunun dopingli çıkması sonucunda MLB'nin de imajı zedelenmiş; lige yönelik olumsuz algıyı düzeltmek için ise MLB daha sıkı düzenlemeler yapma yoluna gitmiştir. NFL ise 2006 yılında Detroit'te gerçekleştirilen *Super Bowl XL* etkinliği ile ilgili olarak toplumun beklentilerini karşılamak ve kaygılarını gidermek için Babiak ve Wolfe'un (2006) Carroll'un modelinden yola çıkarak etik ve hayırseverlik sorumluluklar kapsamında ele aldığı bir dizi çalışma gerçekleştirmiştir. NFL artan trafik nedeniyle oluşan karbon salınımını dengelemek için fidan dikmiş, ihtiyacı olanlara yemek dağıtmış ve etkinlik ile ilgili hizmet ve ürünleri azınlıkların ve kadınların sahip olduğu işletmelerden temin etmek suretiyle yerel ekonomiye katkıda bulunmuştur. Babiak ve Wolfe (2006) tüm bu çalışmaları etik sorumluluklara örnek olarak vermektedir.

Extejt (2004 Sheth 2006, s.13 içinde) spor şirketlerinin kar amacı gütmeyen örgütlere yaptıkları aynı ve nakdi bağışları, toplumsal olaylara verdikleri sponsorluk desteğini, şirket çalışanlarının bu tür toplumsal olaylarda gönüllü olarak görev almasını hayırseverlik sorumlulukları kapsamında değerlendirmektedir. Bu bağlamda Extejt (2004 Sheth 2006, s.14 içinde) Amerikanın en önemli dört ligindeki (MLB, NBA, NFL, NHL) takımların yüzde 66'sının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirdikleri toplumsal ilişkiler biriminin dışında bir de vakfa sahip olduğunu ve gelirlerinin binde 5'ini hayırseverlik ile ilgili çalışmalar için kullandığını açıklamaktadır. Yazar ayrıca bu tür çalışmaların spor şirketlerinin ekonomik başarısı için de önemli olduğunu; çünkü spor şirketlerinin biletlerinin ve lisanslı ürünlerinin satışı için faaliyet gösterdikleri şehirdeki topluma ihtiyaç duyduklarına inanmaktadır. Sheth (2006, p.57) de topluma yönelik gerçekleştirilen hayırseverlik çalışmalarının takıma yönelik ilgi uyandırdığı ve taraftar tabanı oluşturulmasına (dolayısıyla satışların artmasına) katkıda bulunduğu görüşündedir. Bununla birlikte yazar sadece spor şirketlerinin değil, takım sahiplerinin ve oyuncuların da bağışlarda bulunduğuna ve spor sektöründe hayırseverliğin en çok görülen kurumsal sosyal sorumluluk bileşeni olduğuna dikkat çekmektedir. Babiak ve Wolfe (2006) ise gerçekleştirilen hayırseverlik çalışmalarını lig ve etkinlik (NFL ve *Super Bowl XL*) özelinde değerlendirmiş ve *Super Bowl XL* 2006 sırasında NFL'in yardım kuruluşlarına fon sağlamak amacıyla

düzenlediği golf turnuvası, şarap tattırımı, açık arttırma için bilet temini gibi çalışmaları hayırseverlik bileşenine örnek olarak vermişlerdir.

Sheth (2006) gerçekleştirdiği çalışma sonucunda spor sektörünün kurumsal sosyal sorumluluk bileşenleri sıralamasının Pinkston ve Carroll'un belirttikleri sıralamadan (ekonomik, yasal, etik, hayırseverlik) farklı olduğunu açıklamaktadır. Amerikan spor sektörü için birinci sırada etik sorumluluklar gelirken ikinci sırada hayırseverlik, üçüncü sırada yasal ve son sırada da ekonomik sorumluluklar gelmektedir (Sheth 2006; Sheth ve Babiak 2009).

3. VERİ VE YÖNTEM

Bu bölümde çalışma için yapılan araştırma ile ilgili bilgiler verilmiştir. Çalışma kapsamında nitel veri analizine dayalı betimsel bir araştırma gerçekleştirilmiş olup, veri toplama ve analiz sürecine ilişkin uygulanan araştırma yöntemi açıklanmıştır.

3.1 ARAŞTIRMA KONUSU VE AMACI

Bu araştırma kurumsal sosyal sorumluluk kavramının spor endüstrisindeki yeri üzerinedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı profesyonel spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk tanımını ve kavrama bakışını belirlemektir. Ayrıca, ülkemizde spor kulüplerinin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk çalışmalarının neler olduğunun belirlenmesi de araştırmanın amaçları arasındadır.

Türkiye’de spor kulüplerinin birçoğu dernek statüsünde olduğu için bu çalışma kapsamında yalnızca borsaya kote olan şirketleri de bünyelerinde bulunduran spor kulüpleri ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırma BJK, FB, GS ve TS’nin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin tanımlarını, yaklaşımlarını, çalışmalarını ve planlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmalar bulunmasına rağmen spor özelinde konunun ele alındığı bir çalışmaya yapılan araştırmalar sırasında rastlanmamıştır. Bu nedenle, alanında bir ilk olması ve Türk sporuna, özellikle de Türk futboluna yönelik öneriler sunması bu çalışmanın literatüre ve spor endüstrisine olan katkılarıdır.

3.2 ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada temel olarak araştırılan olgu Türkiye’deki profesyonel spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki görüşleridir. Bunun belirlenmesi için de Freeman’in paydaş teorisi ile Carroll’un kurumsal sosyal sorumluluk piramidi

modelinden yararlanılmıştır. Profesyonel spor yöneticileri ile gerçekleştirilen araştırmada, Türkiye’deki spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk tanımları, paydaşları ve kurumsal sosyal sorumluluğu oluşturan bileşenler hakkındaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmada cevap verilmek istenen sorular şu şekilde sıralanmıştır:

- a. Futbolun endüstriyellemesi Türkiye’deki spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılarını etkilemekte midir?
- b. Türkiye’deki spor örgütlerinin paydaşlarının beklentileri, bu spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını etkilemekte midir?
- c. Türkiye’deki kulüp yöneticilerinin tutumları, spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını etkilemekte midir?
- d. Türkiye’deki spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerine verdiği önem farklılık gösterir mi?

Bu sorulara bağlı olarak oluşturulan hipotezler de aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Futbolun endüstriyellemesi Türkiye’deki spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılarını etkilemektedir.

H2: Türkiye’deki spor örgütlerinin paydaşlarının beklentileri, bu spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını etkilemektedir.

H3: Türkiye’deki kulüp yöneticilerinin tutumları, spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını etkilemektedir.

H4: Türkiye’deki spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerine verdiği önem farklılık göstermektedir.

3.3 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Türkiye’deki profesyonel liglerde yer alan spor örgütleri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada tesadüfi olmayan bir araştırma yöntemi olan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Özellikle nitel veri toplamak için kullanılan ve örnekleme küçük tutarak daha ayrıntılı bilgiye ulaşmayı sağlayan bu yöntemde, evreni oluşturan kümelerden araştırma için en uygun olanı örneklem olarak seçilir (Şahin 2011). Nitel çalışmalarda örneklem büyüklüğünü belirlemede ise kesin bir kural bulunmamakta; örneklem büyüklüğü araştırmanın amacına göre değişiklik gösterebilmektedir (Patton 1990 Büyüköztürk ve diğ. 2008 içinde).

Spor Toto Süper Lig 2010-2011 sezonunda yer alan profesyonel futbol kulüplerinden “dört büyükler” olarak adlandırılan ve bünyelerinde borsaya koteli şirketler de bulduran BJK, FB, GS ve TS bu araştırmanın örneklemini oluşturan küme olarak belirlenmiştir. Bu seçimde söz konusu kulüplerin sportif anlamda ligin en başarılı kulüpleri olmasının ötesinde, diğer kulüplerden farklı olarak bünyelerinde halka arzı gerçekleştirmiş şirketlerin bulunması etkili olmuştur. Zira bu şirketler, içinde kurumsal sosyal sorumluluk bölümü de olan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu yayımlamakla yükümlüdür. Bu nedenle de araştırmanın amacına en uygun spor örgütleri olarak bu dört kulüp seçilmiş ve her kulüpten kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yetkili profesyonel spor yöneticileri ile görüşülmüştür.

3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde literatürdeki kavramlar ve çalışmalar açıklanmış ve bu çalışmada yer alan araştırmanın amacı, kavramsal çerçevesi, araştırma soruları, hipotezleri ve örnekleme sunulmuştur. Bu bölümde ise araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve toplanan verileri çözümleme süreci açıklanmıştır.

3.4.1 Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma, nitel bir veri toplama yöntemi olan derinlemesine görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem katılımcıların bir konudaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışlarının ve bunların olası nedenlerinin detaylı bir şekilde öğrenilmesi için kullanılmaktadır (Karasar 1986). Ayrıca görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya koyması ve araştırılan konu hakkında derinlemesine bilgi sağlaması bakımından da bu yöntem önemlidir (Büyüköztürk ve diğ. 2008).

Araştırma kapsamında derinlemesine görüşme yönteminin tercih edilmesinin sebebi, Türkiye'deki profesyonel spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarının belirlenmek istenmesidir. Bu kapsamda BJK, FB, GS ve TS'de görev yapan yöneticiler ile gerçekleştirilen bireysel, sözlü ve yüz yüze görüşmeler sayesinde bu kulüplerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin görüşlerini ortaya koyan birincil verilere ulaşılmıştır.

3.4.2 Veri Toplama Süreci

Veri toplama yönteminin belirlenmesinin ardından araştırmanın amacı ve literatürde yer alan çalışmalar göz önüne alınarak görüşme sırasında sorulacak sorular belirlenmiştir. Sorular belirlenirken Sheth'in Amerikalı spor yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılarını belirlemek için kullandığı anket soruları ile Gültekin'in GAP bölgesi yöneticilerinin sosyal sorumluluk anlayışlarını belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği araştırmada kullandığı anket sorularından fikir alınmıştır. Ancak her iki çalışma da nicel veri toplamaya yönelik hazırlandığı için anketlerde yer alan sorular bu çalışmada birebir kullanılmamıştır.

Soruların kolayca anlaşılır, cevaplanabilir, yansız ve tek amaçlı olmasına özen gösterilmiş; sınırlayıcı ve yönlendirici sorulardan kaçınılmıştır. Hazırlanan yirmi ana sorudan yalnızca ikisi iki seçenekli (evet-hayır) soru, biri listeleme sorusu olup diğerleri ise açık uçlu soru olarak tasarlanmıştır. Soruların sıralamasında ise genelden özele giden

soru tekniği kullanılmış ve benzer konuları ölçen soruların bir arada verilmesine dikkat edilmiştir.

Hazırlanan soruların içerikleri ve ifade ediliş Őekilleri ile ilgili uzman görüşüne başvurulmuştur. Bahçeşehir Üniversitesi Spor Yönetimi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Gülberk Gültekin Salman'a ek olarak, Marmara Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Ümit Kesim'in de görüşü alınmıştır. Ayrıca North Carolina Üniversitesi Beden Eğitimi Bölümü başkanlığı yapmış olan ve yüzün üzerinde yayını bulunan Prof. Dr. March L. Krotee ile de grüşölmüştür. Çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin söz konusu öğretim üyelerinin fikirleri alınmıştır. Hazırlanan görüşme sorularının araştırmanın amacına uygun olduğu, başka ortamlarda yapılacak benzer çalışmalarda kullanılabileceği, ifadelerin ise anlaşılır ve yansız olduğu yönünde görüş bildirilmesi üzerine pilot uygulamalar yapılmıştır. Spor sektöründe çalışan ve Spor Yönetimi yüksek lisans öğrencisi olan iki kişiyle yapılan pilot uygulamalar sonucunda son Őeklini alan sorular, araştırmanın ekler kısmında yer almaktadır (Ek 1).

Sorular hazırlandıktan sonra kulüp yöneticileri ile önce telefonda grüşölüp konu hakkında bilgi verilmiş; daha sonra da belirlenen tarihlerde, görüşmecilerin ofislerinde yüz yüze grüşölmüştür. Yöneticilerle yapılan görüşmeler yarı yapılandırılmış formda gerçekleştirilmiştir. Böylece hazırlanan sorular belirlenen sıra ile sorulmuş olsa da bu yöntem; görüşme sırasında ek soruların sorulması, gerekli açıklamaların yapılması, yanlış anlaşılmaların giderilmesi ve detaylı bilgi edinilmesi gibi avantajlar sağlamıştır.

Görüşmeler yöneticilerin yoğunluğu ve futbol sezonunun bitmesinin beklenmesi gibi nedenlerle yaklaşık bir aylık bir süreçte gerçekleştirilmiştir (Mayıs-Haziran 2011). Derinlemesine görüşmeler her kulüpten kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yetkili birer yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin başında görüşmecilere kimliklerinin gizli tutulacağı söylenmiş ve bu görüşme sonucunda elde edilen verilerin akademik bir çalışmada kullanılacağı için soruların dürüstçe cevaplanmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle görüşmecilerin verdiği bilgilerin doğru olduğu varsayılmakla birlikte bu bilgilerin, diğer kulüp çalışanlarıyla yapılan sohbetler sırasında edinilen bilgilerle uyum içinde olması da güvenilirliği arttıran bir etmen olarak

düşünölmektedir. Her bir görüŖme, görüŖmecinin izni alınarak kayıt cihazı ile kaydedilmiŖ ve çalıŖmanın güvenilirliğini arttırmak için kayıtların kopyalarının görüŖmecilere de verilmesi teklif edilmiŖtir. Geçerlilik ve güvenilirliğin arttırılması için görüŖme esnasında kısa notlar da tutulmuŖtur. GörüŖmeler araŖtırmacının kendisi tarafından gerekleŖtirilmiŖ olup, araŖtırmacının söz konusu takımların taraftarı olmamasının ise yan tutma gibi güvenilirliği ve geçerliliği azaltan hataların önlenmesi açısından önemli olduğu düşünölmektedir. GörüŖmeler, yapılan pilot testlerde de belirlendiği üzere, ortalama kırk beŖ dakika sürmüŖtür.

3.4.3 Verilerin Çözömlenmesi

AraŖtırmaya katılan yöneticilerle gerekleŖtirilen görüŖmeler veri kaybı yaŖanmaması ve iç geçerliliğin arttırılması için kayıt cihazı ile kaydedilmiŖtir. GörüŖme sırasında tutulan notlar ve elde edilen ses kayıtları veri analizi sürecinde tekrar tekrar gözden geçirilmiŖtir. Birçok kez dinlenen ses kayıtları içinden ilgili bölümler deŖifre edilerek yazılı formata dönüŖtürölmüŖtür. Böylece alınan notların ve ses kayıtlarının birbirini destekler nitelikte olduğu görölmüŖtür. Verilerin yazılı formata dönüŖtürölmelerinin bir baŖka nedeni de bunun verinin bütününe görmeyi ve veri analizini kolaylaŖtırmayı sağlamasıdır.

Yazılı formata dönüŖtürölen veriler içerik analizi için dikkatlice okunduktan sonra tekrar eden ve/veya aynı amaç için kullanılan benzer ifadeler belirlenmiŖ ve içerik, araŖtırma hipotezleri de göz önünde bulundurularak çözümlenmiŖtir. Burada amaç, görüŖmecilere yöneltilen ve kurumsal sosyal sorumluluk tanımı, paydaŖlar, kurumsal sosyal sorumluluk motivasyonu, gerekleŖtirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumsal sosyal sorumluluk piramidi, kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları ve sporda kurumsal sosyal sorumluluğun geleceği Ŗeklinde gruplandırılabilir sorular sonucunda elde edilen verileri ve ortaya çıkan bulguları daha anlaşılır Ŗekilde ifade edebilmektir.

3.5 ARAŞTIRMA KISITLARI

Yapılan literatür taraması sonucunda işletme disiplinde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili nispeten fazla sayıda çalışma bulunmasına rağmen, spor yönetimi disiplinde kurumsal sosyal sorumluluk konusunda gerçekleştirilmiş çok az çalışma olduğu görülmüştür. Türkiye’de bu konuda yapılan bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu nedenle, alanında Türkiye’de yapılan ilk çalışma olması bu araştırmanın kısıtları arasındadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da görüşülen kulüplerde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ayrı bir birim olmamasıdır. Kulüplerde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim gibi farklı birimler tarafından gerçekleştirildiği için görüşmeciler aynı ünvanı taşımamaktadır. Bu nedenle görüşmeciler seçilirken dikkat edilen nokta görüşmecilerin aynı titre sahip olmaları değil; kulüp içinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmeleri ve konu hakkında en fazla bilgiyi verebilecek kişi olmalarıdır. Ancak yine de konunun ele alınışında farklılıklar göstermesi nedeniyle bu durum çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

Büyüköztürk ve diğ. (2008), nitel bir araştırmanın bulgularının başka sosyal olaylara genellenmesinin her zaman mümkün olmadığını; bunun da nitel araştırmanın ve sosyal olayların doğasından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu sebeple araştırma kapsamında görüşülen yöneticiler her ne kadar görev yaptıkları kulübü temsilen soruları yanıtlamış olsalar da görüşlerinin öznelliği ve elde edilen nitel verilerin başka kulüpler için genellenemeyecek olması araştırmanın yapısı itibariyle ortaya çıkan kaçınılmaz bir sınırlamadır.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında bünyelerinde borsaya koteli şirketler de bulunduran dört spor kulübünde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmalar yürüten ikisi kadın ikisi erkek toplam dört kişi ile görüşülmüştür. Yaşları 51, 41, 27 ve 26 olan görüşmecilerden ikisi yüksek lisans derecesine sahipken diğer ikisi lisans mezunudur. Beşiktaşlı görüşmeci kulüpte yedi senedir çalışırken, Fenerbahçeli ve Trabzonsporlu yöneticiler iki, Galatasaraylı yönetici ise bir senedir kulüpleri için hizmet etmektedir. Spor sektöründe çeşitli kademelerde profesyonel olarak görev yapmış olan bu kişiler ile yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkan ve sporda kurumsal sosyal sorumluluğun yerini ortaya koyan bulgulara bu bölümde yer verilmektedir.

4.1 BEŞİKTAŞ

BJK'yı temsilen çalışmaya katılan görüşmeci, Türkiye'deki spor kulüplerinin dernek olarak yapılanmaları ve Dernekler Kanunu'nun ekonomik kazanç elde etmesine izin vermemesi sebebiyle kulüplerin temeldeki amatör ruhu barındırdıklarını ve bu amatör ruhun da özünde sosyal sorumluluğun bulunduğunu düşünmektedir. "Kamu yararında dernek" statüsüne sahip olan üç büyüklerin misyonlarının bile aslında kurumsal sosyal sorumluluk olduğunu; kulüplerin "gençlere sahip çıkabilme, onlara bir hayat gayesi kazandırabilme, eğitim imkanı sağlayabilme" gibi temel hedeflerinin de bunu kanıtladığını söylemektedir. BJK olarak futbol dışında on üç amatör branşta hizmet verdiklerini ve kulüpte 762 kişinin amatör olarak spor yaptığını ifade eden görüşmeci "sportif sosyal sorumluluğun" "ana faaliyet konuları" olduğunu, ama buna ek olarak, halka mal olmuş bir kulüp olmaları dolayısıyla "örnek olma misyonlarının" da bulunduğunu belirtmiştir. Beşiktaş'ın büyük bir marka olmasının getirdiği sorumlulukların da bulunduğunu vurgulayan görüşmeci, misyonlarını ve sosyal sorumluluk kavramını şu şekilde tanımlamıştır:

Beşiktaş Kulübü misyonu gereği hem spor dünyasına hem de topluma hizmet ana amacıyla kurulmuştur. Dolayısıyla sosyal sorumluluk tanımımız, ana kuruluş hedefimiz doğrultusunda doğru organizasyonla, doğru çalışmalarla toplum içinde yer alabilmek. Bizden beklenti spora doğru yönelim ise ana faaliyet konumuz, ana hedefimiz buysa, bu hedefle birlikte doğru organize olmak da sosyal sorumluluktur

bizim için. Beşiktaş adını toplumun algıladığı şekilde korumak da sosyal sorumluluktur bizim için öncelikle. Ama bunun dışında, Beşiktaş, Türkiye'nin önemli markalarından biri olmanın getirdiği misyonla bir öncü olmak zorundadır. Bunun için de kendi desteklediği projeler bazında bu çalışmalarını bir sosyal sorumluluk sistematiğine dönüştürmekle mükelleftir. Sadece sportif başarı bizim için de yeterli değil artık. Toplumun da bizden daha fazla beklentileri var. Bu anlamda sosyal sorumluluğu, toplumdan aldığımızı benzer şekilde topluma sunmak olarak ifade edebiliriz.

Çok sayıda paydaşları olduğunu belirten görüşmeci, ilk aklına gelen paydaşlarının hissedarlar, Genel Kurul üyeleri, taraftarlar, çalışanlar, diğer kulüpler ve federasyon olduğunu söylemiştir. Görüşmeciye göre her paydaşın duruma göre öneminin farklıdır; şirket açısından düşünüldüğünde en önemli paydaş hisse sahipleri iken dernek açısından bakıldığında Genel Kurul üyeleri en önemli paydaş halini almaktadır zira onların oyu olmadan derneğin faaliyet sürdürmesi imkansızdır. Fakat, “Sırf yirmi bin üye ile Beşiktaş Beşiktaş olmazdı.” diyen görüşmeci takım açısından düşünüldüğünde ise taraftarı en önemli paydaş olarak görmektedir.

Paydaşlara karşı sorumluluklarını da aynı şekilde değerlendiren görüşmeci, Futbol AŞ açısından bakıldığında sorumluluklarını “şirketin karlılığını sağlamak, sermaye yapısını korumak, İMKB nezdinde işlem gören iyi kağıtlardan biri olmak” olarak, BJK Derneği olarak baktığında ise “kulübün ana sportif faaliyetlerinde başarı sağlamak” olarak ifade etmiş ve bunu “iyi sporcularla doğru hedefe yönelmek, bu sportif bilinci yaşatmak ve Beşiktaş’ın kimliğin korunmasına ve geliştirilmesine yönelik de bütün faaliyetleri gerçekleştirmek... Buna sosyal sorumluluk çalışmaları da dahil, ticari faaliyetler de dahil.” diyerek açıklamıştır.

Görüşmeci spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiği görüşündedir. Kulüplerin yapılarında kamu yararına hizmet anlayışının zaten bulunduğunu, ancak Türkiye'nin sosyo-ekonomik şartlarını göz önüne alarak bir misyon üstlenmeleri gerektiğini vurgulayan görüşmeci, bu misyonu gerçekleştirmek için paranın zorunlu olmadığını, her maç öncesinde takımların seçtikleri mesajların (emniyet, vergi, anne sütü, aşı, organ bağışısı gibi konularda) yer aldığı pankartlarla sahaya çıkmalarının bile bir sosyal sorumluluk çalışması olduğunu düşünmektedir. Süper Lig’de maçları televizyonda yayınlanan takımların pankartlarında yer alan

mesajlarının bir anda otuz milyon kişiye ulaştığına ve çoğu şirketin ürün olarak giremeyeceği noktaya, kulüplerin taraftarları aracılığıyla girebildiğine dikkat çeken görüşmeci, sporla bir takım mesajları vermenin çok daha kolay olduğunu ve kulüplerin de bu anlamda daha iyi organize olmaları gerektiğini belirtmiştir.

BJK'nın pek çok sosyal sorumluluk projesine imza attığını söyleyen görüşmeci, 2009 yılında Elazığ'da yaşanan depremde tamamen kullanılamaz hale gelen Kovanca ilçesindeki tek ilköğretim okulunun yapımını üstlendiğini, kısa sürede yapımı tamamlanan Beşiktaş İlköğretim Okulu'na çevre köylerden üç yüz civarında öğrencinin geldiğini ve BJK'nın da onların ihtiyaçlarını karşılayıp ziyaretlerine gittiğini anlatmıştır. Mardin'de de gençlerin ücretsiz olarak spor yapabilecekleri bir spor salonu yaptırmakta olduklarını; çünkü sporun özünde birleştirici bir unsur olduğunu ve arada kayıp nesiller olsa da genç nesillerin kazanılması gerektiğini vurgulamıştır.

Bu iki temel sosyal sorumluluk projelerine ek olarak, STK'lara da destek olduklarını, onların mesajlarını da desteklediklerini ifade eden görüşmeci, örnek olarak Türk Kızılayı ve Mehmetçik Vakfı'yla yaptıkları çalışmaları vermiştir. BJK'nın bir sezon boyunca hiçbir ücret almaksızın sırt reklamını Türk Kızılayı'na verdiğini, her maçtan önce stad çevresinde kurulan Kızılay çadırlarında toplu olarak kan verildiğini ve futbolcuların da kan bağışısı kampanyasını desteklediklerini söylemiştir. Türkiye'de kan bağışısı oranının hala çok düşük olduğuna dikkat çeken görüşmeci, bu projenin o bilincin sağlanması açısından önemli olduğunu ve bugün hala maçlardan önce Beşiktaş Meydanı'nda Türk Kızılayı'nın çalışmalarını sürdürdüğünü aktarmıştır. Görüşmeci aynı şekilde gazi ve şehit ailelerine destek olan Mehmetçik Vakfı'na da ücretsiz olarak sırt reklamı verdiklerini, böylece bu kuruma da dikkat çekmek istediklerini; zira futbolun bu dikkati çekebilecek medya ve taraftar gücüne sahip olduğunu belirtmiştir.

Kulübün genel yapısı içinde yaptığı bağışlar ve organizasyonlar da olduğunu, ancak bunları her zaman lanse etmediklerini açıklayan görüşmeci, mesela 23 Nisan'da Yavru Kartallar Derneği'ne üye olan çocukların ve futbolcuların da katılımıyla Nevzat Demir Tesisleri'nde bir piknik gerçekleştirdiklerini ve stadda da yalnızca çocuklara ayrılan 23 Nisan Tribünü oluşturduklarını; bu sayede çocukların futbolun farklı bir yüzünü

görmelerini sağladıklarını anlatmıştır. Kulübün engellilere de destek olduğunu, belediye aracılığıyla ihtiyacı olanlara tekerlekli sandalye sağlanması gibi yardımlarda bulunduğunu ve eskiyen sporcu tekerlekli sandalyelerini Gaziantep'teki bir bedensel engelliler basketbol takımına yolladıklarını da aktarmıştır. Görüşmeci ayrıca sporcularının da sosyal sorumluluk algılarının yüksek olduğunu, Türk Böbrek Vakfı'nın çalışmalarına destek olduklarını, hastane ziyaretleri gerçekleştirdiklerini, kulübün de bu girişimleri desteklediğini belirtmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirirken temel mesajlarının daha çok çocuklara ve gençlere yönelik olmasına dikkat ettiklerini, bunun yanında “sporu spor yapan değerlerin korunmasına yönelik projeleri” seçtiklerini söyleyen görüşmeci, “toplumun ihtiyacı olan konularda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri” gerçekleştirdiklerini ve eğitim, sağlık gibi konulara destek olduklarını ifade etmiştir.

Kadın, Aile ve İstisare Heyeti'nin de bu yönde çalışmalarının olduğuna dikkat çeken görüşmeci, bu heyetin Bahçeşehir Üniversitesi'nde kadın sağlığı ile ilgili bir sempozyum düzenlediğini anlatmıştır. Anne-çocuk sağlığı konusunda ve BJK'daki çocukların eğitimi ile ilgili çalışmaları da bulunan heyet de BJK'nın gerçekleştirilebileceği kurumsal sosyal sorumluluk proje önerilerini Yönetim Kurulu'na sunmaktadır.

Görüşmeci, yapılacak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine Yönetim Kurulu'nun karar verdiğini ve bu faaliyetleri Medya ve İletişim Birimi'nin gerçekleştirdiğini söylemiştir. Diğer bütün birimlerin Medya ve İletişim Birimi ile koordinasyon içinde olduğunu, İnsan Kaynakları Birimi'nin sosyal sorumluluk faaliyetlerine organizasyonel destek sağladığını da eklemiştir. Belki bir üretim firması olsalardı kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili ayrı bir birim gerekebileceğini, ancak şu anda sadece kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili ayrı bir kişi atamaya gerek olmadığını, ileride duruma bağlı olarak konunun değerlendirilebileceğini belirtmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk için ayrı bir bütçe kalemi olmadığını ama gerçekleştirilecek sosyal sorumluluk faaliyetleri için Yönetim Kurulu'nun kararları

doğrultusunda fon sağlandığını açıklayan görüşmeci, Türkiye geneline bakıldığında ilk 500 firma içerisinde bulduklarını ve birbirine bağlı dokuz şirket ile holding durumunda olduklarını, bu şirketlerden de belirli bir kar ayrımı yapılarak bu projelerin gerçekleştirildiğini anlatmıştır. Görüşmeci, bu çalışmaların kulübe katlanılabilir bir maliyet getirdiğini düşünmektedir.

BJK'nın ekonomik sorumluluğunu “gelir-gider dengesini sağlamak, günlük yapıyı kurtarmak ve geleceğe yönelik yatırımlarda bulunmak” olarak ifade eden görüşmeci, kulübe kar getirecek projelere yatırım yaptıklarını, istihdam alanları yarattıklarını, vergi ödediklerini, kendilerine ait gsm hatları, adsl sistemleri, kredi kartı, *notebook*'u, televizyonu, tekstil ürünleri ile pazara katkıda bulduklarını ve ekonomik çeşitlilik sağladıklarını; böylece “önce kulübe, sonra kademe kademe paydaşlarına, topluma” fayda sağladıklarını açıklamıştır.

Yasal sorumluluklarının “kalabalık” olduğunu belirten görüşmeci, hem sportif faaliyet açısından sorumluluklarının bulunduğunu hem de şirket ve de dernek olmalarının getirdiği sorumlulukların bulunduğunu ifade etmiştir. Öncelikle sporun güvenli alanlarda, güvenli bir şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla “toplu eylem sorumluluğu” na sahip olduklarını, buna ek olarak da “federasyon nezdinde alınmış kararlar doğrultusunda o spor branşına özgü çalışmaları yasal çerçevede yürütmek” zorunda olduklarını söylemiş ve “yabancı oyuncuların çalışma izinleri, oturma izinleri, her çalışanın sigortalı olma zorunluluğu, her sporcunun sigortalı olma zorunluluğu, lisansız oyuncu oynatmama zorunluluğu, antrenörlerin belirli eğitime sahip olma zorunluluğu” gibi yasal sorumluluklarının bulunduğunu belirtmiştir. Şirket olmaları nedeniyle hem devlete hem de Sanayi Bakanlığı'na karşı sorumlu olduklarını, dernek olmaları nedeniyle de Dernekler Müdürlüğü'ne karşı sorumlu olduklarını da sözlerine eklemiştir.

BJK'nın ana faaliyet konusu çerçevesinde yazıya dökülmüş olsun ya da olmasın tüm paydaşlara karşı sorumluluklarını irdeleyerek, bu konuda doğabilecek aksaklıklara karşı Yönetim Kurulu'nu uyaran bir etik temsilcisi olduğunu anlatan görüşmeci, etik temsilcinin denetleme sonucunda hazırlanan raporları okuyup bir aksaklık olduğunda

Yönetim Kurulu'nu uyardığını, paydaşlardan gelen şikayetleri değerlendirip ilgili birimleri bilgilendirdiğini de aktarmıştır.

Sezon başında bütün sporculara yasak maddeler, cezalar, yönetmelikler, hakem davranışları, sporcu davranışları konusunda temel eğitim vermek üzere Merkez Hakem Kurulu'ndan talepte bulduklarını ve gelen kişinin hem profesyonel futbol takımına hem de altyapı takımlarına bu konuda bilgi verdiğini söyleyen görüşmeci, bunun da kulübün yerine getirmesi gereken bir etik sorumluluk olduğu görüşündedir. Paydaşlarının beklentileri doğrultusunda çalışma yapmakla mükellef olduklarını vurgulayan görüşmeci, paydaşları arasında saydığı çalışanlarına da “doğru çalışma şartlarını hem ekonomik olarak hem yasal olarak hem de etik olarak sağlamakla” yükümlü olduklarını ifade etmiştir.

Sporda şiddet konusuna da değinen görüşmeci, 2006 yılında sporda şiddetin önlenmesine yönelik büyük bir araştırma yapıp bir panel düzenlediklerini ve bu çalışma sonucunda hazırlanan bin iki yüz sayfalık özet raporun Türkiye Büyük Millet Meclisi ile paylaşıldığını ve böylece Sporda Şiddet Yasası'nın ana taslağının oluşturulmasına katkıda bulduklarını anlatmıştır. Bu bağlamda, içinde yer aldıkları sektörün “doğru yaşatılmasının” da bir etik sorumluluk olduğunu düşünen görüşmeci, bu örnekte de görüldüğü üzere sporda şiddetin önlenmesi konusunda kulüplerin “önleyici ve belirleyici” olabileceğini belirtmiştir. Görüşmeci, sporda şiddetin önlenmesi için toplumsal bilincin gelişmesi gerektiğini savunmaktadır. Bunun da devletin bu konudaki kuralları koyması, federasyonun gerekli baskıyı oluşturması ve kulüplerin de bu kurallara uyması ile gerçekleştirilebileceğine inanmaktadır. Bu konuda kulüp başkanlarına çok ciddi görev düştüğünü düşünen görüşmeci, kadınların da bu sektörün içine çekilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Zira erkek egemen bir sektör olması nedeniyle kavganın kaçınılmaz olduğu, bu nedenle kulüp başkanlarının eşlerinin ve kadın taraftarların maçlara gelmesinin bile bu açıdan önem taşıdığına dikkat çekmektedir.

Görüşmeci, şirket olarak düşünüldüğünde ise BJK'nın hissedarlarına ve sermayedarlarına karşı şeffaf olmak, verileri zamanında açıklamak, doğru

bilgilendirmek gibi etik sorumlulukları olduğunu söylemiştir. ISO 9001'e sahip oldukları için ana başlıkların zaten d?nemsel olarak denetlenmesi gerektiğini ve şirketin bağımsız denetiminin zorunlu olduğunu belirten görüşmeci, derneğin sadece Denetleme Kurulu tarafından denetlenmesinin yeterli olmasına rağmen onun da bağımsız denetiminin gerçekleştirildiğini açıklamıştır.

Hayırseverlik kapsamına giren temel sosyal sorumluluk projelerinin genellikle Kadın, Aile ve İstisare Heyeti tarafından yürütüldüğünü söyleyen görüşmeci, heyetin kadın ve çocuk sağığı ve eğitimi gibi konularda projeler gerçekleştirdiğini anlatmıştır. Görüşmeci, futbolcularla birlikte düzenlenen Çocuk Esirgeme Kurumu, bakım evi ve hastane ziyaretlerinin, yapılan bağışların bu kapsamda değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Çocuk Esirgeme Kurumu'ndan yaklaşık bin kişilik bir gruba 23 Nisan için şenlik düzenlendiğini, başarılı öğrencilere burslar verildiğini, meslek liseleri, askeri okullar gibi eğitim kurumlarından gelen bilet taleplerinin Yönetim Kurulu'nca değerlendirildiğini ve öğrencilerin maçlarda ağırlandığını; bu ve bunun gibi tüm çalışmaların da BJK'nın hayırseverlik sorumluluklarına örnek olarak verilebileceğini ifade etmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerini önem sırasına göre listeleyen görüşmeci, yasal sorumlulukların ilk sırada, etik sorumlulukların ikinci, ekonomik sorumlulukların üçüncü ve hayırseverlik sorumluluklarının da son sırada bulunduğunu söylemiştir.

Görüşmeci kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının BJK'ya en büyük katkısı marka değeri ve paydaş memnuniyeti konusunda olduğunu belirtmiştir. Olumlu bir projenin arkasında yer almanın ve toplumun beklentilerini karşılamanın kulübün marka değerine katkı sağladığını söyleyen görüşmeci, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka imajına olan katkısının dolaylı olarak karlılığı da etkileyebileceğini, ama bu projeleri gerçekleştirirken BJK'nın karlılık gibi bir beklentisinin olmadığını açıklamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etik politikalarının da güçlü olmasını sağladığını da ifade etmiştir.

Toplumun öncelikle “yüz yılı aşkın bir kurumun varlığını sürdürmesi, oluşturduğu imajla yaşamasını” beklediğini söyleyen görüşmeci, BJK’nın “marka değerini koruyarak” yaşamasının ve “sektöründe de, Türkiye’nin markaları arasında da öncü” olmasının önemli olduğu görüşündedir. Toplumun BJK gibi büyük kulüplerden bir diğer beklentisinin Avrupa liglerinde üst turlara çıkabilmek, başarılar elde etmek olduğunu da sözlerine ekleyen görüşmeci, burada hedefin her ne kadar sportif başarı gibi görünse de aslında Türkiye’yi biraz daha yukarı taşımak olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle, görüşmeciye göre, taraftar da, hissedar da, toplum da “BJK’nın faaliyetlerini hem kulübün marka değerini hem de Türkiye’ye katkısını olabildiğince arttırarak yürütmesini beklemektedir.”

Görüşmeci toplumun beklentilerinin politikalarını etkilediğini belirtmiş ve bunu, “içinde bulunduğunuz toplumdan soyutlanamazsınız, o toplum taşır sizi bir yerlere,” diye açıklamıştır. Toplumun manevi değerlerini korumanın da önemine değinen görüşmeci, toplumun BJK gibi büyük kulüplerden eski sporcularına da sahip çıkmasını beklediğini; dolayısıyla kulübün bir diğer sosyal sorumluluğunun da geçmiş değerlerine sahip çıkmak olduğunu ve bunun kulübün etik değerleri içerisinde yadsınamayacak bir yer oluşturduğunu anlatmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ayrı bir rapor yayımlamadıklarını, ama SPK bünyesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu’nda gerçekleştirdikleri çalışmalara kısaca yer verdiklerini ifade eden görüşmeci, bunu önümüzdeki dönem politikaları içinde gündeme alacaklarını, hatta hazırlayacakları kurumsal sosyal sorumluluk raporunu UEFA’ya da sunmak isteyeceklerini söylemiştir.

Görüşmeci kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili yayınlanmış bir program olmadığı için daha tesadüfi hareket edildiğini, bu nedenle de spor sektöründe kurumsal sosyal sorumluluğun geleceğinin biraz kulüplere biraz da federasyona bağlı olduğunu düşünmektedir. “Kulüplerin bu karmaşa içinde kurumsal sosyal sorumluluk sistematik hale getirmeleri”nin çok zor olduğunu söyleyen görüşmeciye göre “federasyon bu konuda bir tanımlama getirirse kulüpler bu konuya eğilme zorunluluğunu hissederler.” Görüşmeci, TFF’nin “her zaman bütçe ayırarak değil, bütçe ayırmadan da bu tarz sosyal

sorumluluk projelerini destekleyici bir yapı” oluşturması halinde yalnızca büyük kulüplerin değil tüm kulüplerin katılımının sağlanacağına inanmaktadır.

4.2 FENERBAHÇE

FB’yi temsilen soruları yanıtlayan görüşmeci kurumsal sosyal sorumluluğu “şirketlerin, kurumların yapmış olduğu, topluma fayda sağlayacak çalışmalar” olarak tanımlamış ve FB’nin de bu çalışmaları gerçekleştirirken “iç ve dış paydaşları göz önünde bulundurarak ‘iyi vatandaş’ olmaya” çalıştığını ifade etmiştir.

Görüşmeci taraftarların, kongre üyelerinin, sponsorların, hissedarların, çalışanların ve oyuncuların FB’nin paydaşları arasında yer aldığını ve bunlar içinden en önemlilerinin kulüp için üyeler, şirket için ise hissedarlar olduğunu belirtmiştir. Paydaşlarına karşı sorumluluklarının daha çok sportif ve ekonomik anlamda olduğunu sözlerine ekleyen görüşmeci, taraftarların sportif başarı, hissedarların ise maddi anlamda güçlü olmalarını istediklerini söylemiştir.

Gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri insanların hayatına çok büyük bir değer kattığı için spor kulüplerinin de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri düzenlemesi gerektiğini düşünmektedir. Hayatlarını kulübe adayan insanlar olduğunu, kulüplerin de bu insanları desteklemekle yükümlü olduğunu vurgulayan görüşmeci, bu görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Mesela Fenerbahçeli yatalak bir hastaya kulübün yolladığı bir forma ya da futbolcuların o kişiyi ziyaret etmesi kulüp açısından küçük bir şey ama o kişi için büyük anlam ifade ediyor. Bu nedenle kulüpler olarak sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmeliyiz; maddi olarak değil manevi olarak desteğimizi göstermek zorundayız.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için Yönetim Kurulu üyesi Yasemin Merçil’in başkanlığında bir Çalışma Komitesi oluşturulmuştur. Fenerbahçe Spor Kulübü Kadın Kongre Üyeleri Çalışma Komitesi’nin amacı sosyal yardım olduğu için kulüpte bu yönde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Görüşmeci

okullara yardımda bulduklarını anlatmış ve düzenledikleri bir kitap kampanyasından bahsetmiştir. “Kitap Okumak İstiyorum” ismindeki bu kampanyada Fenerium mağazalarının hepsine koliler konulmuş ve toplanan kitaplar ağırlıklı olarak Doğu’daki okullara gönderilmiştir. Bunun dışında şu anda hala devam eden sporcu eğitimi projeleri olduğunu söyleyen görüşmeci, FB altyapısında oynayan çocukların çok da varlıklı olmayan ailelerden gelen yetenekli çocuklar olduğunu ve bu çocukların eğitim ve sporu bir arada götürebilmeleri için destek olduklarını sözlerine eklemiştir. Bu proje kapsamında çocukların derslerinde başarılı olmaları için gönüllü öğretmenler ek ders verirken ailelerinin bilinçlendirilmesi için de seminerler düzenlenmektedir. Ayrıca bir huzurevi ziyareti gerçekleştirdiklerini ve Samsun’da bir okulun yemekhanesini yaptırdıklarını anlatan görüşmeci bunları da FB’nin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk çalışmalarına örnek olarak vermiştir.

Görüşmeci gerçekleştirecekleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirlerken tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda hangi projelerin daha faydalı olabileceğine ve kulübe zarar vermeyeceğine baktıklarını belirtmiştir. Ayrıca yapılacak faaliyetler seçilirken oluşturdukları özel günler ve haftalar çizelgesinin de göz önünde bulunduklarını söylemiştir. Görüşmeci, 23 Nisan için Yönetim Kurulu üyeleri Van’ın bir köyünden on üç çocuğa birer mektup hazırladığını ve bu çocuklar İstanbul’a davet edildiğini; Dereağzı’ndaki tesiste Fenerbahçe Kolej’inden öğrencilerin ve Kadıköy Belediye Başkanı’nın da katıldığı bir organizasyon yapıldığını anlatmıştır. Benzer şekilde, Anneler Günü’nde bir kermes düzenlediklerini ve o kermesten elde edilen gelirle ihtiyacı olan bir okula bilgisayar alındığını aktarmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk için ayrı bir birim bulunmadığını, Çalışma Komitesi’nin projelerini Yönetim Kurulu’na sunduğunu ve hangi projelerin hayata geçirileceğine Yönetim’in karar verdiğini belirten görüşmeci, Yönetim Kurulu’ndan onay çıktıktan sonra projeyi Çalışma Komitesi ile Halkla İlişkiler biriminin gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Şimdilik daha çok eğitim ve sosyal yardım konularında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri düzenlediklerini ve ileride kurumsal sosyal sorumluluk için ayrı bir birim kurulabileceğini ve farklı alanlarda da çalışmalar düzenlenebileceğini söylemiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk için FB’de de ayrılan belli bir bütçe bulunmamaktadır. Ancak görüşmeci, bir organizasyon yapılırken Yönetim Kurulu’nun izin vermesi halinde (tesisler, Fenerium’dan indirimli ürün alımı gibi) kendi kaynaklarını kullandıklarını, bu nedenle de sosyal sorumluluk çalışmalarının kulübe çok büyük bir ek maliyet getirmediğini belirtmiştir.

Görüşmeciye göre üçüncü şahıslara karşı maddi yükümlülüklerini yerine getirmek, istihdam ve ekonomik katma değer yaratmak FB’nin ekonomik sorumlulukları arasındadır ve kulüp mağaza açmak, medya ve tesis yatırımları yapmak suretiyle ekonomiye doğrudan ve dolaylı katkıda bulunmaktadır. Görüşmeci, sırf maç zamanı restoranlarını açan işletmeciler olduğu gibi yurt dışından yalnızca maç izlemek için gelen taraftarlar bile bulunduğunu, bu nedenle kulübün turizm sektörüne de, sokaktaki işportacıya da katkısı olduğunu ifade etmiştir.

FB olarak yasal mevzuat konusunda çok ciddi olduklarını söyleyen görüşmeci yasal sorumlulukların aslında zorunluluk olduğu görüşünü, “Zaten mevzuattan kaynaklanan tüm yasal sorumluluklarımızı yerine getirmek zorundayız.” sözleriyle dile getirmiştir. Fenerbahçe sevgisine leke sürdürmemek adına hem sporcuların hem de kulübün etik olmayan davranışlardan uzak durması gerektiğini de belirtmiş ve sporcuların polemiğe girmemesi, fair-play çerçevesinde hareket etmesi, tribünde küfürün önlenmesi gibi konuları etik sorumluluklara örnek olarak vermiştir. Hayırseverlik sorumluluklarına ilişkin olarak ise taraftarları arasında çok büyük bir Fenerbahçe sevgisi olduğunu, bu yüzden de kulüp olarak ellerinde olan “imkanlar doğrultusunda onların taleplerine ve toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeye” çalıştıklarını söylemiştir. Ancak kulübün yaptığı çalışmalar “İnsanların gözüne sokulmuyor çünkü yapılması gereken şeyler olarak görülüyor.” diyerek bu sorumluluklarının farkında olduklarını göstermiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerini listelerken görüşmeci ekonomik sorumlulukların birinci sırada yer aldığını söylemiş ve bu görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

Hayırseverliğin yapılması için ekonomik yapının güçlü olması lazım. Bu nedenle bence önce ekonomik sorumlulukların yerine getirilmesi lazım. Daha sonra sırayla yasal, etik ve hayırseverlik kapsamındaki sorumluluklar gelmektedir. Bu sıralama biraz da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi. Biri olmadan diğerini yapmak mümkün değil.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının FB'nin toplumdaki imajını pekiştirdiğini, olumlu yönde etkilediğini düşünen görüşmeci, “Yapılan yardımlar, ziyaretler toplum tarafından bilinmese de, medyada yer almasa da yalnızca o kişilerin mutlu edilmesi bile hem o kişinin hem de çevresindekilerin kulübe bakış açılarını olumlu olarak etkilemektedir.” demiştir.

Toplumun FB'den beklentileri arasında ilk olarak sportif başarı geldiğini söyleyen görüşmeci maddi olarak da çok fazla beklenti olduğunu, ancak her talebin karşılanmasının mümkün olmadığını belirtmiştir. Görüşmeci toplumun beklentilerinin politikalarını etkilediğini, yazılı olarak kulübe iletilen şikayetlerin ve önerilerin yönetime sunulduğunu, yönetimden onay alan konuların hemen uygulanmaya başlandığını da anlatmıştır. Toplumun kulüplerin daha duyarlı olmasını beklediğini ve gelen taleplerin de bunu gösterdiğini vurgulamıştır.

Görüşmeci gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını rapor olarak değil ama internet sitelerinde haber olarak yayınladıklarını söylemiştir. İleride ayrı bir rapor da yayımlanabileceğini belirten görüşmeci, “çok fazla talep olduğu için kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının gelecekte daha da önem kazanarak devam edeceğini” düşünmektedir.

4.3 GALATASARAY

GS'yi temsilen araştırma sorularını yanıtlayan görüşmeci, kurumsal sosyal sorumluluğu “İçyapıdan başlayarak yönetim, çalışanlar, taraftarlar, sponsorlara kadar yansıyan ve yayılan bir anlayış biçimi” olarak tanımlamış ve. 20. yüzyılın başından itibaren gelişen bu olgunun, çok ciddi finans gelirleri olan ve endüstrinin bir parçası haline gelen spor kulüplerinde de önem kazanmakta olduğunu belirtmiştir. Fakat uzun soluklu

düşünülmesi gereken bu kavramın geçici yönetimler nedeni ile dönemsel olarak ele alındığını ve yeni gelen yönetimin vizyonuna bağlı olarak kabuk değiştirdiğini, bunun da kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimini engellediğini ifade etmiştir. Görüşmeci ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal iletişimin önemli bir ayağı olduğunu ve “bir kurumun belli bir kar, belli bir yaşa ulaştıktan sonra markasını daha geniş kitlelere anlatabilmesi için sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunması” gerektiğini düşünmektedir. “Çevre, sağlık, eğitim, kültür” gibi konuların “önemli kurumlar tarafından desteklenmesi” gerektiğini vurgulayan görüşmeci, bunun öneminin bilhassa az gelişmiş ülkelerde daha da arttığı görüşündedir.

GS'nin paydaşlarını “işbirlikçileri” olarak tanımlayan görüşmeci, kulüp yönetimi açısından en önemli paydaşlarının kulüp üzerinde doğrudan söz sahibi olmaları nedeniyle on altı bin civarındaki kongre üyeleri olduğunu ve onları yirmi milyon dolayındaki taraftarının takip ettiğini belirtmiştir. Federasyon, devlet kurumları gibi kurum ve kuruluşlarla zaten organik bağlarının olduğunu vurgulamış, yurt içi ve yurt dışındaki taraftar derneklerine, hissedarlarına ve GS'nin bünyesindeki eğitim kurumlarına da dikkat çekmiştir.

Paydaşlarına karşı sorumluluklarını; “kulübü en kazançlı şekilde tutmak, markayı en üst düzeylere getirmek, piyasadaki etik kurallar çerçevesinde yürümeyi sağlamak” olarak ifade eden görüşmeci, “belli bir başarı grafiğini sürdürmek/en üst düzeyde tutmak, aldığı başarılarla geldiği noktayı koruyabilmek” gibi sportif sorumlulukları olduğunu da sözlerine eklemiştir. Görüşmeci bu konudaki sözlerini, “sermayesini ve kazançlarını arttırabilmek/en üst noktaya getirmek, bunun için de istikrarlı bir yönetim anlayışına sahip olmak ve paydaşlarına ve kulübüne katkı sağlayacak önemli mesajlar vererek varlığını sürdürmek” diyerek noktalamıştır.

Spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünen görüşmeci, kulüplerin etki güçleri nedeniyle bunun çok önemli olduğu görüşündedir. Bu konuda yapacakları en ufak bir haberin bile yalnızca sosyal medyada altı milyon takipçiye ulaştığını söylemiştir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıyla kurumsal yapıya da bir destek sağladıklarını; GS'nin sadece futbolla

değil, gerçekleştirilen sosyal sorumluluk etkinlikleriyle de hatırlanmasının hem paydaşlarının artmasına hem de sosyal sorumluluk anlayışının kamuoyuna yayılmasına katkıda bulunduğunu dile getirmiştir.

GS'nin eğitim, kültür (sergi, panel), çevre, fanatizm ve şiddetin engellenmesine yönelik kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları bulunduğunu söyleyen görüşmeci örnek olarak 2010-2011 sezonunda İstanbul çapında düzenledikleri 280 bin defter kampanyasını açıklamıştır. Bu kampanya kapsamında, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile yapılan görüşme sonucunda ilköğretime başlayan 220 bin öğrenci tespit edilmiş ve bu öğrencilere defter, kalem, silgi gibi kırtasiye malzemelerinin yanı sıra şapka, atkı, bileklik gibi lisanslı ürünleri de içeren paketler verilmiştir. Gelecek sezon ise yine İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile görüşülerek futbolda şiddetin önlenmesine yönelik bir çalışma yapmayı düşündüklerini belirten görüşmeci, fanatizmin başladığı orta öğretim dönemindeki öğrencileri kapsayacak bu çalışma ile yasası çıkan bu konunun kamuoyuna yayılmasını ve pozitif yönde katkı sağlamasını amaçladıklarını söylemiştir.

Görüşmeci GS'nin, paydaşlarının da desteğiyle okul yapımı, derslik yapımı, bilgisayar, kitap tekerlekli sandalye, sportif malzeme ve kırtasiye gereçleri temini gibi çalışmalar yürüttüğünü, bağışlar yaptığını ancak bunların çoğunun medyaya yansıtılmadığını belirtmiştir. Çalışmalarının yalnızca İstanbul'da değil Anadolu'da da sürdüğünü, eğitimden spora her türlü desteği vermeye çalıştıklarını sözlerine eklemiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirlerken en etkin olabilecek, en çok faydayı sağlayabilecekleri konuları seçmeye dikkat ettiklerini açıklayan görüşmeci bu çalışmaları Kurumsal İletişim Bölümü'nün belirleyip yönetime sunduklarını anlatmıştır. Yönetim tarafından onaylanan projeler ise Kurumsal İletişim Bölümü tarafından hayata geçirilmektedir zira GS'de de kurumsal sosyal sorumluluk için ayrı bir birim bulunmamaktadır. Görüşmeci ileride böyle bir birim kurulabileceğini; ama daha büyük çapta çalışmalar yapılacaksa TFF'nin girişimde bulunmasının kulüplerin de destek olmasının gerektiğini düşünmektedir.

Kurumsal İletişim Bölümü çatısı altında gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları için ayrılmış bir bütçe bulunmamaktadır. Kurumsal İletişim Bölümü'nün de 2010 yılında kurulduğu için ayrı bir bütçesinin bulunmadığını belirten görüşmeci, yine de kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını ek maliyet olarak görmemektedir. Bu çalışmaların taraftarlarının memnuniyetini sağlama, GS markasına bakış açısını pozitif olarak etkileme ve GS'nin sadece futbolla değil, futbol dışında da medyada yer alması açısından önemli olduğu görüşündedir.

Görüşmeci, spor kulüplerinin hem ülke tanıtımına hem de ülke ekonomisine çok önemli katkısı olduğunu, bu nedenle GS'nin de ekonomik sorumlulukları bulunduğunu düşünmektedir. En önemli sorumluluklarının finansman olduğunu dile getiren görüşmeci, taraftarı da ekonomik bir güç olarak görmektedir. Görüşmeci, özellikle maç günlerinde taraftarlar sayesinde yalnızca kulübün değil, stad ve çevresindeki büfelerin, mağazaların da kazançlar sağladığını, bunun da GS'nin ülke ekonomisine dolaylı katkısı olduğunu söylemiştir.

“Yasal sorumluluklar açısından bakıldığında bütün kulüplerin devletin koyduğu Vergi Yasası, Sosyal Güvenlik Yasası gibi her türlü yasaya uyması lazım.” diyen görüşmeci, bunları yapmayan kulüplerin şirketleşemeyeceğini ve borsaya açık bir firma olarak kabul edilemeyeceğini de sözlerine eklemiştir.

Görüşmeci, etik kuralları da yasal kurullarla aynı çerçevede görmekte ve nasıl bütün yasal gereklilikleri yerine getirmek gerekiyorsa etik kurallara da aynı şekilde uyulması gerektiğini düşünmektedir. Zira doping, şike gibi konularda “Kulüplerin kendi bakış açısı gibi bir şey olmaması lazım.” diyen görüşmeci, bu tip konuların hem etik kurallar çerçevesinde hem de Sporda Şiddet Yasası gibi kanunlar sayesinde yasal sorumluluklar dahilinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bütün kulüplerin bunlara uyması gerektiğini, insanların bu tür şeylere cesaret edememesi için çok ciddi, can acıtıcı cezalar olması gerektiğini ve uymayan herkese cezaların uygulanması gerektiğini ifade etmiştir.

Hayırseverlik sorumlulukları ile ilgili olarak ise görüşmeci, kulübün geniş etki gücü ve taraftar kitlesi olduğunu ve bu nedenle onlara karşı da sorumluluklarının bulunduğunu belirtmiştir. Her maça stadın kapasitesine göre belli sayıda engelli taraftarı ve öğrencileri davet ettiklerini, bunun da bu kapsamda değerlendirilebileceğini söylemiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk bileşenleri içinde GS için ilk sırada ekonomik sorumluluklar, daha sonra ise “eşit oranda önemli” olan etik ve yasal sorumluluklar gelmektedir. Son sırada ise hayırseverlik sorumlulukları yer almaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun GS’ye katkısını “kulübün yalnızca sporda alınan başarılarla değil, farklı alanlarda da görünmesi” olarak değerlendiren görüşmeci, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka imajını da “yüzde yüz” etkilediğini düşünmektedir.

Görüşmeci, toplumun GS’den beklentisini “sportif başarıya ve güçlü bir ekonomiye sahip olan, taraftarın isteklerini karşılayan bir kulüp olmak” olarak ifade ederek, toplumun beklentisinin kulüp politikalarını etkilediğini, bu nedenle de dönem dönem araştırmalar yapıp, belli geri dönüşler aldıklarını söylemiştir.

GS de kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayımlamamaktadır. Ancak gerçekleştirilen her faaliyet, medya kitinde ve kulübün televizyon kanalında, dergisinde, resmi sitesinde yer almaktadır. Kulübün yayımladığı faaliyet raporunda ilk defa bu sene kurumsal iletişim raporuna yer verildiğini söyleyen görüşmeci, ileride de kurumsal sosyal sorumluluk raporuna yer verilebileceği görüşündedir.

Görüşmeci yeni gelişen ve hassas bir konu olan kurumsal sosyal sorumluluğun yönetimlere bağlı olduğunu, bu nedenle de sosyal sorumluluk faaliyetlerinin dönemsel olarak çok yüksek noktalara çıkabileceği gibi bazı dönemlerde de çok az olabileceği fikrindedir. Spor kulüplerinde yönetimler ve dolayısıyla vizyon devamlı değiştiği için kavramın geleceğini şu anda bilemediğini, bunun yönetimin öncelikleri ile ilgili olduğunu ama aslında uzun vadeli düşünülmesi gerektiğini söylemiştir.

4.4 TRABZONSPOR

TS'yi temsilen araştırma sorularını yanıtlayan görüşmeciden kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlaması istendiğinde görüşmeci kavramı, “kurumların kar elde ederken etkileşim halinde bulunduğu çevreye maddi ve manevi katma değer sağlaması, toplumun yaşam standartlarını yükseltmeye çalışması” olarak ifade etmiştir. TS'nin paydaşları kimlerdir diye sorulduğunda ise taraftarlar, TFF, sponsorlar, sporcular, hissedarlar, hükümet, Spor Bakanlığı ve yasal organlar cevabı alınmıştır. Görüşmeci, bunlar arasında en önemli paydaşın taraftarlar olduğunu belirtirken TS'nin paydaşlarına karşı sorumluluklarını ise açık ve şeffaf olmak, düzgün ve doğru yönetilmek ve yarışmalarda en yüksek dereceyi elde etmek olarak açıklamıştır. “Spor kulüpleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmeli midir?” sorusuna görüşmeci, “Hem kamu yararına dernek olduğumuz için hem de şirket olduğumuz için kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmemiz gerekiyor.” cevabını vermiş ve tüm şirketlerin de bu tarz faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ülkemizde futbolun pek çok kişi tarafından takip edildiğine dikkat çeken görüşmeci, insanların vakitlerini, emeklerini, paralarını futbol için harcadığını; taraftarlardan maddi ve manevi fayda sağladığı için kulüplerin de onlara bir şey vermesi gerektiği görüşündedir.

TS'nin rutin olarak yaptığı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları olmasa da kavramın kulüp içerisinde önemli bir yeri olduğu görüşmeci tarafından açıklanmıştır. Bu bağlamda kulüp hem yerel hem de ulusal bazda kurumsal sosyal sorumluluk projelerine destek olmaktadır. Trabzon'da huzurevi ve çocuk yuvası ziyareti, Minik Kalplerle El Ele Derneği'nin Trabzon'daki faaliyetlerine destek olunması gerçekleştirilen yerel faaliyetlere örnek olarak verilirken, daha az gelişmiş bölgelerdeki eğitim projelerine verilen destek ise ulusal faaliyetlere örnek olarak verilmiştir. Ayrıca kulübün Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Kızılay gibi kurumlarla ortaklaşa yürüttüğü projeler de bulunmaktadır. TS'nin gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine bir diğer örnek de kulübün geçen sezon Türkiye Kupası'nı kazandığı maçta kullanılan maç topu, kaleci eldiveni, gol atan futbolcuların formalarının ve Alanzinho'nun kramponunun satıldığı açık arttırmadır. Buradan elde edilen gelir ise Trabzon'da bir engelliler okuluna bağışlanmıştır.

Gerçekleştirilecek kurumsal sosyal sorumluluk çalışması belirlerken özellikle ihtiyaç sahiplerine ulaşmaya dikkat ettiklerini ve kaynakların daha kısıtlı olduğu bölgelere daha çok yardımda bulunmaya özen gösterdiklerini söyleyen görüşmeci, yerel bir kulüp olduklarına vurgu yaparak Trabzon'dan gelen bütün tekliflere ellerinden geldiğince destek vermeye çalıştıklarını belirtmiştir. Yürütülen faaliyetler çoğunlukla eğitim, sağlık ve toplumsal konular ile ilgilidir ve TS'de Kurumsal İletişim Birimi Genel Müdürlük ile koordinasyonu sağlayıp, Yönetim Kurulu'nun onayıyla bu çalışmaları gerçekleştirmektedir. Şu an için ayrı bir kurumsal sosyal sorumluluk birimi bulunmazken ileride yapı o kadar büyürse ve ihtiyaç duyulursa, faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak için böyle bir birimin kurulabileceği açıklanmıştır.

TS'nin kurumsal sosyal sorumluluk için ayırdığı standart bir bütçe bulunmazken gelen taleplere, ortaya çıkan projelere, ihtiyaçlara bağlı olarak kaynak sağlanmaktadır. Bu tür çalışmaların kulübe ek bir maliyet getirmediğini, bunu bir külfet olarak kesinlikle görmediklerini belirten görüşmeci, tüm kulüplerin bu hassasiyete sahip olmaları gerektiği görüşündedir.

TS'nin ekonomik sorumlulukları sorulduğunda görüşmeci, "Borsaya kote olmuş şirketimiz de dahil Trabzonspor'un yedi sekiz şirketi var. Bunların hepsinde maliyetleri en azından karşılayıp, kara geçebilmek ve futbol takımımızı en iyi yerlere getirebilmek." cevabını vermiştir. Trabzon'da İstanbul ya da diğer gelişmiş şehirlerdeki gibi şehre ekonomik katkı sağlayacak fabrika olmadığını belirten görüşmeci Trabzon'un küçük ve ekonomik kaynakları kısıtlı bir şehir olduğunu, haliyle TS olarak yarattıkları ekonominin şehre çok önemli katkı sağladığını düşünmektedir. TS'nin yurt dışına futbolcu satarak ihracat da yapmış olduğunu açıklayan görüşmeci, her ne kadar kamu yararına dernek olsalar da gerek yapılan ihracatla gerekse şirketlerinin ödedikleri vergiler ile TS'nin ülke ekonomisine katkıda bulunduğunu söylemiştir.

TS'nin yasal sorumluluklarına ilişkin olarak ise görüşmeci önce Sportif AŞ'nin daha sonra da kulübün yasal sorumluluklarına değinmiştir. Bütün şirketlerin uyduğu kurallara TS'nin iştiraklerinin de uyduğunu vurgulayan görüşmeci, Sportif AŞ olarak "SPK'nın mevzuatına" ve "İş Kanunu'na", kulüp olarak ise "Dernekler Kanunu'na" ve TFF'nin

talimatlarına uymaları gerektiğini söylemiştir. Sporda Şiddet Yasası ile ilgili olarak ise kulübün “şiddete yönelik Federasyon’un ve Spor Bakanlığı’nın aldığı kararlara” uyma ve bunları teşvik etme konusunda sorumlulukları olduğunu belirtmiş ve Türkiye’de tel örgüyü staddan kaldıran ilk kulüp olduklarının altını çizerek bunun stadlarda şiddetin önlenmesine karşı verilen açık bir mesaj olarak değerlendirmiştir. Kulüp olarak hafta boyunca hem iç sahadaki maçlarda hem de deplasmandaki maçlarda taraftarları şiddetten uzak tutacak şekilde mesajlar verdiklerini ve iç sahada oynanan maçlarda taraftarların güvenli bir şekilde maç izlemeleri için gerekli önlemleri aldıklarını da sözlerine eklemiştir. Sporda Şiddet Yasası ile ortamı geren televizyon yorumcularının, kulüp yöneticilerinin açıklamalarına ceza gelecek olmasının ise şiddetin önlenmesi açısından önemli olduğunu düşünmektedir. Ayrıca görüşmeci, sattıkları lisanslı ürünlerle ilgili bütün gereklilikleri yerine getirdiklerini ve tüketici haklarını koruduklarını da söylemiştir.

Etik sorumluluklara ilişkin olarak görüşmeci, TS’nin transfer döneminde başka bir kulübün sözleşmeli bir oyuncusuyla veya antrenörüyle sezon ortasında kesinlikle transfer görüşmesi yapmadıklarını, sezon bittiğinde sözleşmesi devam ediyorsa, hatta sözleşmesi bitmiş olsa bile önce kulübüyle sonra futbolcuyla görüştiklerini, özetle transferde etik konusunda kulüp olarak çok hassas olduklarını anlatmıştır. Ayrıca, sahadaki sonucu etkileyecek teşvik primlerine de karşı olduklarını açıklamıştır.

TFF Turkcell Fair Play Ligi’nde geçen sezon (2009-2010) üçüncü olduklarını anlatan görüşmeci hem takımın sportmenliğe aykırı bir davranışta bulunmaması konusunda hem de taraftarlarının saha olayına karışmaması konusunda büyük çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Alınan maddi ödülün bir önemi olmadığını, kulüp olarak sadece yapmaları gerekeni yaptıklarını ifade etmiştir.

Dopingle ilgili sporcuların devamlı olarak bilgilendirdiklerini; bütün müsabakalardan önce rakibe karşı herhangi bir saygısızlık yapılmaması, hakeme karşı bir saygısızlık yapılmaması, oyunun kuralına göre saha içinde, fair-play çerçevesinde oynanması konusunda gerek antrenörlerin, gerek yöneticilerin, gerekse profesyonel ekibin takıma gerekli uyarılarda bulunduğunu da etik sorumluluklar kapsamında anlatmıştır.

Hayırseverlik sorumlulukları sorulduğunda ise görüşmeci, bunu sorumluluk olarak görmediklerini, kulüp olarak bu reflekse sahip olduklarını; yer aldıkları sosyal sorumluluk projelerinin bu kapsamda değerlendirilebileceğini söylemiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerini listeleyen görüşmeciye göre TS için birinci sırada yasal, ikinci sırada etik, üçüncü sırada hayırseverlik ve son olarak da ekonomik sorumluluklar yer almaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun kulübe katkısının manevi olduğunu açıklayan görüşmeci sözlerine şu şekilde devam etmiştir:

Maddi olarak bir beklentimiz yok bu projelerden. İçinde bulunduğumuz bölgenin ihtiyaçlarını karşılama konusunda elimizden geleni yapmamız gerektiğini düşünüyoruz. Biz insanlara biraz olsun yardım edebiliyorsak, beklentilerimizi karşılamışız demektir. Basında görünme gibi başka bir beklentimiz yok. Bazı şirketler bu tür geri dönüşler için bu projelerde yer alsa da biz tamamen ihtiyaç sahiplerine yardımcı olabilmek için sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştiriyoruz.

Görüşmeci kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka imajına olumlu etkisi olduğunu; TS'nin sosyal sorumluluk projelerinde yer almasının hem taraftarlar hem spor kamuoyu hem de ülke kamuoyunda olumlu bir etki yarattığını düşünmektedir.

Toplumun TS'den beklentilerinin kulüp için önemli olduğunu söyleyen görüşmeci toplumu taraftarlar ve taraftarları olmayan kamuoyu olarak ikiye ayırmaktadır. Toplumun TS'den beklentileri nelerdir sorusunu da bu bağlamda şu şekilde yanıtlamıştır:

Taraftarımızın beklentisi tabii ki öncelikli olarak sportif başarıdır. Kamuoyunun spor kulüplerinden beklentisi ise mümkün olduğunca tartışmadan uzak, oyunun oyun içerisinde kalmasını sağlayacak şekilde, fair-play içinde oyunun devam etmesi ve yarışmacı bir ligdir.

Görüşmeci toplumun işletmelerden ve kulüplerden toplumsal sorunlara karşı duyarlı olmasını beklediğini söylemekte bu kurumların toplum üzerinden kar elde ettiği için insanların da bunun topluma geri dönüşü beklentisi içinde olmasını gayet normal

bulmaktadır. Toplumun değerlerinin, özellikle taraftarlarının beklentilerinin kulüp politikalarını etkilemekte olduğunu ifade eden görüşmeci, taraftarlarının özellikle etik kurallardan uzaklaşmamalarını beklediğini bir kez daha belirtmiştir.

TS olarak kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayımlamadıklarını ama ileride kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini daha düzenli hale getirmeleri halinde yayımlayabileceklerini açıklayan görüşmeci, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum raporu konusunda bir bilgisi olmadığını söylemiştir.

Görüşmeci kurumsal sosyal sorumluluğun TS için kesinlikle geçici bir moda olmadığını, kulüp ve şirketler varlığını sürdürdüğü sürece TS'nin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin içinde yer alacağını ifade etmiştir. Hatta bu projelerin faaliyetleri içinde önemli bir yer sahibi olacağını da sözlerine eklemiştir. Ancak kurumsal sosyal sorumluluğun genel olarak spor sektöründeki yerinden çok emin olmadığını belirten görüşmeci kaygısını “Bazı kulüplerin ekonomik güçleri sosyal sorumluluk projelerinde bulunmaya çok elverişli değil.” diyerek açıklamıştır. Yine de, dört büyük kulübün bu tür projeler içinde devamlı; diğer kulüplerin ise bu tür projelerde kısmen yer alacaklarını belirterek sözlerini noktalamıştır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının spor endüstrisindeki yeri üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada profesyonel spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk tanımının ve kavrama bakışının belirlenmesi ve ülkemizde spor kulüplerinin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk çalışmalarının neler olduğunun açıklanması amaçlanmıştır.

Türkiye’de spor kulüplerinin birçoğu dernek statüsünde olduğu için bu çalışmaya yalnızca borsaya kote olan şirketleri de bünyelerinde bulunduran spor kulüpleri dahil edilmiştir. Dolayısıyla çalışmada yalnızca BJK, FB, GS ve TS’nin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin tanımlarına, yaklaşımlarına, çalışmalarına ve planlarına yer verilmiş olup, Türkiye’deki spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarının, paydaşlarının ve kurumsal sosyal sorumluluğu oluşturan bileşenler hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi için uğraşmıştır.

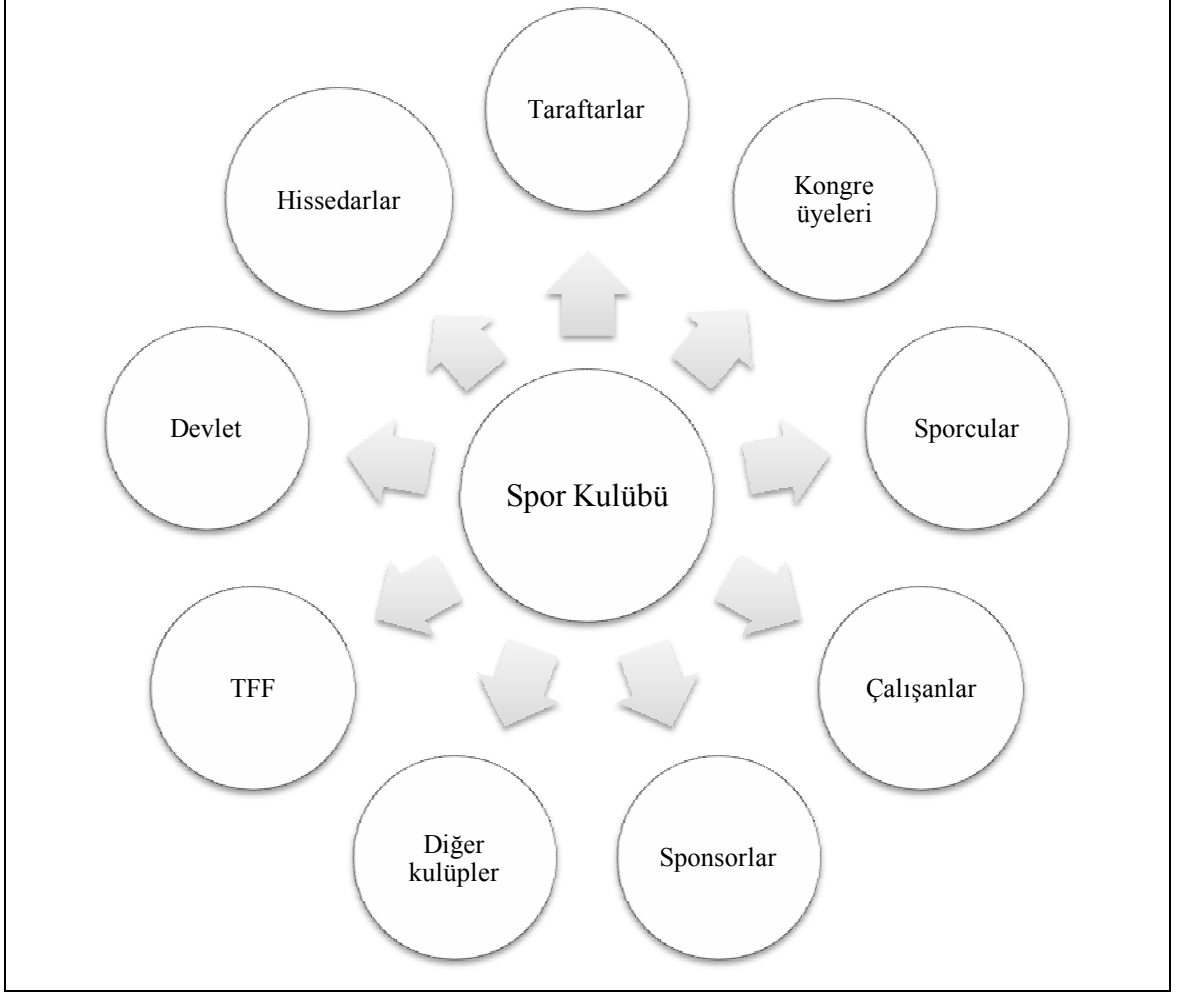
Bu çalışmada nitel bir veri toplama yöntemi olan derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda BJK, FB, GS ve TS’de görev yapan yöneticiler ile gerçekleştirilen bireysel, sözlü ve yüz yüze görüşmeler sayesinde bu kulüplerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin görüşlerini ortaya koyan birincil verilere ulaşılmış ve elde edilen veriler ışığında araştırma soruları ve hipotezler açıklanmaya çalışılmıştır.

Görüşmecilerin yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk tanımları içerisinde geçen “toplum içinde yer alabilme,” “topluma fayda sağlama”, “iyi vatandaş olma”, “katma değer sağlama”, “toplumun yaşam standartlarını yükseltme” gibi ifadeler kulüplerin kurumsal sosyal sorumluluk algılarının temelinde topluma hizmet etme anlayışının yattığını göstermektedir. Toplumun her kesimince benimsenen ve desteklenen bu dört kulübün bu bilince sahip olmaları ve bu bilinçle hareket etmeleri, literatürde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarını da destekler niteliktedir.

Görüşülen yöneticilerin hepsi spor kulüplerinin de diğer kurum ve kuruluşlar gibi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiği görüşündedir. Görüşmeciler “sporun endüstrileşmesi ile birlikte” “endüstrinin bir parçası” haline gelen ve “çok ciddi finans gelirleri olan” kulüplerin de şirketleştiğini ve sadece sportif başarının kulüpler için de taraftarlar için de artık yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle kulüplerin de tüm şirketler gibi kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmesi gerektiğini savunan yöneticiler, kulüplerin şirketlerden farklı bir “etki güçleri” olduğunu düşünmektedirler. Beşiktaşlı yönetici bu görüşü “Çoğu şirketin ürün olarak giremeyeceği noktaya, kulüp spor olarak, taraftar olarak girer. Dolayısıyla sporla bir takım mesajları vermek çok daha kolay.” şeklinde dile getirmiştir. Kulüplerin yapılarında “kamu yararına hizmet” anlayışı olsa da “Türkiye’nin sosyo-ekonomik şartları doğrultusunda bir misyon” üstlenmeleri gerektiğine inanan görüşmeci sözlerine “Süper Lig’de maçları televizyonda gösterilen takımların pankartları bir anda otuz milyon kişiye ulaşan sosyal bir mesajdır. Bu anlamda en azından kulüplerin görev almak zorunda olduğunu düşünüyorum.” diye devam etmiştir. Galatasaraylı yönetici de bu konuda yapılan en ufak haberin bile bir anda milyonlarca taraftara ulaştığını söyleyerek bu görüşü desteklemiştir. “Gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri[nin] insanların hayatına çok büyük bir değer” sağladığını söyleyen Fenerbahçeli yönetici ise “Bu nedenle kulüpler olarak sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmeliyiz; maddi olarak değil manevi olarak desteğimizi göstermek zorundayız.” demiştir. “Hem kamu yararına dernek olduğumuz için hem de şirket olduğumuz için kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmemiz gerekiyor.” diyen ve ülkemizde futbolun pek çok kişi tarafından takip edildiğine dikkat çeken Trabzonsporlu görüşmeci ise insanların vakitlerini, emeklerini, paralarını futbol için harcadığını; taraftarlardan maddi ve manevi fayda sağladığı için kulüplerin de onlara “maddi ve manevi katma değer sağlaması” gerektiğini düşünmektedir. Tüm bu açıklamaların spor kulüplerinin de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiği fikrini ortaya koyduğunu ve “Futbolun endüstriyelleşmesi Türkiye’deki spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılarını etkilemektedir,” hipotezini doğrular nitelikte olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışma sonucunda girift yapıları nedeniyle Türkiye'deki spor örgütlerinin paydaşlarının çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Görüşmeciler en önemli paydaşlarını ifade ederken takım için taraftarların, şirket için hissedarların, dernek için ise kongre üyelerinin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunların yanı sıra, sporcular, çalışanlar, sponsorlar, diğer kulüpler, TFF, devlet kurumları da görüşmecilerin saydığı paydaşlar arasındadır. Görüşmecilerin yanıtlarından yola çıkarak hazırlanan Şekil 5.1'de de görüldüğü üzere White'ın (2009) listesinde (Şekil 2.10) yer alan medya, tedarikçiler, gönüllüler ve toplum gibi paydaşlar hiçbir görüşmeci tarafından ifade edilmemiştir. Görüşmecilerin yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarında toplumu vurgulamalarına rağmen, paydaşlarını listelerken topluma değinmemiş olmaları da yine dikkat çekicidir. Görüşmeciler futbolu yöneten kurumlardan yalnızca TFF'ye değinmiş; UEFA ve FIFA'dan ise bahsetmemişlerdir. Bu durum görüşmecilerin konuyu daha yerel düzeyde düşünmeleri ile açıklanabilir. White'tan (2009) farklı olarak ise aşağıdaki şekilde rakip takımlara da paydaşlar arasında yer verilmiştir.

Şekil 5.1 : Türkiye’deki spor örgütlerinde paydaşlar



Görüşmecilerin hepsi paydaşlarının kendilerinden beklentilerini ve paydaşlarına karşı sorumluluklarını açıklarken iki nokta üzerinde durmuşlardır. Bu iki nokta, “kulübün ana sportif faaliyetlerinde başarı sağlamak”, “belli bir başarı grafiğini sürdürmek/en üst düzeyde tutmak”, “en yüksek dereceyi elde etmek” ve “kulübü en kazançlı şekilde tutmak”, “sermayesini ve kazançlarını arttırabilmek/en üst noktaya getirmek”, “şirketin karlılığını sağlamak”, “maddi anlamda güçlü olmak” gibi ifadelerle dile getirdiği sportif başarı ve karlılıktır. Buna ek olarak, TS’yi ve GS’yi temsil eden yöneticiler “piyasadaki etik kurallar çerçevesinde yürümeyi sağlamak”, “açık ve şeffaf olmak, düzgün ve doğru yönetilmek” gibi ifadelerle açıklamalarında etik beklentilere ve sorumluluklara da yer vermişlerdir.

Toplumun kulüplerden beklentilerinin neler olduğu sorulduğunda ise görüşmeciler öncelikle sportif başarıya değinmişlerdir. Toplumun ayrıca işletmelerden ve kulüplerden toplumsal sorunlara karşı duyarlı olmalarını beklediğini de vurgulayan görüşmeciler, toplumun manevi değerlerinin ve beklentilerinin kulüp politikalarını etkilediğini, kendilerine gelen taleplerin de bunu gösterdiğini belirtmişlerdir. Görüşmeciler, içinde buldukları toplumdaki soyutlanamayacaklarını, kulüplerin toplum üzerinden kar elde ettiği için etkileşimde bulunduğu çevreye maddi ve manevi katma değer sağlaması gerektiğini ve insanların bu geri dönüş beklentisi içinde olmasının da gayet normal olduğunu düşünmektedirler.

Görüşmecilerin açıklamalarından paydaşların ve toplumun beklentilerinin, spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını etkilediği anlaşılmaktadır. Ancak, paydaşlar her ne kadar bu politikaları etkilese de gerçekleştirilecek kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda asıl kulüp yöneticilerinin belirleyici olduğu görülmüştür. Zira dört görüşmeci de yanıtlarında Yönetim Kurulu'nun onayıyla yapılacak projelerin belirlendiğini söylemiştir. Bu noktada, GS'yi temsil eden yöneticinin, yönetimin vizyonunun kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını belirlemede önemli olduğu ve yönetimle birlikte değişen vizyonun da kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını doğrudan etkilediği yönündeki tespiti de dikkat çekicidir. Bu bağlamda, “Türkiye’deki spor örgütlerinin paydaşlarının beklentileri, bu spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını etkilemektedir” ve “Türkiye’deki kulüp yöneticilerinin tutumları, spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını etkilemektedir” şeklinde ifade edilen hipotezler de doğrulanmaktadır.

Görüşülen spor kulüplerinde ayrı bir kurumsal sosyal sorumluluk birimi bulunmazken konuya ilişkin faaliyetler kulüplerde kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler gibi farklı birimler tarafından yürütülmektedir. Projeler bu birimler ve oluşturulan çeşitli komisyonlar tarafından yürütülse de gerçekleştirilecek projeler konusunda nihai kararı Yönetim Kurulu vermektedir. Kulüplerin bütçelerinde kurumsal sosyal sorumluluk için ayrı bir kalem bulunmamaktadır. Yine de gerek sponsor, yönetici ve taraftar gibi paydaşların desteğiyle gerekse diğer birimlerden kaynak aktarmak suretiyle bu çalışmalar için gereken kaynaklar sağlanmakta ve projeler finanse edilmektedir.

Görüşmeciler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için yapılan harcamaları ek bir maliyet olarak görmediklerini de belirtmişlerdir.

Çalışma sonucunda kulüplerin daha çok eğitim alanında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmekte olduğu ve bu faaliyetlerin odak noktasında çocuklar ve gençlerin yer aldığı görülmüştür. Eğitimin yanı sıra sosyal yardım da kulüplerin önem verdiği kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları arasındadır. Bunlara ek olarak, yöneticiler sağlık, çevre, kültür gibi konularda da faaliyetler yürüttüklerini açıklamışlardır. Ayrıca kulüpler, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında Mehmetçik Vakfı, Türk Kızılayı, Mika-Der gibi dernek ve vakıflarla da iş birliği gerçekleştirmekte ve onların mesajlarına dikkat çekip, amaçlarını desteklemektedir. Yöneticiler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirlerken “tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda”, “toplumun ihtiyacı olan konularda”, “en etkin olabilecek, en çok faydayı” sağlayabilecekleri projeleri seçmeye ve “ihtiyaç sahiplerine” ulaşmaya dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, görüşmecilerin verdikleri sosyal sorumluluk projeleri örnekleri ve yaptıkları açıklamalar göz önüne alındığında, kulüplerin yalnızca buldukları şehirde değil, ülkenin diğer şehirlerinde (özellikle Doğu bölgelerindeki şehirlerde) de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirdiği görülmüştür. Bu noktada, ülkenin doğusu ve batısı arasındaki kalkınma hızı, gelir dağılımı gibi konulardaki farkın yanı sıra bu dört kulübün, faaliyet gösterdikleri şehrin takımı olmalarının ötesinde ülke çapında taraftar desteğine sahip olan kulüpler olduğu gerçeğinin de göz önüne alınması doğru olacaktır.

Görüşmeciler ekonomik sorumluluklarının başında “gelir-gider dengesini sağlamak”, “maliyetleri (en azından) karşılayıp, kara geçebilmek” ve “ekonomik katma değer” yaratmak gibi sorumlulukların geldiğini açıklamışlardır. Böylece kulüpler varlıklarını sürdürebilecek ve diğer ekonomik sorumluluklarını da yerine getirebilecektir. Görüşülen yöneticilerin hepsi kulüplerin buldukları kente ve ülke ekonomisine katkıda bulunduğunu düşünmektedir. Ekonomik sorumluluklardan bahsederken görüşmeciler, kulüplerin “istihdam” yarattıklarını, “ekonomik çeşitlilik” sağladıklarını, “vergi” ödediklerini, “ithalat ve ihracat” yaptıklarını, “tesis yatırımı”nın yanı sıra “kar getirecek projelere” de yatırım yaptıklarını söylemişlerdir. Kulüplerin “turizm” ve

“medya” gibi farklı sektörlere de ekonomik katkı sağladığına dikkat çeken FB ve GS’yi temsil eden görüşmeciler, özellikle maç günlerinde taraftarlar sayesinde yalnızca kulübün değil, stad ve çevresindeki büfelerin, mağazaların ve hatta işportacıların dahi kazançlar sağladığını, bunun da kulüplerin ülke ekonomisine dolaylı katkısı olduğunu belirtmişlerdir.

Yasal sorumluluklar konusunda görüşmecilerin ortak görüşü kulüplerin, iştirakleri de dahil olmak üzere, diğer sektörlerdeki şirketler gibi faaliyet gösterdikleri alanlardaki yasal mevzuata uymakla yükümlü oldukları yönündedir. Bu bağlamda, Trabzonsporlu ve Beşiktaşlı yöneticilerin, dernek olarak “Dernekler Müdürlüğü”; şirket olarak “Sanayi Bakanlığı” ve “SPK”; spor kulübü olarak da “TFF” ve “Spor Bakanlığı” gibi kurum ve kuruluşlara karşı sorumlu olduklarını ifade etmeleri kulüplerin karmaşık yapısı ile yasal sorumluluklarının kapsamının genişliğini bir kez daha ortaya koymuştur. Fenerbahçeli ve Galatasaraylı yöneticilerin “Zaten mevzuattan kaynaklanan tüm yasal sorumluluklarımızı yerine getirmek zorundayız.” ve “Bütün yasal gereklilikleri yerine getirmek zorundasınız.” şeklindeki açıklamaları ise yasal sorumlulukların aslında birer zorunluluk olduğunu göstermektedir.

Sporda Şiddet Yasası’na da değinen yöneticiler, yasanın geç de olsa çıkmasının önemli olduğunu düşünse de uygulamada sıkıntı yaşanabileceği yönünde endişe duymaktadırlar. Şiddetin önlenmesi için bütün kulüplerin bu yasaya uyması gerektiği ve uymayanların cezalandırılması konusunda hemfikir olan görüşmeciler, bu konuda kulüp başkanlarına ve medyaya da önemli görevler düştüğüne inanmaktadırlar.

Etik sorumlulukları da yasal sorumluluklarla bir değerlendiren Galatasaraylı yönetici, kulüplerin yasalar gibi etik kurallara da uymak zorunda olduğunu düşünmektedir. Görüşmeci, etik sorumluluklar kapsamına giren doping, şike gibi konuların hem etik kurallar çerçevesinde hem de Sporda Şiddet Kanunu gibi kanunlar sayesinde yasal sorumluluklar dahilinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, Carroll’un etik sorumlulukların yasal sorumluluklarla etkileşim halinde olduğu ve yasal düzenlemelerin yapılması için zemin hazırladığı yönündeki görüşünü destekler niteliktedir. Zira Sporda Şiddet Yasası örneğinde olduğu gibi, öncelikle etik

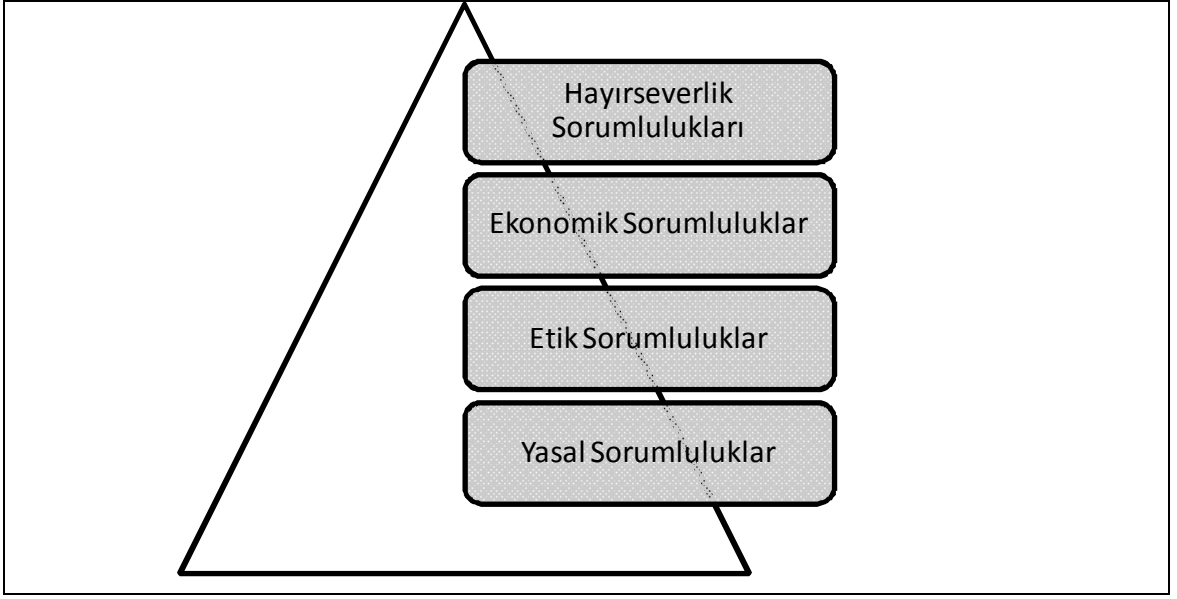
sorumluluklar arasında yer alan sporda şiddet kavramı, yaşanan olayların tekrarlanmaması ve yapanların cezasız kalmaması için gerekli düzenlemelerin yapılmasının ardından artık yasal sorumluluklar dahilinde de ele alınmaktadır.

Kulüp yöneticileri etik sorumluluklardan bahsederken “doping”, “yasaklı maddeler”, “sporcuların polemiğe girmemesi”, “rakibe” ve “hakeme karşı herhangi bir saygısızlık yapılmaması”, oyunun “fair-play çerçevesinde oynanması”, “sahadaki sonucu etkileyecek teşvik primleri” ile “tribünde küfürün önlenmesi”, taraftarların “saha olayına karışmaması”, “transferde etik” davranılması (sözleşmesi devam eden kişilerle görüşülmemesi), hissedarlara ve sermayedarlara karşı “şeffaf” olunması gibi konulara değinmişlerdir. Görüşülen kulüpler içerisinde yalnızca BJK’da etik kurallar yazılı olarak bulunurken, kulüpte bir de etik temsilci görev yapmaktadır. Bu noktada, benzer uygulamaların diğer kulüplerde de gerçekleştirilmesi konunun daha özenle ele alınabilmesi ve etik sorumlulukların yalnızca sektör tarafından değil toplum tarafından da daha iyi anlaşılması ve benimsenmesi açısından tavsiye edilebilir.

Hayırseverlik sorumlulukları kapsamında görüşmeciler, hastane, okul, bakımevi ve yuva ziyaretleri gerçekleştirdiklerini, çeşitli kurum ve kuruluşlara ayni ve nakdi yardımda bulduklarını ve düzenledikleri kermes, açık arttırma gibi organizasyonlardan elde edilen gelirlerle onlara destek olduklarını, başarılı öğrencilere burs verdiklerini, maçlara çıkarken taşıdıkları pankartlarla sosyal mesaj verdiklerini, engellilere destek olduklarını, kendi imkanlarıyla maçlara gelme şansı olmayan grupları davet edip maçlarında ağırladıklarını anlatmışlardır. Görüşmecilerin tümü gerçekleştirdikleri bu tarz faaliyetlerin tamamının medyaya yansıtılmadığını belirtmiştir. Bu durum, kültürümüzde yer alan yapılan iyiliğin gizli tutulması anlayışının bir yansıması ve kulüplerin bu etkinlikleri halkla ilişkiler çalışması olarak kullanmak istemediklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

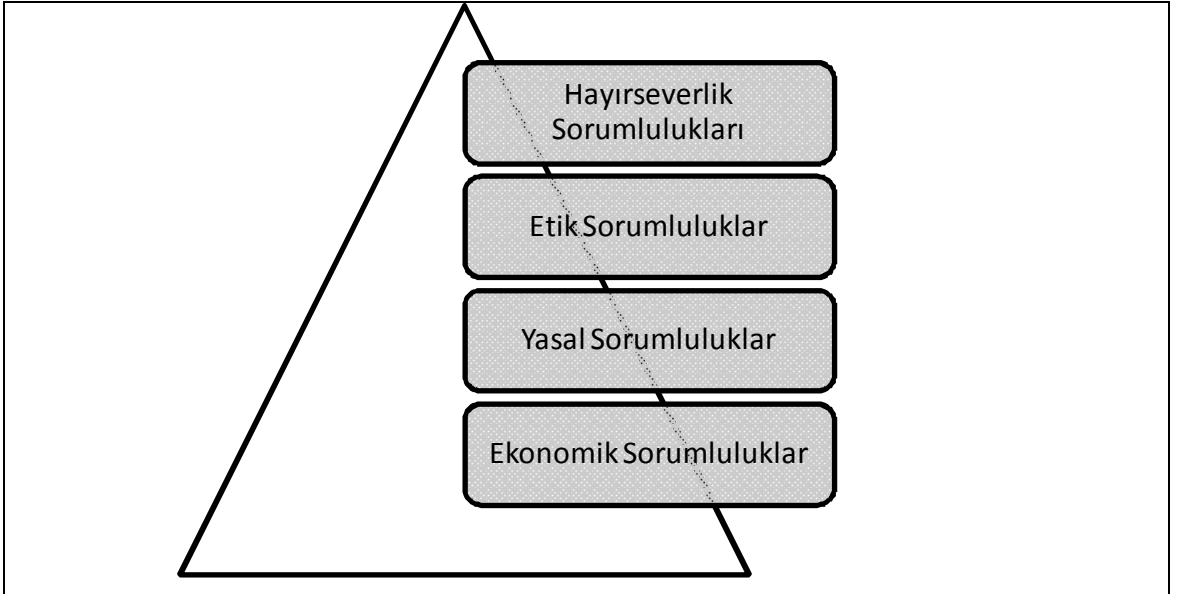
Çalışma kapsamında yöneticilerden bu dört kurumsal sosyal sorumluluk bileşenini önem sırasına göre listelemeleri istenmiştir. BJK için yasal sorumluluklar ilk sırada, etik sorumluluklar ikinci sırada, ekonomik sorumluluklar üçüncü sıradayken hayırseverlik sorumlulukları son sırada bulunmaktadır (Şekil 5.2).

Şekil 5.2 : BJK'nın kurumsal sosyal sorumluluk piramidi



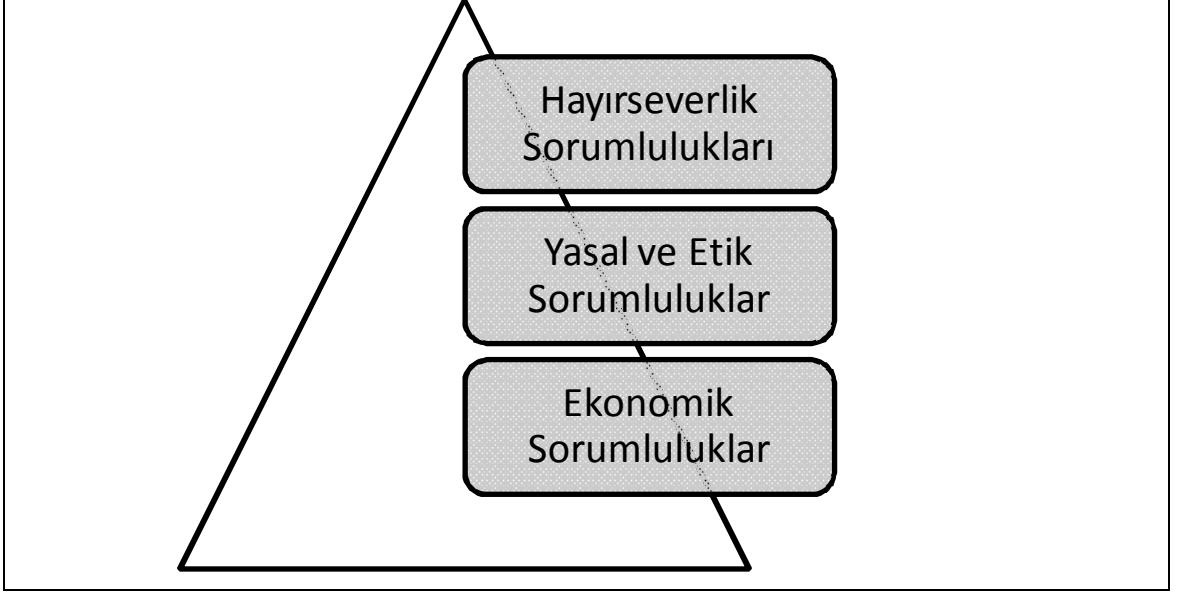
FB için ise ekonomik sorumluluklar ilk sırada yer almaktadır. Daha sonra ise sırasıyla yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları gelmektedir (Şekil 5.3). Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piramidiyle aynı sıralamayı veren tek kulüp FB olmuştur.

Şekil 5.3 : FB'nin kurumsal sosyal sorumluluk piramidi



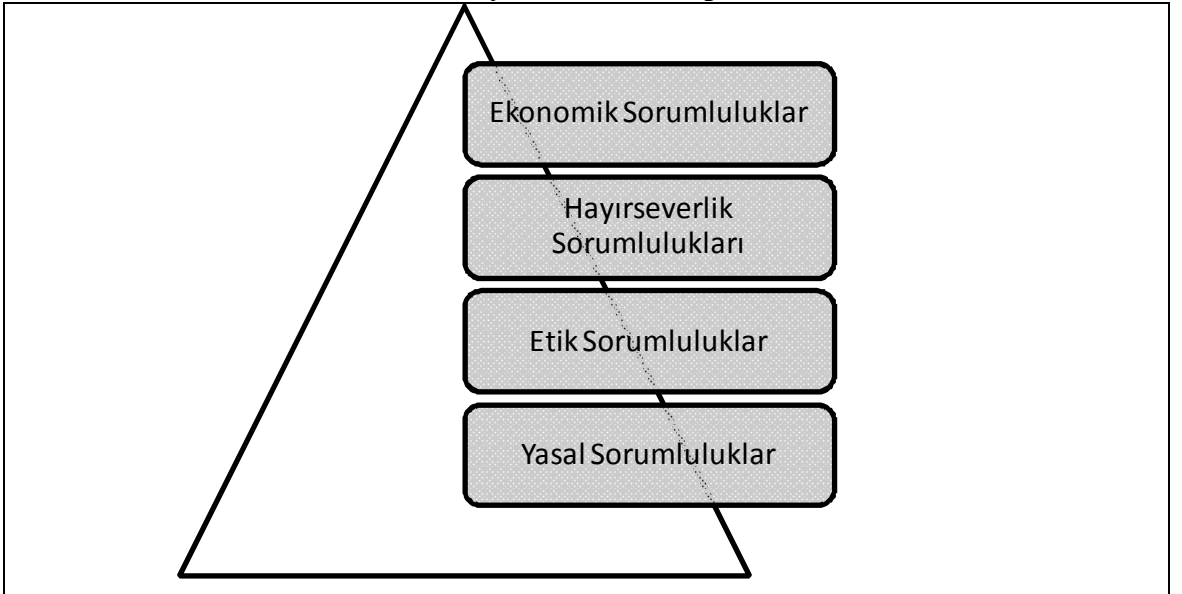
Benzer şekilde GS için de ilk sırada ekonomik sorumluluklar ve son sırada hayırseverlik sorumlulukları yer almaktadır. Ancak Galatasarylı görüşmeci yasal ve etik sorumlulukların GS için eşit derecede önemli olduğunu belirtmiştir (Şekil 5.4).

Şekil 5.4 : GS'nin kurumsal sosyal sorumluluk piramidi



TS için ise ilk sırada yasal sorumluluklar, ikinci sırada etik, üçüncü sırada hayırseverlik ve son olarak da ekonomik sorumluluklar gelmektedir (Şekil 5.5).

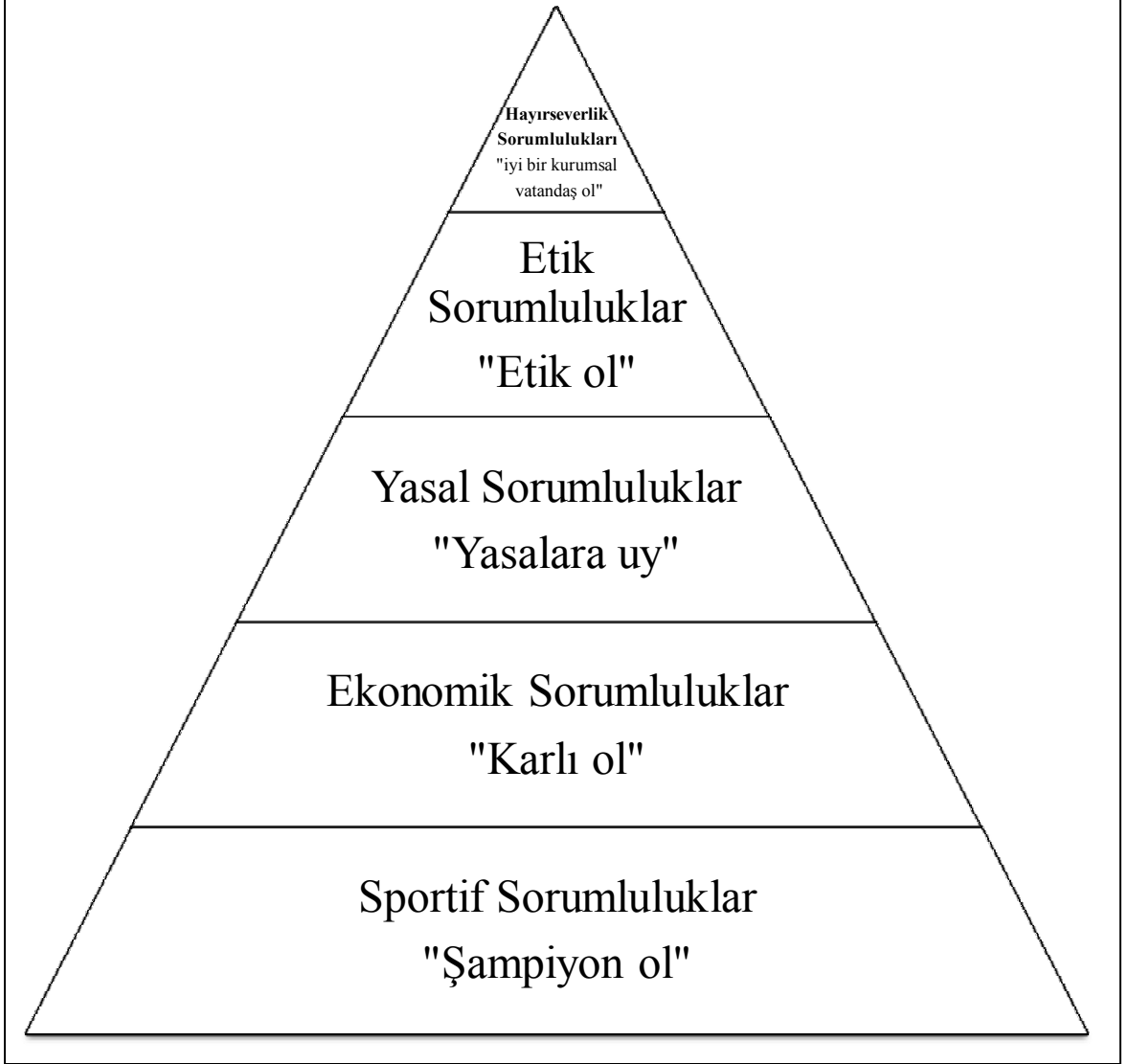
Şekil 5.5 : TS'nin kurumsal sosyal sorumluluk piramidi



Böylece her kulüpte farklı bileşenlerin farklı önem arz etmekte olduğu görülmüş ve “Türkiye’deki spor örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerine verdiği önem farklılık göstermektedir” hipotezi de doğrulanmıştır. Galatasaraylı yönetici yasal ve etik sorumlulukları bir değerlendirirken diğer yöneticilerin sıralamalarında yasal sorumlulukları hep etik sorumluluklar takip etmiştir. Bu da iki bileşenin birbirini tamamlar nitelikte olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur.

Ayrıca, çalışma sonucunda spor kulüplerinin diğer işletmelerden farklı olarak “sportif sorumlulukları” da olduğu görülmüştür. Zira spor kulüplerinin temel amacı, yapılan görüşmelerde de belirtildiği gibi, sportif başarı sağlamaktır. Görüşmecilerin konuşmaları sırasında dile getirdikleri “kulübün ana sportif faaliyetlerinde başarı sağlamak”, “belli bir başarı grafiğini sürdürmek/en üst düzeyde tutmak”, “en yüksek dereceyi elde etmek”, “Avrupa liglerinde üst turlara çıkabilmek” şeklindeki ifadeleri sportif sorumluluklar kapsamında değerlendirilebilir. Dolayısıyla, Carroll’un kurumsal sosyal sorumluluk piramidi, spor özelinde ele alındığında beş bileşenden oluşacak ve temelde “sportif sorumluluklar” yer alacaktır (Şekil 5.6).

Şekil 5.6 : Sporda kurumsal sosyal sorumluluk piramidi



Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının kulübe katkısı sorulduğunda ise görüşmecilerin ortak cevabı marka imajını olumlu yönde etkilediği şeklindedir. Yöneticilerin tümü kulüplerinin bu faaliyetler sonucunda maddi kazanç elde etme gibi bir beklentilerinin olmadığını vurgulamıştır. Ancak Beşiktaşlı görüşmeci, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka imajına olan katkısının dolaylı olarak karlılığı da etkileyebileceğine dikkat çekmiştir. Görüşmeci ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının kulübe marka değeri, paydaş memnuniyeti ve etik politikalarının güçlenmesine gibi konularda katkı sağladığını düşünmektedir. Fenerbahçeli ve Galatasaraylı yöneticiler ise bu çalışmaların kulüplerinin toplumdaki imajını olumlu yönde etkilediği görüşünü paylaşmaktadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluk

projelerinden maddi olarak hiçbir beklentilerinin olmadığını söyleyen Trabzonsporlu görüşmeci “tamamen ihtiyaç sahiplerine yardımcı olabilmek için” kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirdiklerini; bu nedenle de, bu çalışmaların kulübe katkısının “manevi” olduğunu ifade etmiştir. Görüşmeci, basında görünürlük elde etmek gibi bir kaygılarının olmadığını, bu ve bunun gibi geri dönüşler için bu faaliyetleri gerçekleştirmediklerini açıklamakla birlikte TS’nin sosyal sorumluluk projelerinde yer almasının hem taraftarlar hem spor kamuoyu hem de ülke kamuoyunda olumlu bir etki yarattığını da inkar etmemektedir.

Görüşülen kulüplerin hiçbiri kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayımlamasa da görüşmeciler gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin haberlere genellikle internet sitelerinde yer verdiklerini söylemişlerdir. Kulüp bünyesindeki borsaya koteli şirketler ise yayımladıkları Kurumsal İlkeler Uyum Raporu’nda kurumsal sosyal sorumluluk konusuna değinmekle yükümlüdürler. Ancak bu bölüm genellikle kısa ve yetersiz bilgi içermektedir. Kulüpler ileride kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini uzun vadeli planladıkları ve stratejik bir şekilde gerçekleştirdikleri takdirde bu konuda ayrı bir birim kurma ve raporlama yapma konusunu düşünebileceklerini ama şu an için buna ihtiyaç olmadığını belirtmişlerdir. Yalnızca Beşiktaşlı yönetici önümüzdeki dönemde bunu gündeme alabileceklerini ve hazırladıkları raporu UEFA’ya da sunmak isteyeceklerini söylemiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun spor sektöründeki geleceğine ilişkin olarak ise görüşmeciler bazı endişeler taşımaktadır. Beşiktaşlı yönetici, kulüplerin daha çok “tesadüfi” hareket ettiğini, TFF’nin bu konuda bir tanımlama getirmesi halinde kulüplerin de bu konuya eğilme zorunluluğu hissedeceğini ve daha sistematik bir şekilde bu çalışmaları gerçekleştireceğini söylemiştir. Bazı kulüplerin ekonomik güçlerinin sosyal sorumluluk projelerinde bulunmaya çok elverişli olmadığına dikkat çeken Trabzonsporlu görüşmeci, dört büyük kulübün sosyal sorumluluk projeleri içinde devamlı olarak yer alacak olsa da diğer kulüplerin ancak kısmen katılım gösterebileceğini düşünmektedir. Benzer kaygıyı taşıyan Beşiktaşlı yöneticinin konuya ilişkin önerisi ise TFF’nin “her zaman bütçe ayırarak değil, bütçe ayırmadan da bu tarz sosyal sorumluluk projelerini destekleyici bir yapı” oluşturmasıdır. Zira görüşmeci, bu

sayede yalnızca büyük kulüplerin değil tüm kulüplerin katılımının sağlanacağına inanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının gelecekte daha da önem kazanarak devam edeceğini düşünen Fenerbahçeli görüşmecinin aksine bunun yönetimin öncelikleri ile ilgili olduğunu belirten Galatasaraylı görüşmeci, spor kulüplerinde yönetimler ve dolayısıyla vizyon devamlı değiştiği için kavramın geleceğini şu anda bilemediğini; ancak konunun uzun vadeli düşünülmesi gerektiğini söylemiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda işletme disiplinde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili nispeten fazla sayıda çalışma bulunmasına rağmen, spor yönetimi disiplinde kurumsal sosyal sorumluluk konusunda gerçekleştirilmiş çok az çalışma vardır. Türkiye’de bu konuda yapılan bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu nedenle, alanında Türkiye’de yapılan ilk çalışma olması bu araştırmanın hem literatüre ve spor endüstrisine olan katkısı hem de kısıtı olarak görülebilir.

Çalışma yalnızca bu dört kulüple sınırlandırıldığı için ve araştırma sırasında ortaya konulan görüşlerin özneliği nedeniyle tüm futbol kulüpleri ve/veya spor örgütleri için genellenememektedir. Bu nedenle gelecek araştırmacıların benzer çalışmaları diğer kulüplerle ve farklı branşlarda gerçekleştirmesi sporda kurumsal sosyal sorumluluğun yerinin daha net belirlenebilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Çalışmanın yapısına daha uygun olması nedeniyle nitel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Ancak benzer konularda nicel veri toplama yöntemleri ile de araştırmalar yapılması gelecek araştırmalara önerilebilir. Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına etkisi, taraftar nezdindeki algısı, sportif başarı ile ilişkisi gibi konular da bu bağlamda gelecekte araştırılabilecek konular olarak düşünülebilir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun spor sektöründe çok yeni bir kavram olduğu düşünülürse bu çalışmanın sektöre de katkısı bulunmaktadır. Spor örgütleri, kurumsal sosyal sorumluluk projelerini, faaliyetlerinin stratejik bir parçası haline getirmek için çalışmalarda bulunabilir ve geliştirilecek ortak projeler ile sporun birleştirici gücünü saha dışına taşıyıp topluma maksimum katkı sağlayabilirler. Bunun için de hem spor kulüplerinin hem de federasyonlar gibi diğer spor örgütlerinin öncelikle kurumsal

sosyal sorumluluk konusunda bilgi ve deneyim sahibi kişilerden oluşan birer ekip kurması ve bu birim için ayrı bir bütçe ayırması önerilebilir. Bu sayede kavramın daha profesyonel bir biçimde ele alınması sağlanacak ve yönetim değişikliği gibi nedenlerle sektöre uğramayan, aksine sürekliliği olan, topluma ve kulübe daha fazla katkı sağlayan ve ölçülmesi yapılabilen projeler gerçekleştirilebilecektir. Ayrıca, sporun hiyerarşik yapılanmasında kulüplerin üstünde yer alan spor örgütlerinin bu konudaki yol gösterici çalışmalarını artırması da kulüplere örnek olması açısından önerilebilir. Ancak, özellikle hayırseverlik sorumluluklarının isteğe bağlı yapısı göz önüne alınarak bu tarz girişimlerin yaptırımla değil, kulüplerin inisiyatifinde gerçekleştirilmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının belirli aralıklarla raporlanması ve başarılı örneklerin ödüllendirilmesi de hem diğer spor örgütlerine örnek teşkil etmesi hem de onların da benzer projeler geliştirmesi yönünde teşvik edilmesi bakımından önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının yayınlanmasının bilgiye erişimde güçlük çeken araştırmacıların işini kolaylaştıracağına ve bu alanda yapılacak araştırmaların kapsamını da olumlu yönde etkileyeceğine inanılmaktadır.

Sonuç olarak, her ne kadar sektör için yeni bir kavram da olsa kurumsal sosyal sorumluluğun spor örgütleri için önemi her geçen gün artacaktır. Özellikle son dönemde yaşanan şike soruşturması ile spor örgütlerinin sportif, ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarına daha fazla önem vermesi gerektiği görülmüştür. Bu nedenle akademisyenlerin ve spor sektöründe çalışan profesyonellerin birlikte çalışması, hem kavramın gelişimine hem de doğru uygulamaların yaygınlaşmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aktan, C.C. ve Börü, D., 2007. Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*. Aktan, C.C. (Ed.). İstanbul: İgiad Yayınları, ss. 11-36.
- Argüden, Y., 2002. *Kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Baechler, J., 1994. Burjuvanın oluşumu. *Kapitalizmin kökenleri*. 2. Baskı. M. A. Kılıçbay (Çev.), İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları (orijinal basım tarihi 1971) ss. 97-110.
- Bayraktaroğlu, G., İlter, B. ve Tanyeri, M., 2009. *Kurumsal sosyal sorumluluk: pazarlamada yeni bir paradigmaya doğru*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Boniface, P., 2007. Futbol ve Küreselleşme. İsmail Yerguz (Çev.), İstanbul: NTV Yayınları (orijinal basım tarihi 2006).
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F., 2008. *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Carroll, A.B., 2008. A history of corporate social responsibility: concepts and practices, in *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Stegel, D.S. (Eds.). New York: Oxford University Press, pp. 19-46.
- Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K., 2008. *Business and society: ethics and stakeholder management*. 7th edition. Ohio: Cengage Learning, Inc.
- Cheney, G., Roper, J. & May, S.K., 2007. Overview, in *The debate over corporate social responsibility*. May, S.K., Cheney, G. & Roper, J. (Eds.). New York: Oxford Press, pp. 3-14.
- Çalışlar, İ. (Ed.), 2009. *Bir top yeter: spor odaklı pazarlama iletişimi ve Sportsnet*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Çelik, A., 2007. Şirketlerin sosyal sorumlulukları. *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*. Aktan, C.C. (Ed.). İstanbul: İgiad Yayınları, ss. 61-84.
- Dalton, J. & Croft, S., 2003. Corporate social responsibility (CSR) and ethics. *Managing corporate reputation*. London: Thorogood, pp.129-149.

- Fox, L., 2003. Pipeline to profit. *Enron: the rise and fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 1-21.
- Freeman, R.E., 2010. *Strategic management: a stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & De Colle, S., 2010. *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press.
- Friedman, A.L., Miles, S., 2006. *Stakeholders: theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Fusaro, P.C. & Miller, R.M., 2002. Preface: in the beginning. *What went wrong at Enron: everyone's guide to the largest bankruptcy in U.S. history*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. vii-xiv.
- Giulianotti, R., 1999. *Football: a sociology of the global game*. Cornwall: Polity Press.
- Guttman, A., 1993. The diffusion of sports and the problem of cultural imperialism, in *The sports process: a comparative and developmental approach*. Dunning, E.G., Maguire, J.A. & Pearton, R.E. (Eds.). Illinois: Human Kinetics, pp. 125-138.
- Hollanda Kraliyeti İstanbul Başkonsolosluğu, 2010. *Uluslar arası ticarete kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri*. İstanbul: Hollanda Kraliyeti İstanbul Başkonsolosluğu.
- Kağnıcıoğlu, D., 2007. *Endüstri ilişkileri boyutuyla sosyal sorumluluk*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karasar, N., 1986. *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. 3. Baskı. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keinert, C., 2008. *Corporate social responsibility as an international strategy*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Klose, A., 2004. Televizyon futbolu: Medya yapımı bir ürün gerçekliği nasıl değiştiriyor?, *Futbol ve kültürü: takımlar, taraftarlar, endüstri, efsaneler*. Horak, R., Reiter, W. ve Bora, T. (Drl.) içinde. 4. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, ss. 373-383.
- Kotler, P. & Lee, N., 2005. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lanfranchi, P., 2004. 1920-1938 döneminde Avrupa'da futbol, *Futbol ve kültürü: takımlar, taraftarlar, endüstri, efsaneler*. Horak, R., Reiter, W. ve Bora, T. (Drl.) içinde. 4. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, ss.263-274.

- Merih, K. ve Akşar, T., 2006. *Futbol ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Manisalı, E., 2004. Kapitalizm nedir? *Kapitalizmin temel içgüdüğü*. 3. Baskı. İstanbul: Derin Yayınları, ss. 17-37.
- Melé, D., 2008. Corporate social responsibility theories, in *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Stegel, D.S. (Eds.). New York: Oxford University Press, pp. 47-82.
- McMillan, J.J., 2007. Why corporate social responsibility? Why now? How?, in *The debate over corporate social responsibility*. May, S.K., Cheney, G. & Roper, J. (Eds.). New York: Oxford Press, pp. 15-29.
- Norton, M.B., Katzman, D.M., Escott, P.D., Chudacoff, H.P., Paterson, T.G. & Tuttle, W.M., 1994a. *A people and a nation: a history of the United States*. Vol.I. 4th edition. Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Norton, M.B., Katzman, D.M., Escott, P.D., Chudacoff, H.P., Paterson, T.G. & Tuttle, W.M., 1994b. *A people and a nation: a history of the United States*. Vol.II. 4th edition. Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Şahin, B., 2011. *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Tanrıoğen, A. (Ed.). 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.

Sürekli Yayınlar

- Babiak, K. & Wolfe, R., 2009. Determinants of corporate social responsibility in Professional sport: internal and external factors. *Journal of Sport Management*. **23** (6), pp. 717-742.
- Babiak, K. & Wolfe, R., 2006. More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*. 15 (4), pp. 214-222.
- Bradish, C. & Cronin J.J., 2009. Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*. **23** (6), pp. 691-697.
- Breitbarth, T. & Harris, P., 2008. The role of corporate social responsibility in the football business: towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*. **8** (2), pp. 179-206.
- Campbell, J.L., 2006. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*. **49** (7), pp. 925-938.
- Chih, H.L., Chih, H.H. & Chen, T.Y., 2009. On the determinants of corporate social responsibility: international evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*. **93** (1), pp. 115-135.
- Çerik, Ş. ve Özarslan, E., 2008. Çalışanların sosyal sorumluluk boyutlarına ilişkin algılamaları: ilaç sektöründe karşılaştırılmalı bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*. **8** (2), ss. 587-604.
- Çetin, M., Çimen, M., Türk, Y.Z., Fedai, T. ve Şahin, B., 2010. Eczacıların sosyal sorumluluk algıları üzerine bir araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*. **52** (1), ss. 11-17.
- Devecioğlu, S., 2004. Halka arz edilen spor kulüplerinin sportif başarıları ile piyasa değerleri arasındaki ilişki. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. **II** (1), ss. 11-18.
- Godfrey, P.C., 2009. Corporate social responsibility in sport: an overview and key issues. *Journal of Sport Management*. **23** (4), pp. 698-716.
- Hemingway, C.A. & MacLagan, P.W., 2004. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. **50** (1), pp. 33-44.
- Jensen, M.C., 2001. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*. **14** (3), pp. 8-21.

- Kaya, H., 2008. Demografik özelliklerin kurumsal sosyal sorumluluk algılaması üzerindeki rolü: Bandırma yerelinde bir araştırma. *BAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **11** (20), ss. 96-110.
- Misener, L. & Mason D.S., 2009. Fostering community development through sporting events strategies: an examination of urban regime perceptions. *Journal of Sport Management*. **23** (6), pp. 770-794.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S.L., 2003. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*. **24** (3), pp. 403-441.
- Sheth, H. & Babiak, K.M., 2009. Beyond the game: perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*. 91, pp. 433-450.
- Sönmez, F. ve Bircan, K., 2004. İşletmelerin sosyal sorumluluğu ve çevre sorunlarında ekonomik yaklaşımlar. *Yaklaşım Dergisi*. **17** (133), ss. 476-490.
- Walker, M.B. & Kent, A., 2009. Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*. **23** (6), pp. 743-769.

Diğer Yayınlar

- Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y., 2007. Kurumsal sosyal sorumluluk: uluslar arası kuruluşlar ve hükümet-dışı organizasyonlar tarafından sürdürülen başlıca girişimler. *Çimento İşveren* [online], ss.4-21. <http://dergi.ceis.org.tr/dergiDocs/makale125.pdf> [erişim tarihi 25 Ekim 2010].
- Akyüz, M.E., 2005. Futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve halka açılması: Avrupa futbol piyasasındaki gelişmeler çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor örneğinin değerlendirilmesi. *SPK*. ss. 1-40. <http://www.spk.gov.tr/yayin.aspx?type=yay02> [erişim tarihi 21 Şubat 2011].
- Article 3. *Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change*. 11 December 1999. <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpeng.html> [cited 23 December 2010].
- Aydın, A.D., Turgut, M. ve Bayırlı, R., 2007. Spor kulüplerinin halka açılmasının Türkiye’de uygulanan modeller açısından incelenmesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* [online], ss. 59-70. <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2007/Sayil/59-70.pdf> [erişim tarihi 4 Mart 2011].
- Aydın, M.B., Hatipoğlu, D. ve Ceyhan, Ç., 2008. Endüstriyel futbol çağında “tarafdarlık”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* [online], ss. 89-114. <http://www.ilet.gazi.edu.tr/dergi/26/9.pdf> [erişim tarihi 11 Kasım 2010].
- Beşiktaş Futbol Yatırımları Sanayi ve Ticaret AŞ, 2011. Yönetim kurulu faaliyet raporu: 01 Haziran 2010 – 30 Kasım 2010. ss. 1-15. http://www.bjk.com.tr/tr/sirket/sirket_bilgileri/2010/faaliyet_2010_06_aylik.pdf [erişim tarihi 30 Mart 2011].
- BP, 2010. Deepwater Horizon accident investigation report. pp. 3-192. http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/incident_response/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/Deepwater_Horizon_Accident_Investigation_Report.pdf [cited 17 January 2011].
- BP earnings: BP launches image overhaul, ditches CEO*, 2010. Reuters. 27 July 2010. <http://www.cnbc.com/id/38423142> [cited 17 January 2011].
- Breitbarth, T. & Harris, P., 2007. Conceptualising the role of corporate social responsibility in professional football. *Australia and New Zealand Marketing*

- Academy Conference*. University of Otago, Dunedin, New Zealand, 3-5 December, [online], pp. 2815-2824. http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/T%20Breibarth_1a.pdf [cited 10 January 2011].
- Carroll, A.B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. July-August [online], <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf> [cited 18 January 2011].
- COM, 2001. *Green Paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*. pp. 1-32. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf [cited 25 October 2010].
- Çakır, B., 2006. SA 8000 sosyal sorumluluk standardının örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- DEC, 2008. Situation report. pp.1-2. http://www.dec.alaska.gov/spar/perp/response/sum_fy06/060302301/sitreps/060302301_sr_23.pdf [cited 26 December 2010].
- Deloitte, 2011. The untouchables: football money league. pp. 2-40, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SBG_DFML2011.pdf [cited 27 March 2011].
- Deloitte, 2010. Highlights. *Deloitte review of football finance 2010*. pp. 6-9. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SBG_ARFF2010_Highlights.pdf [cited 27 March 2011].
- Demir, S., 2009. Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişimi ve Unilever örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Dubey, J.P. and Schatzmann, V., 2009. *Module Law*. İstanbul: Bahçeşehir University.
- Fenerbahçe Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret AŞ, 2011. Özel durum açıklamaları: 2011. <http://www.fenerbahce.org/fbsportif/> [erişim tarihi 28 Nisan 2011].

- FIFA, [no date]. Fact sheet: FIFA World Cup TV viewing figures. http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/misc-tele/52/01/27/fs-401_05a_fwc-tv-stats.pdf [cited 4 April 2011].
- FIFA, 2011. FIFA financial report 2010. pp 7-116. [http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/39/20/45/web_fifa_fr2010_eng\[1\].pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/39/20/45/web_fifa_fr2010_eng[1].pdf) [cited 3 April 2011].
- Filo, K., 2007. Corporate social responsibility and sport event sponsorship. *Australia and New Zealand Marketing Academy Conference*. University of Otago, Dunedin, New Zealand, 3-5 December, [online], pp. 2832-2839. http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/K%20Filo_1a.pdf [cited 12 May 2011].
- Friedman, M., 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, [online], 13 September 1970. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [cited 5 January 2011].
- Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ, 2011. Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ: 01 Haziran 2009-28 Şubat 2010 tarihli finansal tablolar ve bağımsız denetim raporu, ss. 1-42. <http://www.galatasaray.org/files/sportif/birlesme/02-28022010-ufrs-rapor.pdf> [erişim tarihi 27 Nisan 2011].
- Galatasaray Sportif Sınai ve Ticari Yatırımlar AŞ, 2009. Galatasaray Sportif AŞ faaliyet raporu: 2009 mor devrim, ss.1-91. <http://www.galatasaray.org/files/sportif/fraporu/gssportif-fraporu2009.pdf> [erişim tarihi 27 Nisan 2011].
- Glover, J. & Keogh, B., 2010. BP crisis wipes \$19 billion from energy bonds: credit markets. *Bloomberg Businessweek*, [online] 14 June 2010, <http://www.businessweek.com/news/2010-06-14/bp-crisis-wipes-19-billion-from-energy-bonds-credit-markets.html> [cited 17 January 2011].
- Göçenoğlu, C. ve Onan, I., 2008. Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk değerlendirme raporu. *UN Global Compact* [online], ss. 2-35. http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Network_material/CSR_Report_in_Turkish.pdf [erişim tarihi 1 Ekim 2010].

- Greenpeace, 2010. BP Deepwater petrol felaketi. <http://www.greenpeace.org/raw/content/turkey/press/reports/bp-deepwater-petrol-felaketi.pdf> [erişim tarihi 16 Ocak 2011].
- IOC, 2009. <http://www.olympic.org/fifa> [cited 19 April 2011].
- İkiz, M., 2007. Türk spor kulüplerinin şirketleşme modellerinin analizi. Futbol Ekonomisi Strateji Araştırma Merkezi, http://www.fesam.org/sur_makale.php?kod=99&url=uzman/mi001.htm [erişim tarihi 11 Kasım 2010].
- Koçak, T.E., 2010. Sporun uluslararası yapılanması. <http://emrekocak.squarespace.com/makaleler/2010/10/14/sporun-uluslararası-yapılanması.html> [erişim tarihi 3 Mart 2011].
- KSS nedir?, 2009. http://www.sucsr.com/kss_hakkında.aspx [erişim tarihi 25 Ekim 2010].
- Kyoto Protocol, [tarih yok]. http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php [cited 23 December 2010].
- Mankelov, G. & Quazi, A., 2007. Factors affecting SMEs motivations for corporate social responsibility. *Australia and New Zealand Marketing Academy Conference*. University of Otago, Dunedin, New Zealand, 3-5 December, [online], pp. 2367-2374. http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/G%20Mankelov_1a.pdf [cited 5 January 2011].
- Moir, L., 2001. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance* [online], 1(2), pp. 16-22. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/3256/1/What%20do%20we%20mean%20by%20corporate%20social%20responsibility-2001.pdf> [cited 20 January 2011].
- Orhaner, B. & Doğan, F., 2010. CSR Turkey baseline report. *KSSD*, ss. 2-65. <http://www.kssd.org/dl/csrbaselinerreport.pdf> [erişim tarihi 26 January 2011].
- OSC (Oil Spill Commission), 2011. The National Commission on the BP Deepwater Horizon oil spill and offshore drilling's final report (Deepwater: the Gulf oil disaster and the future of offshore drilling). <http://www.oilspillcommission.gov/final-report> [cited 17 January 2011].

- Özel, Y.D., [tarih yok]). *Enerji devi Enron'un çöküşü ve etkileri*.
http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron_enerji_devi_cokusu.html [erişim tarihi 24 Aralık 2010].
- Özgüç, E., 2005. Kurumsal sosyal sorumluluk yeterlilik etüdü. *SPK*, ss. 1-45.
<http://www.spk.gov.tr/yayin.aspx?type=yay02> [erişim tarihi 21 Şubat 2011].
- Sel, Y.E., 2011. Trabzonspor'da önemli birleşme. *Hürriyet* [online], 4 Mart 2011,
<http://www.hurriyet.com.tr/spor/futbol/17187367.asp> [erişim tarihi 27 Nisan 2011].
- Sheth, H., 2006. Beyond the game: corporate social responsibility in the sports industry. *Thesis for the M.A. Degree*. North Carolina: University of North Carolina at Chapel Hill School of Journalism and Mass Communication.
- Smith, A.C.T. & Westerbeek, H.M., 2007. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship* [online], pp. 1-11.
<http://www.aaronctsmith.com/Article%20PDFs/Smith%20JCC.pdf> [cited 10 May 2011].
- Şirketlerin Birleşmesi SPK Tarafından Onaylandı*, 2010.
<http://www.galatasaray.org/kulup/haber/7505.php> [erişim tarihi 30 Mart 2010].
- Talimciler, A., 2008. Futbol değil iş: endüstriyel futbol. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* [online], ss. 89-114. <http://www.ilet.gazi.edu.tr/dergi/26/3.pdf> [erişim tarihi 11 Kasım 2010].
- Trabzonspor Kulübü, 2010. 42. Dönem yönetim kurulu faaliyet raporu. 61. Genel Kurul 10-11 Aralık 2010, Trabzon.
- UNFCCC, 2008. *Kyoto Protocol reference manual on accounting of emissions and assigned amount*. Bonn: UNFCCC.
- Uslu, A., Başçı, A. ve Gambarov, V., 2008. Türkiye'de tüketicilerin sosyal sorumluluk kampanyalarına ve sosyal açıdan sorumlu şirketlere karşı tutumu, *Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı*. ODTÜ, Güzelyurt, Kıbrıs, 3-6 Eylül, [online] www.mskongre.org/doc/ayparuslu.doc [erişim tarihi 1 Ekim 2010].
- Visser, W., [no date] . Revisiting Carroll's CSR pyramid. pp. 29-56.
http://www.waynevisser.com/chapter_wvisser_africa_csr_pyramid.pdf [cited 18 January 2011].
- Watts, P. & Holme, L., [tarih yok]. *Corporate social responsibility: meeting changing expectations* [online], London: Red Letter Design,

<http://www.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>
[cited 22 October 2010].

White, J., 2009. *Module Communication*. İstanbul: Bahçeşehir University.

Wood, D.J., 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. **16** (4) pp. 691-718. JSTOR veri tabanı [cited 20 January 2011].

Zu, L. & Song, L., 2008. Determinants of managerial values on corporate social responsibility: evidence from China. *IZA* [online], pp. 1-27. http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_ipdownloads/Determinants_managerial_Values_CSR_dp344_9.pdf [cited 5 January 2011].

2010-14 TFF Süper Lig ve TFF 1. Lig Medya Hakları İhalesi yapıldı, 2010. <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=285&ftxtID=8876> [erişim tarihi 14 Nisan 2011].

EKLER

EK 1 – Görüşme Soruları

1. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir? Tanımlayınız.
2. Paydaşlarınız (menfaat sahipleri) kimlerdir?
 - a. En önemli paydaşlarınız hangileridir?
3. Paydaşlarınıza karşı sorumluluklarınız nelerdir?
4. Sizce spor kulüpleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmeli midir?
 - a. Neden gerçekleştirmelidir? / Neden gerçekleştirmemelidir?
5. Gerçekleştirdiğiniz kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriniz nelerdir?
 - a. Gerçekleştireceğiniz kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz?
 - b. Gerçekleştireceğiniz kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini kim belirlemektedir?
 - i. Kulüp başkanı / Yönetim Kurulu / İlgili birim müdürü?
 - c. Hangi alanlarda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştiriyorsunuz?
6. Bu faaliyetleri hangi birim gerçekleştirmektedir?
 - a. Kurumsal sosyal sorumluluk için ayrı bir birim kurmayı düşünüyor musunuz?
7. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için ayırdığınız bütçe 2010-2011 sezonu için ne kadardır?
 - a. Kurumsal sosyal sorumluluk bütçenizin toplam bütçeniz içerisindeki payı nedir?
 - b. Kurumsal sosyal sorumluluk bütçenizin kullanımını neye göre belirliyorsunuz?
 - c. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için yapılan harcamalar işletmenize ek bir maliyet getirmekte midir?
8. Kulübünüzün ekonomik sorumlulukları nelerdir?
 - a. Kulübünüzün topluma/paydaşlarınıza/faaliyet gösterdiğiniz şehre ekonomik açıdan katkıda bulunduğunu düşünüyor musunuz?
9. Kulübünüzün yasal sorumlulukları nelerdir?

10. Kulübünüzün etik sorumlulukları nelerdir?
11. Kulübünüzün hayırseverlik (/ihtiyari) sorumlulukları nelerdir?
12. Bu dört kurumsal sosyal sorumluluk bileşenini (ekonomik, yasal, etik, hayırseverlik) önem sırasına göre listeleyecek olursanız nasıl bir sıralama yaparsınız?
13. Gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kulübünüze katkısı nedir?
14. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinizin marka imajına etkisi nedir?
15. Sizce toplumun kulübünüzden beklentileri nelerdir?
 - a. Sizce toplum, kurumların toplumsal sorunlara karşı daha duyarlı olmasını beklemekte midir?
 - b. Toplumun ahlaki değerleri, beklentileri kurumunuzun politikalarını/faaliyetlerini etkilemekte midir?
16. Kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayımlıyor musunuz?
 - a. Yayımlamayı düşünüyor musunuz?
17. Spor sektöründe kurumsal sosyal sorumluluğun geleceğini nasıl görüyorsunuz?
18. Eğitim durumunuz nedir?
19. Yaşınız nedir?
20. Deneyimleriniz nelerdir?