

## Doğan Holding'in Kurumsal Sosyal Sorumluluğuna Yönelik Bir Değerlendirme

An Assessment on Corporate Social Responsibility of Doğan Holding Inc.

Oktay YILDIZ, Yüksek Lisans Öğrencisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, E-posta: oktay4473@gmail.com

### Anahtar Kelimeler:

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Doğan Holding, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.

### Öz

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren değişen toplum yapısı ve ekonomik rekabet ortamı, kurumlara kâr etmenin ötesinde sorumluluklar yüklemiştir. Bu değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı ile birlikte kurumlar kâr etmenin yanında toplumun refahını hedefleyen faaliyetleri (veya kampanyaları) de icra etmeye başlamışlardır. Fakat bu durum KSS kavramının kampanyalarla özdeşleştirilmesi sonucunu da beraberinde getirmiştir. Carroll'ın KSS Piramidi modeli, KSS'nin bundan çok daha fazlasını kapsadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda başarılı KSS kampanyalarına imzalar atan kurumların, sorumluluklarını ne derecede yerine getirdiklerinin incelenmesi önem taşımaktadır. Türkiye'de medya sektörünün en güçlü kurumlarından olan Doğan Holding, "Baba beni okula gönder!" gibi bilinen bir kampanyayı on yılı aşkın süredir sürdürmektedir. Bu çalışma, başarılı olarak değerlendirilen bir kampanyaya sahip olan Doğan Holding'in kurumsal sosyal sorumluluğunu Carroll'ın piramidi bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

### Keywords:

Corporate Social Responsibility, Doğan Holding, The Pyramid of Corporate Social Responsibility.

### Abstract

In the second half of the twentieth century, change of social structure and economic competition environment gave corporations new responsibilities beyond making profit. CSR (Corporate Social Responsibility) concept which came in sight as a result of these changes made corporations conduct activities (or campaigns) which aim social welfare beside making profit. But this circumstance has caused that CSR to be identified with campaigns. Carroll's pyramid of CSR explains that CSR involves much more than that. In this context it is important to determine whether corporations with successful campaigns genuinely is successful or not. For more than ten years Doğan Holding Inc., one of the strongest corporations of media sector in Turkey, has been sustaining recognized "Baba beni okula gönder!" campaign. This study aims to assess the corporate social responsibility of Doğan Holding Inc. which has a campaign that is evaluated as successful in the context of Carroll's pyramid.

## Giriş

Tüm varlıkların en temel amacı varoluşlarını sürdürmektir. Ortaya koydukları davranışların önceliği de bu doğrultudadır. Geçmişte sadece kâr ederek varlığını sürdürebilen şirketler, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren içerisinde var oldukları toplumun farklı beklentileri ile karşı karşıya kalmışlardır. Her ne kadar bazı çalışmalar şirketlerin tek sorumluluğunun kâr etmek olduğunu savunuyor olsa da, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) olarak tanımlanan şirketlerin ekonomik sorumluluklarının ötesinde sosyal sorumluluklara sahip olduğu düşüncesi literatürde yaygın olarak kabul görür hale gelmiştir (Friedman, 2007a: 133). Bu husus, KSS'nin doğrudan ekonomik performans ile bir bağlantısı olmasa da kurumların itibarlarına ve rekabet güçlerini korumalarına yardımcı olarak uzun vadede hayatta kalmalarına katkı sağlamasıyla yakından ilişkilidir.

Değişen ekonomik ve sosyal çevreye cevap verme ihtiyacı, maksimum kâr anlayışının yerini topluma karşı sorumlu davranılması anlayışına bırakmasına, yani sosyal sorumluluk anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Henry Ford II, Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde 1969 yılında yaptığı konuşmasında (Chewning vd., 1990: 207); *“Toplum ve endüstri arasındaki anlaşmanın koşulları değişiyor... Şimdi bizden daha geniş kapsamlı insani değerlere hizmet etmemiz ve toplumun ticari herhangi bir bağlantımız olmayan kısmına karşı da sorumluluklarımız olduğunu kabul etmemiz bekleniyor”* diyerek, KSS'nin ortaya çıkışına dikkat çekmiştir.

Sosyal sorumluluk kampanyaları ve KSS'yi özdeşleştiren yaklaşımlarla karşılaşmak mümkündür (Kotler ve Lee, 2005: 3). Kamuoyu KSS'yi kampanyalar ile tanımlamayı tercih ederken, şirket yöneticileri de zaman zaman halkla ilişkileri ve sosyal sorumluluğu kampanyalara indirgeyerek sorumluluklarını yerine getirdikleri yanılgısına kapılabilmektedirler. Grunig ve Hunt (1984: 48), halkla ilişkiler ve kamusal sorumluluğa bir bölüm ayırdıkları kitaplarında, sosyal sorumluluğun kurumların halkla ilişkiler fonksiyonuna sahip olmaları için çok önemli bir neden haline geldiğini belirtmeleri ve Edward L. Bernays'in halkla ilişkileri “sosyal sorumluluğun uygulaması” olarak tanımlaması<sup>1</sup> (Grunig ve Hunt, 1984: 47), bu kavramsal kargaşanın nedeni olarak algılanabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu ifadeler çok daha büyük bir bütünün parçaları olarak halkla ilişkiler ve KSS arasında bağlantı kurar. Bu bağlamda halkla ilişkileri doğrudan KSS'ye indirgemek mümkün olmadığı gibi, kavramı doğrudan topluma yönelik yürütülen kampanyalara (hayırsever sorumluluk) indirgemek de mümkün değildir.

Carroll (1991), KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sosyal sorumluluklardan oluşan bir bütün olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda ele alındığında, sadece kampanya(lar) yapmak, kurumun topluma karşı olan sorumluluğunu tamamı ile yerine getirmesi anlamına gelmemektedir. Çünkü kavram, toplumun sorunlarına yönelik yürütülen kampanyaların ötesinde, tüm paydaşlara yönelik farklı boyutlara sahip bütüncül bir sorumluluğu ifade etmektedir. Peltekoğlu (2014: 191) da, KSS'yi sadece sosyal sorumluluk projelerine indirgeyerek, bu kampanyalar ile sesini duyurmaya çalışan, fakat topluma karşı diğer temel sorumluluklarını yerine getirmeyen kurumlar için sadece yapay bir sosyal sorumluluktan bahsetmektedir. Bununla beraber kurumsal sosyal sorumluluğu

<sup>1</sup> Boston Üniversitesi, Association for Education in Journalism (Gazetecilik Eğitim Derneği)'in Halka İlişkiler Bölümü'nde yaptığı bir konuşma (1980).

reddeden ve kurumların tek sorumluluğunun kârlarını artırmak olduğunu söyleyen görüşlerin de olduğu mutlaka belirtilmelidir (Carr, 1968; Friedman, 2007b).

Doğan Holding'in yürütmekte olduğu "Baba Beni Okula Gönder!" kampanyası, yapılan araştırmalarda en başarılı ve en bilinen sosyal sorumluluk kampanyaları arasında gösterilmektedir (Hof, 2009: 51; Capital, 2014; Capital, 2016; Doğan Haber Ajansı, 2016). Bu bağlamda, başarılı olarak değerlendirilen böyle bir kampanyayı yürütebilen bir kurumun kurumsal sosyal sorumluluğunun bir bütün olarak incelenmesi ve ortaya konması (yapay olup olmadığının anlaşılması) önem taşımaktadır.

Uluslararası literatürde kurumların sosyal sorumluluğunun ölçümüne dair model geliştirmeye yönelik birçok çalışmadan bahsetmek mümkündür. Ancak bu çalışma, bu türde bir ölçümden ziyade, farklı alanlardaki performansların incelenmesini kapsayan bir değerlendirmeye ulaşmayı hedeflemektedir. Türkçe literatürde sosyal sorumluluk kampanyalarına ilişkin birçok çalışma olmasına rağmen, kurumları KSS bağlamında bütün olarak değerlendiren çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada, Türkiye'de sosyal sorumluluk kampanyaları arasında başarı elde eden kampanyalardan birinin sahibi olan Doğan Holding, Carroll'ın KSS Piramidi (1991) bağlamında değerlendirilecektir. Bu değerlendirme yapılırken, modelin her basamağı için Carroll tarafından ortaya konulan önermelerden faydalanılacaktır. Bu amaçla çalışmanın ikinci bölümünde KSS'nin ne olduğu bütün yönleriyle ortaya koyan ve kampanyalardan ayıran bir kuramsal çerçeve sunulacaktır. Sonraki bölümde ise bir önceki bölümde sunulan Carroll'ın modeline uygun olarak Doğan Holding değerlendirilecektir.

### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk, kuruluşların hızla değişen ekonomik, sosyal ve politik çevrenin ihtiyaçlarına cevap verme gereksiniminden kaynaklanmış (Okay ve Okay, 2013: 512) ve işletmelerin üretim odaklı olduğu, faaliyetlere verimlilik ve ekonomiklik perspektifinden bakıldığı Adam Smith'in maksimum kâr anlayışının yerini topluma sorumlu davranılması anlayışına bırakmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Peltekoğlu, 2001:179; Aktaran: İlic, 2010).

Literatürde birçok tanımı olan KSS için Votaw (1973:11; Aktaran: Hof, 2009: 10): "*Bir anlamı vardır; ancak, herkes için aynı anlama gelmez*" der. Bu bağlamda Akgül'ün (2010) de belirttiği gibi kavrama yönelik üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım yerine üzerinde uzlaşmaya varılmış ilkelerden bir ya da daha fazlasını içeren, ancak birbirilerini dışlamayan birçok tanımdan bahsetmek daha uygun olacaktır. En popüler tanımlarından biri olan Kotler ve Lee'nin (2005: 3) tanımına göre KSS, "*gönüllü uygulamalar ve kurumsal kaynaklar aracılığı ile toplumun refahını geliştirmek amacıyla üstlenilen sorumluluk*"tur. Bu tanım toplumun refahını yükseltmeye yönelik gönüllü yürütülen faaliyetlere işaret etmektedir. Dahlsrud'un (2008) literatürde sık kullanılan otuz yedi tanımı inceleyerek yaptığı çalışmada ise KSS, kampanyadan ziyade bir yönetim felsefesi olarak ön plana çıkmaktadır. Söz konusu çalışmada incelenen tanımlara ilişkin tespit edilen beş ortak boyut (Paydaş boyutu, sosyal boyut, ekonomik boyut, gönüllülük boyutu

ve çevresel boyut) da göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal sosyal sorumluluğun kampanyalardan daha geniş bir çerçevede değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Carroll (1979), “*kurumların sosyal sorumluluğu, belli bir zamanda toplumun kurumdan ekonomik, yasal, etik ve hayırsever beklentilerini kapsar*” tanımından hareketle bir kavramsallaştırma yapmış, daha sonra kendisine ait bu yaklaşımı genel kabul gören bir KSS piramidi modeline dönüştürmüştür. Daha sonra Carroll, Schwartz (2003) ile birlikte bazı durumlarda modelin kullanımının uygun olmadığını değerlendirerek modeli revize etmiştir. Carroll’ın geliştirmiş olduğu modelden önce, kısaca KSS faaliyetlerinin tarihine ve bu modelin geliştirilmesinde pay sahibi olan yaklaşımlara ve teorilere değinmekte fayda vardır.

İlk zamanlarda sadece ekonomik sorumluluk olarak kabul edilen şirketlerin sorumluluğu, toplumsal gelişmelere ve ekonomik gelişmenin bir yan ürünü olan refah seviyesinin yükselmesine paralel değişikliğe uğramıştır. KSS’nin geçmişi, 1920’lerde, fakir insanları para vererek destekleyen Dale Carnegie veya Henry Ford gibi büyük iş adamlarının faaliyetlerine kadar dayandırılmaktadır (Clark, 2000). Modern KSS’nin başlangıcı ise ancak 1950’lerde gerçekleşebilmiştir. Carroll’ın (1999) “KSS’nin babası” unvanını hakettiğini söylediği Howard Bowen, bu alandaki ilk eserlerden biri olan “*Social Responsibilities of the Businessman*” kitabını bu dönemde (1953) yayımlamıştır. 1960’larda literatür genişlemiş, 1970’lerde ise literatürdeki tanımların sayısı artmıştır (Carroll, 1999). 1960’larda ve 1970’lerde topluma hizmet fikri çokça tartışılmış olsa da sosyal sorumluluk uygulamaları 1920’lere benzer şekilde, yani hayırseverlik faaliyetleri olarak devam etmiştir (Clark, 2000). Post, Frederick, Lawrence ve Weber (1996; Aktaran: Clark, 2000), bugün hala birçok şirketin sosyal sorumluluk faaliyetlerini bu tarzda yürütmeye devam ettiklerini belirtmektedir. 1970’lerde tanımlama çalışmalarına paralel, “*işletmenin iş yaptığı çevrede bir aktör olduğu ve sosyal baskılara ve taleplere cevap vermesi gerektiği*” düşüncesine dayalı araştırmalar başlamıştır. 1980’lerin başlarından itibaren ise sosyal sorumluluğa ilişkin çalışmalar tanımdan ziyade araştırma ve konsept üzerine yoğunlaşmış (Carroll, 1999) ve bu alandaki çalışmaların odağı “*işletmelerin sorumlu olması gerektiği*” düşüncesinden, “*işletmelerin iş ile ilgili sosyal konularda nasıl tepki verme eğiliminde oldukları ve neyin etik olduğu*” düşüncesine doğru küçük değişimler göstermiştir (Clark, 2000). 1990’larda, KSS’ye ilişkin çalışmalar dönüşerek farklı alanlarla bağlantısı olan paydaş teorisi, kurumsal sosyal performans, iş ahlakı teorisi ve kurumsal vatandaşlık gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır (Carroll, 1999). 2000’lerde ise bahsi geçen konulardaki çalışmalar devam ederken, yapılan kuramsal araştırmalar yerini ampirik araştırmalara bırakmıştır (Carroll, 2008).

### ***Kurumların Toplumsal Rolüne Yönelik Yaklaşımlar***

KSS’nin temeli incelendiğinde, kavramın tüzel kurumlara toplum içerisinde yüklenen rollerden doğduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda Lantos (2001) şirketlerin toplumdaki rolünü açıklayan ikisi ekonomik, diğerleri etik ve altruistik olmak üzere dört ana yaklaşımdan bahsetmektedir:

Albert Z. Carr’ın temsil ettiği şirketlerin yegâne sorumluluğunun kârlarını artırmak (maximization) olduğunu savunan yaklaşım (Ekonomik): Şirketlerin toplumsal rolü

konusunda en uç görüşe sahip olan Carr (1968), şirketlerin kâr etmekten başka bir amacı olmadığını ve gerektiğinde yasal sınırlar içerisinde kalmak kaydıyla oyunu kazanmak için daha düşük ahlaki değerlere sahip olunabileceğini savunur. Bunun finansal performans konusunda Makyavelci bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür.

Milton Friedman'ın temsil ettiği sınırlandırılmış kâr artırımını yaklaşımı (Ekonomik): Neoklasik ekonomi yaklaşımının temsilcilerinden Friedman (2007b)<sup>2</sup>, şirketlerin asıl sorumluluğunun hissedarlarına karşı olduğunu ve yöneticilerin kâr amaçlı olmayan hedefler için yapacakları harcamaların şirkete ve hissedarlara ilave maddi yük anlamına geldiğini iddia etmiştir. Friedman bu konudaki düşüncelerini şu şekilde özetlemiştir (2007a: 133):

*“Kurumsal yetkililerin ve iş liderlerinin, hissedarlarının veya üyelerinin çıkarına hizmet etmenin ötesinde bir ‘sosyal sorumluluğa’ sahip oldukları görüşü yaygın kabul kazanmaktadır. Bu bakış açısı serbest ekonominin karakteri ve doğası hakkında temel bir yanlış anlaşılmayı gösterir. Böyle bir ekonomide, kurumun sadece tek bir sosyal sorumluluğu vardır: Oyunun kuralları (açık ve serbest rekabet, aldatmamak, hile yapmamak) içerisinde kalmak şartıyla kaynaklarını kullanmak, kârını artırmak üzere faaliyetlerde bulunmaktır.”*

Kurumların sosyal sorumluluklarını reddeden görüşler, Carr ve Friedman ile sınırlı değildir. Theodore Levitt veya George C. Lodge gibi araştırmacılar da KSS'ye benzer şekilde yaklaşarak, bu sorumluluk anlayışını tehlikeli veya saçma olarak değerlendirmişlerdir (Brenkert, 1992).

R. Edward Freeman'ın temsil ettiği şirketlerin sosyal paydaşlarının farkında olması gerektiğini savunan yaklaşım (Etik): Temelleri Freeman'ın (1984) “Sosyal Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)”ne dayanan ve Friedman'ın hissedarlara yönelik sorumluluklarını genişleten bu yaklaşım, şirketin hissedarı olmayan üçüncü kişilere karşı da sorumlulukları olduğunu ve kâr etmenin ötesine geçmesi gerektiğini savunmaktadır.

Archie B. Carroll'ın temsil ettiği topluma hizmet/kurumsal sosyal performans yaklaşımı (Altruistik): Carroll (2000), ekonomik, yasal ve etik sorumlulukların zorunlu olduğunu, bununla beraber toplum tarafından şirketlerin her ne kadar bunlara şirketler sebep olmamış olsa da sorunlar karşısında insani sorumluluklara da sahip olmalarının beklendiğini ifade etmektedir.

Bu yaklaşımların farklı araştırmacılar tarafından iki genel yaklaşıma indirildiğini görmek mümkündür. Schwartz ve Saiia (2012), kurumların sorumluluğunu kâr etmekle sınırlayan “Dar-yeniklasik ekonomik bakış açısı” ve kurumların kâr etmekten fazlasını yapması gerektiğini savunan “Geniş bakış açısı” olarak ifade ederken, Capaldi (2005) ise bu yaklaşımları, liberal (ekonomik yaklaşımlar) ve toplumsalçı (etik ve altruistik yaklaşımlar) olmak üzere iki karşıt ideolojik kamp olarak tanımlar. Windsor (2006) da benzer şekilde, mevcut yaklaşımları etik ve ekonomik olarak gruplandırmaktadır.

KSS'nin kurumların sorumluluğu olduğunu savunan görüşlerin en önemli dayanak noktası, sosyal sorumluluk ile kurumun ekonomik performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tezidir. Moskowitz (1972; Aktaran: Hof, 2009:10) KSS'nin maliyetinin kurumlara sağlayacağı faydaya kıyasla oldukça makul olduğunu iddia eder. Ancak zor

<sup>2</sup> Bu makale, ilk olarak 13 Eylül 1970 tarihli, “The New York Times Magazine” adlı dergide yayımlanmıştır.

belirlenebilir yapısı nedeniyle, KSS'nin doğrudan ekonomik performans ile bağlantısını ortaya koyabilen çalışmalar sınırlıdır. Aupperle vd. (1985) yaptıkları çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk ile finansal performans arasında doğrudan bir bağlantı olmadığını ortaya koymuşlardır. Cochran ve Wood (1984) ise bu bağlantıyı ancak farklı değişkenler üzerinden kurabilmiştir. McGuire vd. (1988) ve Fombrun ve Shanley (1990), kurumsal sosyal performans ile finansal performans arasında bir bağlantı bulmuş olsalar da, Clark (2000) bağlantının varlığını ortaya koyan çalışmaların bu çalışmalar ile sınırlı olduğunu iddia etmektedir. Waddock ve Graves (1997), çalışmaları sonucunda kurumsal sosyal performans ile finansal performans arasında net bir bağlantı kurmuş olsalar da, hangisinin hangisine sebep olduğu konusunda net bir sonuca ulaşmaktan kaçınarak, bir kısır döngüye işaret etmişlerdir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik sorumluluğu kapsamaması konusunda tüm yaklaşımlar arasında fikir birliği vardır. Farklı yaklaşımlarda bahsedilen diğer sorumlulukların, salt toplumsal faydayı hedefleyen sorumluluklar olduğunu söylemek güçtür. Ekonomik sorumluluğun yanına ilave edilen bu sorumluluklar, kurumların daha fazla kâr etmesine katkı sağlamak üzere yapması gerekenleri ifade eden hususlardır.

### ***Kurumsal Sosyal Sorumluluğu Açıklamaya Yardımcı Kavramlar***

Moir (2001), mevcut KSS faaliyetlerinin nasıl ve neden yapıldığını açıklamak üç kavramdan bahsetmektedir: Sosyal paydaş yaklaşımı, yönetsel meşruluk ve kurum ve toplum arasındaki sözleşmeler. Bu kavramların, sosyal sorumluluk ve birbirleri ile olan bağlantısı Carroll'ın modelinin temellerinin anlaşılmasında önemli yer tutmaktadırlar.

Freeman'ın (1984: 32) bir stratejik yönetim konsepti olarak değerlendirdiği sosyal paydaş yaklaşımı, kurumun sorumluluk sahibi olduğu geleneksel paydaş çevresini genişletir ve hissedarların kâr ile özetlenebilecek ihtiyaçlarının karşılanmasını diğer paydaşların ihtiyaçlarının belli bir derecede karşılanması ile ilişkilendirir (Jamali, 2008).

Kurumların topluma karşı sorumlu davranmaları sadece ekonomik çıkarlarından kaynaklanmaz, aynı zamanda toplumun zımnen kurumlardan bu şekilde davranmalarını beklemesi de bu konuda etkili olur (Moir, 2001). Bu bağlamda, Rousseau'nun "Toplum Sözleşmesi Teorisi"nin iş dünyası üzerinde de etkisi olduğunu ifade etmek mümkündür. Donaldson ve Dunfee (1994) iş etiğine yönelik yaptıkları çalışmada, klasik toplumsal sözleşme teorisine benzer olduğunu iddia ettikleri iş dünyasının ekonomik katılımcıları arasında var olan normatif ve varsayımsal sözleşmeler ile kurumun farklı paydaşları ile arasında var olduğunu iddia ettikleri zımni sözleşmeleri, "bütünleştirici toplum sözleşmesi teorisi (integrative social contracts theory)" altında birleştirmişlerdir. Resmî olmayan, ama önemli olarak değerlendirdikleri zımni sözleşmelerin ekonomik yaşamın dokusunda var olduğunu iddia etmişlerdir (Donaldson ve Dunfee, 1999: 1). Bir nevi "toplumsal sözleşme" olduğu iddia edilen söz konusu sözleşmeler, bir yandan iş etiğinin büyük bir kısmını oluştururken, diğer taraftan da toplumun kurumlardan beklentilerinin zeminini oluşturmaktadır.

Kurumlar ancak paydaşları tarafından meşru görüldükleri anda meşru hale gelirler. Her ne kadar Türk Dil Kurumu (2016) meşruiyet kavramını geçerli olma durumu

olarak dar bir anlam ile karşılansa da, kavram kurumlar açısından “bir varlığın (tüzel kişi), sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemi içerisinde arzu edilir, münasip faaliyetler icra etmesine yönelik algı” (Suchman, 1995) olarak tanımlanabilecek daha derin bir anlama sahiptir. İlk kurum içi halkla ilişkiler uzmanlarından biri olan ve hala geçerliliğini koruyan birçok kavramı ortaya atan Arthur W. Page (Grisworld,1967; Aktaran: Clark, 2000), “Demokratik ülkelerde tüm işler halkın müsaadesi ile başlar ve onayı ile varlığını sürdürür” diyerek kurumların toplum nezdindeki meşruiyetinin önemine dikkat çekerken, Davis (1973) de kurumların yaptığı işe meşruiyet ve güç bahşedenin toplum olduğunu ve elindeki bu gücü toplumun sorumluluğunda kullandığı biçimde kullanmayan kurumların ise nihayetinde güçlerini kaybedeceklerini ifade etmiştir.

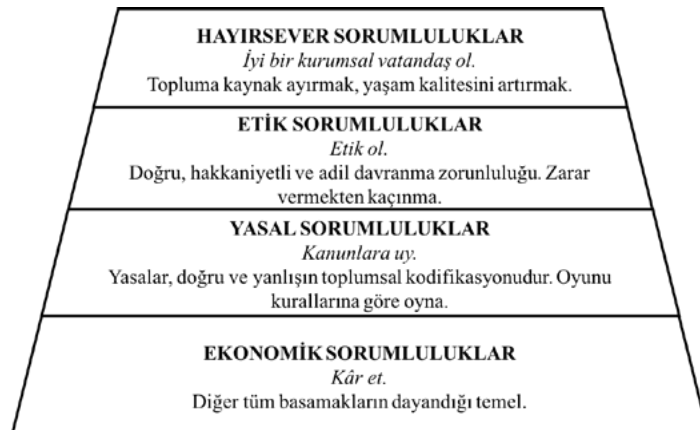
Kurumların ekonomik performanslarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları toplumsal düzeydeki meşruiyetleri geleneksel paydaşlardan çok daha geniş bir kitleyi kapsayan sosyal paydaş çevresi ile aralarındaki yazılı ve yazılı olmayan tüm kuralları kapsayan sözleşmelere uygun davranmaları ile sağlanabilir.

### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi**

Üzerinde kesin olarak fikir birliğine varılmış bir tanım olmadığı gibi, benzer şekilde üzerinde fikir birliğine varılmış bir model de yoktur. Literatürde birçok modelden bahsediliyor olsa da, Carroll’ın “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi” modeli, bu çalışmaların üzerine en fazla çalışma yapılanlarından biridir.

Carroll, söz konusu modelinin temellerini 1979 yılında kurumsal sosyal performansa yönelik yaptığı modelleme çalışmasında atmıştır. Burada daha sonra geliştirdiği modelini, performansa yönelik tasarladığı üç boyutlu modelin bir boyutu olarak ortaya koymuştur. 1991 yılında ise modeli kavramsal olarak genişletmiştir. 2003 yılında Schwartz ile birlikte, yaptığı çalışmada ise, modelin her uygulamaya uygun olmadığı ve modelin hayırsever sorumluluk basamağının diğer basamakların önüne geçmiş olduğu yönündeki değerlendirmelerini gerekçe göstererek revize etmiştir.

KSS’nin tanımını yaparken, o tarihe kadar yapılmış tanımlardan istifade ile kavramın kapsadığı sorumlulukları dört kategoriye ayırmış ve her kategorinin tanımını yapmıştır (Bkz. Şekil 1). Piramidin ilk iki basamağı zorunlu (required), üçüncü basamağı beklenen (expected) ve son basamağı ise arzu edilen (desired) olarak tanımlanmaktadır (Schwartz ve Carroll, 2003). Modelin basamakları birbirinden ayrı olarak tasarlanmış olsa da bu basamaklar birbirleri ile güçlü bir bağlantı içerisindedirler.



Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991).

Piramidin ilk basamağı kurumların ekonomik sorumluluklarını kapsamaktadır. Her şeyden önce ekonomik bir yapılanma olan kurumların temel motivasyonu kâr etmektir (Carroll, 1991). Kâr elde edemeyen kurumlar, uzun vadede varlıklarını sürdürmezler. Bu sebeple piramidin ilk basamağını, diğer tüm basamakları destekleyen ve varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli aracı olan şirketlerin ekonomik sorumluluğu oluşturmaktadır.

Piramidin ikinci basamağında yasal sorumluluklar yer almaktadır. Toplum, tüzel kurumların ekonomik yapılarını geliştirirken, kurum ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin kısmi olarak yerine getirilmesi anlamına gelen yasal çerçeve içerisinde davranmalarını bekler (Carroll, 1991). Piramitte üst basamakta yer alsa da, yasal sorumlulukların, ekonomik sorumluluklar ile bir arada var olmaları gerektiği değerlendirilmektedir. Aksi takdirde, temeli hukuka dayanan demokratik toplumlarda kurumun ne kârlılığını artırması ne de varlığını sürdürmesi mümkün olacaktır.

Kurumların, topluma karşı sorumluluklarının yazılı olmayan kısmını kapsayan etik sorumluluk, piramidin üçüncü basamağında yer almaktadır. Kurumların etik davranması, yasalarda belirtilenin ötesine geçerek, toplumun beklentilerini karşılması veya yasakladıklarını yapmaması anlamına gelir. Net olarak çizgileri çizilemeyen ve kurumların meşruiyetine dair tartışmalı bir konu olan etik sorumluluk, kurumlar açısından da yerine getirilmesi zor bir sorumluluktur (Carroll, 1991). Kurumların toplum içerisindeki meşruiyetlerini sağlamalarının en önemli aracı, etik sorumluluklarına uygun davranmalarıdır. Kârlılığa ulaşma yolunda, toplumun değerlerine saygısızlık etmekten çekinmeyen, yasalara uygun olsa bile toplumsal normlara aykırı davranan kurumların uzun vadede varlıklarını korumaları güçtür.

Piramidin son basamağı olan hayırsever sorumluluk, kurumun iyi bir kurumsal vatandaş olmasını sağlamak ve toplumun refahının artırılmasına yönelik beklentilerine karşılık vermekle ilgilidir (Carroll, 1991). Hayırsever sorumluluğu pastanın üzerindeki süsleme olarak tanımlayan Carroll (1991: 42), KSS içerisinde yer aldığını, ancak KSS'nin bununla sınırlı olmadığını ifade etmektedir. Çünkü toplum bu tür faaliyetlerin beklentisi içinde olsa da, hayırsever sorumlulukların yerine getirilmesine diğer üç kategorideki sorumlulukların yerine getirilmesinden daha az değer vermektedir.

### **Doğan Holding'in KSS Performansının Değerlendirilmesi**

22 Eylül 1980 tarihinde kurulan Doğan Holding<sup>3</sup>, herkes tarafından bilinen medya sektöründeki faaliyetlerinin yanında enerji, perakende satış, sanayi, gayrimenkul ve otomotiv pazarlama, finansal hizmetler ve turizm alanlarında da faaliyetlerini sürdürmektedir.

Doğan Holding, Aydın Doğan Vakfı aracılığı ile eğitim alanında sosyal sorumluluk kampanyaları yürütmektedir. Ulusal çapta en bilinen kampanyalardan biri olan “Baba beni okula gönder!” kampanyasının yanında, “Aile içi şiddete son!”, “Haklı Kadın platformu” ve “Kelkit Girişimi” isimleriyle farklı sosyal sorumluluk kampanyaları da yürütmektedir.

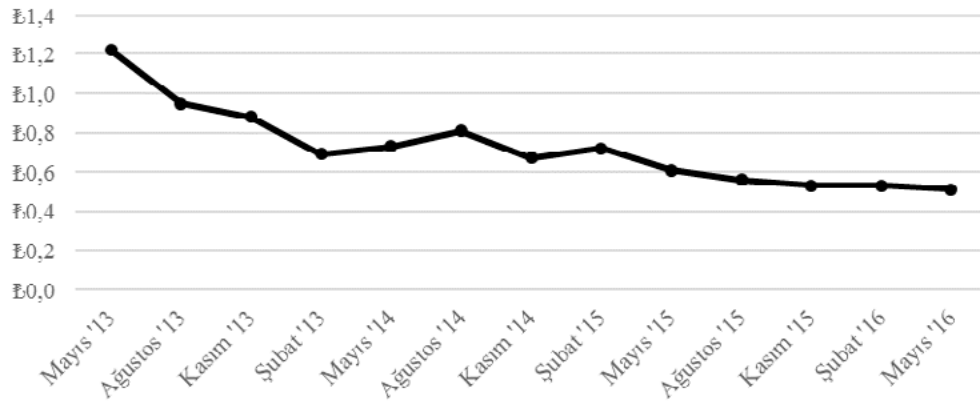
3 Doğan Holding'e ilişkin bilgiler, şirketin kurumsal internet sayfasından yer alan bilgilerden derlenmiştir (<http://www.doganholding.com.tr/>. Erişim Tarihi: 07.01.2017).



Daha önce belirtildiği gibi kurumsal sosyal sorumluluk, kampanyalar ile sınırlı bir kavram değildir. Dolayısıyla Doğan Holding'in sosyal sorumluluğunu ne derecede yerine getirdiğini anlamak için kampanyaları da kapsayan birden fazla boyutun incelenmesi gerekmektedir.

### **Ekonomik Sorumluluk:**

Son üç yıllık dönem incelendiğinde, Doğan Holding'e ait hisse senedinin (DOHOL) borsada büyük oranda (03 Mayıs 2013'ten bu yana %50'den fazla) değer kaybettiği açıkça görülmektedir (Grafik 1). Kurumun önemli paydaşlarından biri olan yatırımcılarına kâr ettirmek konusunda başarısız olduğunu söylemek mümkündür.



**Grafik 1: Doğan Holding Hisse Senedinin Değişim Grafiği.**<sup>4</sup>

Bununla beraber, yılsonu faaliyet raporları<sup>5</sup> incelendiğinde, holdingin gelirleri artmasına rağmen zarar ettiği görülmektedir. Söz konusu dönem içerisinde gelir artmasına rağmen kârın artırılmaması, genel olarak üretimde verimliliğinin artırılmaması (üretim maliyetlerinin düşürülebilmesi) ile ilişkilendirilebilir. Sunulan veriler ışığında, Doğan Holding'in Carroll'ın (1998) "iyi kurumsal vatandaşlar kâr eder" önermesini karşılamak konusunda da başarısız olduğunu ifade etmek gerekir.

Zarar etmenin yanında aynı dönem içerisinde, holdingin yatırımlarının artırılmadığı, kısa ve uzun vadeli borçlarının arttığı ve öz sermayesinin yüzde 25 azaldığı görülmektedir. 2011 yılında *Milliyet* ve *Vatan* gazeteleri ve *Star TV*'nin satılması, bu ekonomik sorunların kurum tarafından da öngörüldüğünün bir işareti olarak kabul edilebilir.

Bu olumsuz verilere ve 2009 yılında karşılaştığı büyük vergi yaptırımlarına rağmen, asıl faaliyet alanı olan yayın sektöründe hem yazılı hem de görsel basında 2012 yılının en yüksek izlenme ve satış oranlarına sahip grubudur (Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, 2013: 10). Günümüz gazete satış rakamlarına bakıldığında da durumun çok

4 03 Mayıs 2013'teki değeri 1.22 TL iken, 06 Mayıs 2016'daki değeri 0.51 TL'dir. (<https://www.oyakyatirim.com.tr/hisse-detay/DOHOL>. Erişim Tarihi: 07.05.2016).

5 2013, 2014 ve 2015 yıllarına ait faaliyet raporları incelenmiştir (2013: [http://www.doganholding.com.tr/\\_files/user\\_files/20140626\\_06\\_20131231\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.doganholding.com.tr/_files/user_files/20140626_06_20131231_Faaliyet_Raporu.pdf). 2014: [http://www.doganholding.com.tr/\\_files/faaliyet-raporu/faaliyet\\_raporu\\_2014\\_04.pdf](http://www.doganholding.com.tr/_files/faaliyet-raporu/faaliyet_raporu_2014_04.pdf). 2015: [http://www.doganholding.com.tr/\\_files/faaliyet-raporu/DOHOL\\_FR\\_31122015\\_revize.pdf](http://www.doganholding.com.tr/_files/faaliyet-raporu/DOHOL_FR_31122015_revize.pdf). Erişim Tarihi: 09 Ocak 2017).

fazla değişmediğini söylemek mümkündür. En yüksek satış oranına sahip ilk üç sırada yer alan gazetelerin ikisi (*Hürriyet ve Posta*) Doğan Medya Grubu'na aittir (Medya Tava, 2016). Tüm olumsuz ekonomik göstergelerine rağmen, kurumun medya sektöründeki rekabet gücünü kaybetmediğini, hatta üst sıradaki konumunu koruduğunu ifade etmek mümkündür.

Olumsuz ekonomik göstergelerden hareketle, sektöründe güçlü bir konuma sahip olmasına rağmen kurumun kurumsal sosyal sorumluluğunun temeli olan ekonomik sorumluluğunu yerine getiremediğini ifade etmek gerekir.

#### **Yasal Sorumluluk:**

2009 yılında, Maliye Bakanlığı Doğan Holding'e 2005-2007 yılları arasında vergi düzensizlikleri olduğu gerekçesiyle 3,76 milyar TL düzeyinde rekor bir vergi cezası kesmiştir.<sup>6</sup> Bu durum Doğan Medya Grubu ile Adalet ve Kalkınma Partisi hükûmeti arasında gergin günlerin yaşandığı bir zamana denk geldiğinden, cezanın siyasi sebeplere dayandığına ilişkin iddialar mevcuttur (European Stability Initiative). Konuya ilişkin yargılama süreci, usul yönünden İstanbul 7. Asliye Ceza Mahkemesi tarafından bozulmuş ve sanıklar beraat ettirilmiş olsa da (Radikal, 2015), Sermaye Piyasası Kurulu tarafından temyiz edilen bu karar Yargıtay tarafından bozulmuştur ve yargılama süreci devam etmektedir (Sabah, 2016).

Bu dava haricinde, Petrol Ofisi A.Ş.'nin özelleştirilmesinde yolsuzluk olduğuna (Haber Türk, 2008), vergi mahkemesinden istenilen Doğan Holding lehine kararlar çıkarmak üzere rüşvet verildiğine (Haber Türk, 2009)<sup>7</sup> ve holdingin geçmişte sahibi olduğu Dış Bank'ta yolsuzluk yapıldığına (Yeni Şafak, 2001) dair farklı iddialar da mevcuttur. Ancak bu iddiaların hiçbiri Doğan Holding'in veya çalışanlarının ceza alması ile sonuçlanmış bir davaya konu olmamıştır.

Yukarıda bahsedilen yasal sorunlara ilişkin hükûmet, Cumhurbaşkanı ve Doğan Holding arasındaki gerginlik mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Dönemin Başbakanı olan Recep Tayyip Erdoğan ile Aydın Doğan arasında "Deniz Feneri" davası üzerinden yaşanan gerilim ve tarafların birbirlerine yönelttiği suçlamalar medyaya da yansımıştır (Işık ve Börekçi, 2009). Ayrıca hükûmete yakınlığı ile bilinen *Yeni Şafak* gazetesi yazarlarından Cem Küçük'ün "İşi bitik bir kukla ve tetikçi portresi" başlığı ile yazmış olduğu yazı, bu gerginliğin diğer bir önemli işareti olarak kabul edilebilir (Küçük, 2014). İlerleyen dönemde *Hürriyet* gazetesinin "Sayın Cumhurbaşkanı'na Sesleniyoruz" başlığıyla verdiği haber tüm bu gerginliğe ilişkin detayları içeren bir manifesto niteliğindedir (Hürriyet, 2015).

Kurumun yargılandığı söz konusu davadan henüz kurum aleyhine bir sonuç çıkmamış olması ve diğer iddiaların davaya dönüşmemiş olmaları, kurumun yasal sorumluluğunu yerine getirdiği şeklinde değerlendirilebilir.

<sup>6</sup> Bu ceza, kurumun 2015 yılı toplam gelirinin yaklaşık yarısı kadardır.

<sup>7</sup> Haberin esas kaynağı olan *Sabah* gazetesi bağlantıyı kaldırdığı için *Haber Türk* gazetesinin sitesinden alınmıştır.

### ***Etik Sorumluluk:***

Bu başlık, Doğan Holding'in en önemli faaliyet alanı olan medya sektöründeki hizmetlerinin etik boyutu üzerinden incelenecektir. Bu konuda kuruma yöneltilen en büyük eleştiri, Doğan Medya Grubu'nun yayın politikası hakkında yapılmaktadır. Bu eleştirilere zemin hazırlayan birçok örnek sunmak mümkündür.

Gezi Parkı Olayları sırasında Doğan Medya Grubu'na ait CNN Türk gibi "İlk bilen siz olun" sloganını kullanan uluslararası bağlantıya sahip bir haber kanalının, eylemlerin ilk günlerinde olayları görmezden gelerek, penguen belgeseli yayınlaması büyük tepki toplamıştır. Hatta CNN International'ın, CNN Türk'teki penguen belgeseli yayını esnasında Taksim'deki olaylara ilişkin görüntüleri sunuyor olması bu tepkilerin şiddetinin artmasına neden olmuştur. "Persona non grata" belgeselindeki röportajında Aydın Doğan'ın kendisinin "tam şapşallık" olarak nitelendirdiği bu durum, kamuoyunda hükümet ile işbirliği içerisinde hareket ettiği iddialarına neden olmuştur.

Hükümet karşıtı Emin Çölaşan, Bekir Coşkun ve Yılmaz Özdil gibi gazeteci ve Ayşenur Aslan ve Rıdvan Akar gibi televizyoncuların Doğan Medya Grubu'nun kanallarından ayrılmak zorunda bırakılmaları veya işten çıkarılmaları, holdingin sahibi olduğu yayın kuruluşlarındaki yayın politikası konusundaki iddiaların güçlenmesini sağlamıştır. Özdil'in ayrıldıktan sonraki ifadeleri (Sözcü, 2014) ve Çölaşan'ın yazmış olduğu "Kovulduk ey halkım unutma bizi" adlı kitabındaki ifadeleri ile Aslan'ın "Persona non grata" belgeselindeki ifadeleri bu iddiaları destekler niteliktedir.

Gazetecilere kurum tarafından yapılan baskıların ve hükümetin dayattığı doğrultuda yayın yapmanın ne gazetecilik etiği ile ne de Doğan Holding'in yazılı basın ve görsel ve işitsel basın için ayrı ayrı hazırladığı 'Doğan Yayın İlkeleri'nin<sup>8</sup> ortak değerler kısmında yer alan "doğruluk ve gerçeklik" maddesinin "gerçekleri bozmadan, abartmadan, sansürlemeden, hiçbir baskı veya çıkar grubunun etkisi altında kalmadan, objektif bir biçimde kamuoyuna iletme" vaadi ile bağdaştığı söylenebilir. Bu durum gerekçesi ne olursa olsun etik bir soruna işaret etmektedir.

Doğan Medya Grubu'nu bu hususta eleştirirken, Türkiye'nin basın özgürlüğü karnesinin çok başarılı olmadığını da vurgulamak gerekir. Yani söz konusu durum Doğan Medya Grubu'na has bir durum değildir. Sınır Tanımayan Gazeteciler Örgütü'nün '2016 Dünya Basın Özgürlüğü Endeksi Raporu'na<sup>9</sup> göre, Türkiye 180 ülke arasında 151'inci sırada yer almaktadır. Bu husus Doğan Medya Grubu'nu bu hususta aklamasa da bu kuruma özgü bir durum olmadığını anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Yayın politikası konusunda ifade edilebilecek başka bir husus ise, toplumun beklentilerinden hareketle başlattıkları ve devam ettirdikleri sosyal sorumluluk kampanyaları ile ilgilidir. Doğan Holding, toplumun kurumlardan sorumluluk göstermesini beklediği alanlardan biri olan kadın konusunda (Hof, 2009: 34; Capital 2014) "Aile içi şiddete son" ve "Haklı kadın platformu" gibi sosyal sorumluluk kampanyaları

<sup>8</sup> Yazılı basın: [http://www.doganholding.com.tr/\\_files/pdf/yayin\\_ilkeleri\\_yazili\\_basin.pdf](http://www.doganholding.com.tr/_files/pdf/yayin_ilkeleri_yazili_basin.pdf). Görsel ve işitsel basın: [http://www.doganholding.com.tr/\\_files/pdf/yayin\\_ilkeleri\\_gorsel\\_ve\\_isitsel\\_basin.pdf](http://www.doganholding.com.tr/_files/pdf/yayin_ilkeleri_gorsel_ve_isitsel_basin.pdf). (Erişim Tarihi: 09 Ocak 2017)

<sup>9</sup> Sınır Tanımayan Gazeteciler Örgütü'nün yayınladığı raporda yer alan ülke sıralamasına "<https://rsf.org/en/ranking>" linkinden ulaşılabilir (Erişim Tarihi: 07.01.2017).

yürütmektedir. “Aile içi şiddete son” kampanyası ile bu konuda bir farkındalık yaratılması amaçlanmaktadır. Ancak söz konusu kampanyanın amacı ile medya grubunun yayın faaliyetlerinin bağdaşmadığı söylenebilir. Örneğin, kadına yönelik şiddet eylemlerinin *Hürriyet* ve *Posta* gazetelerinde 2005-2008 yılları arasında ne şekilde haber yapıldığının incelendiği bir çalışma, konuyla ilgili haberlerin ilgili gazetelerde ve zaman diliminde özensiz, gelişigüzel bir üslupla ve duygusal boyutu ön plana çıkarılarak haber yapıldığını ortaya çıkarmıştır (Gökulu ve Hosta, 2013). Bu durum, yapılan kampanyanın toplumun sorun olarak gördüğü bir konuda sorunu çözmeye katkı sağlamaktan ziyade doğrudan kuruma katkı sağlamayı amaçladığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Kurumun kendi çıkarlarını korumak adına etik değerlerden ödün veren bir yayın politikası benimsemesi ve benimsediği yayın politikasının yaptığı sosyal sorumluluk kampanyalarının amacından uzak kalması, etik sorumluluğun yerine getirilmesi ile ilgili sorunlar olduğuna açık bir gösterge olarak kabul edilebilir.

#### ***Hayırsever (Philanthropic) Sorumluluk:***

Şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütürken toplumun kurumlar tarafından ağırlık verilmesi gerektiğini düşündüğü konuların ilk beşi sırasıyla; eğitim, istihdam, sağlık, insan hakları ve kadın konularıdır (Hof, 2009: 34). *Capital Dergisi*'nin GfK araştırma şirketi ile birlikte yürütmüş olduğu araştırmada ise bu sıralama; eğitim, sağlık, aile içi şiddetle mücadele, kadın ve çocuk hakları gibi konulara destek verilmesi ve çevrenin korunması şeklindedir (Capital, 2014). Buradan hareketle toplumun kurumlardan genel olarak eğitim, sağlık ve kadın konularında sosyal sorumluluk kampanyaları beklediği ifade edilebilir.

Doğan Holding'in sosyal sorumluluk kampanyalarını bu beklentilere uygun olarak şekillendirdiğini söylemek mümkündür. Kurum, Aydın Doğan Vakfı'nın faaliyetleri ile birlikte yoğunlaştığı eğitim alanının yanı sıra, istihdam ve kadın konularında da faaliyetleri yürütmektedir (Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., 2016). Doğan Holding'in kampanyalarını, eğitim alanında “Baba beni okula gönder”, kadın ve aile içi şiddet konusunda “Aile içi şiddete son” ve “Haklı kadın platformu” ve istihdam konusunda “Kelkit girişimi” olarak sıralanabilir.

Toplum nezdinde en yüksek bilinirlik seviyesine ulaşan beş kampanyanın dördü eğitim, diğeri ise kadın konusundadır (Tablo 1). Bu verilerden hareketle, toplumun kurumların ağırlık vermesi gerektiğini düşündüğü konulardaki projelerin toplumun daha fazla ilgisini çektiğini ifade etmek mümkündür.

<b>Kampanyalar</b>	<b>Bilinirlik Düzeyi (%)</b>
Baba Beni Okula Gönder	82,0
Haydi Kızlar Okula	78,1
Kardelenler	71,7
Aile İçi Şiddete Son	39,9
Eğitimde Gönül Birliği	21,0

**Tablo 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Bilinirliği (Hof, 2009: 51).**

Yapılan çalışmada en yüksek bilinirlik düzeyine sahip kampanya olduğu belirtilen “Baba beni okula gönder” projesi on yılı aşkın süredir devam etmektedir. Sahip olduğu yüksek bilinirlik düzeyinin yanında, Capital Dergisi'nin yapmış olduğu çalışmada da en başarılı kurumsal sosyal sorumluluk projesi olarak gösterilmiştir (Capital, 2016). Aktardığı bütçe anlamında gerisinde kaldığı Turkcell'in “Kardelenler (Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları)”<sup>10</sup> projesinden daha yüksek bilinirlik düzeyine sahip olmasını ve bazı araştırmalarda bu projeden daha başarılı olarak gösterilmesini, kampanyanın sağladığı toplumsal faydadan ziyade Doğan Holding'in medya alanındaki güçlü varlığı ile ilişkilendirmek mümkündür.

Carroll'ın (1991) modelinde hayırseverlik başlığı altında toplumun beklentilerine ve ihtiyaçlarına karşılık vermenin yanında yer alan diğer hususlar sanatın desteklenmesi, kurumun çalışanlarının hayır faaliyetlerine gönüllü olarak katılması ve toplum yaşam kalitesini artıracak faaliyetlerdir. Sanatı destekleme konusundaki faaliyetlerin “Uluslararası Karikatür Yarışması ve Sanat Galerisi” ile sınırlı kaldığı söylenebilir.

Kurumun toplumun yaşam kalitesini yükseltecek faaliyetlerde bulunma konusunda gayret içerisinde olduğu söylenebilir. Kurum, çalışanların koşullarını iyileştirmek adına iş sağlığı ve güvenliği konusunda, yasanın yürürlüğe girdiği 2014 yılından başlayacak şekilde kurumsal düzeyde adımlar atmıştır.<sup>11</sup> Bunun yanında Doğan Grubu şirketleri; faaliyetlerinde çevrenin korunması ve iyileştirilmesi, çevre kirliliğinin önlenmesi, biyo-çeşitliliğin, vahşi yaşam, ekoloji, flora ve faunanın, su yollarının ve kaynaklarının korunması ve iyileştirilmesine katkı sunan politika ve stratejiler geliştirmek adına “Doğan Grubu Çevre Politikası”<sup>12</sup> geliştirmiş ve uygulamaya koymuştur. Söz konusu belgeler ve kurum tarafından atıldığı ifade edilen adımlar, kurumun yasaların ötesine geçerek sorumluluklarını yerine getirdiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak kurumun bu sorumluluklarını gerçekten yerine getirip getirmediği, kurumun bu alanda yaşadığı bir sorunun medyaya veya mahkemelere yansımaları ile anlaşılacaktır. Dolayısıyla atılan adımları sorumluluğunu yerine getirdiğinin kesin bir kanıtı olarak kabul etmek güçtür.

Yine toplumun yaşam kalitesini artırmak adına sağlık konusunda Vakfın yardımları ile Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesinde bir klinik kurulması sağlanmıştır (Aydın Doğan Vakfı, 2016).

Kurumun genel olarak hayırsever sorumluluk boyutunun önermelerini karşılayacak şekilde hareket ettiğini, dolayısıyla da bu sorumluluğunu yerine getirdiğini ifade etmek mümkündür.

---

10 2000 yılında başlayan kampanyada, birçok faaliyetin yanında yıllık 5 milyon TL civarı burs dağıtılmaktadır (Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, 2013: 65-66). Doğan Holding ise, 2005 yılından beri yürüttüğü kampanyada toplam 35 milyon TL dağıtmıştır (Aydın Doğan Vakfı, 2015).

11 Doğan Grubu İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası: [http://www.doganholding.com.tr/\\_files/pdf/Dogan\\_Holding\\_Is\\_Sagligi\\_ve\\_Guvenligi\\_Politikasi\\_20151229\\_01.pdf](http://www.doganholding.com.tr/_files/pdf/Dogan_Holding_Is_Sagligi_ve_Guvenligi_Politikasi_20151229_01.pdf) (Erişim Tarihi: 23.04.2016).

12 Doğan Grubu Çevre Politikası: [http://www.doganholding.com.tr/\\_files/pdf/Dogan\\_Grubu\\_Cevre\\_Politikasi\\_2015\\_0622\\_01.pdf](http://www.doganholding.com.tr/_files/pdf/Dogan_Grubu_Cevre_Politikasi_2015_0622_01.pdf) (Erişim Tarihi: 23.04.2016).

## Sonuç

Doğan Holding'in KSS performansı, Carroll'ın piramidinin her basamağı için belirlenmiş olan önermeler üzerinden değerlendirilmiştir. Kurumun ekonomik sorumluluğuna yönelik parametreler genel olarak olumsuz yöndedir. Olumsuz görüntüye rağmen, kurumun özellikle en büyük faaliyet alanı olan yayın sektöründeki rekabet gücünü koruyor olması, bu olumsuzluğun etkisini görece azaltmaktadır.

Yasal sorumluluklarına ilişkin birçok iddia yer alsa da, bunlarla ilgili olumsuz sonuçlanmış herhangi büyük çaplı bir dava yoktur. 2009 yılında tespit edilen vergi usulsüzlüğüne ilişkin dava sonucunun kesinleşmemiş olması ve davanın siyasi olduğuna dair iddialar, Doğan Medya Grubu'nun hükümet ve Cumhurbaşkanı ile yaşadığı olaylar da göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde bu davanın yasal sorumlulukların yerine getirilmediğine dair bir işaret olarak kabul edilmesi zorlaşmaktadır.

Kurumun en önemli faaliyet alanı olan yayın sektöründe faaliyetlerini, basın özgürlüğü prensibine uygun bir şekilde yürütmediğini ve/veya daha önce de bahsedilen siyasi baskılar sebebiyle yürütemediğini söylemek mümkündür. Özellikle *Hürriyet* gazetesinden ayrılan köşe yazarlarının ayrıldıktan sonraki ifadeleri de bu tezi destekler niteliktedir.

Birbirinden ayrı değerlendirilmesi oldukça güç olan bu üç alan arasındaki ilişkiye dikkat çekilmesi gerekmektedir: Siyasi baskının yayın politikası üzerindeki etkisi, yayın organlarının bunun dışında hareket etmeleri durumunda cezalandırılması, cezaların da ekonomik yapı üzerindeki etkisi bu bağlamda oldukça iç içedir. Hükümet karşıtı eylemlerde (Gezi Parkı), hükümetin isteği doğrultusunda yayın yapmak, vergi cezaları ile yıpratılan ekonomik yapının kurtarılması adına yapılmış bir hamle olarak görülebilir. Bu durum etik sorumluluğunu yerine getirmemesine bir gerekçe olmasa da, nedeninin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Üzerinde kampanyalar yürüttükleri kadın konusundaki yayın politikasının özensizliği, kadın sorununa yaklaşımlarının samimiyezsizliğine bir işaret olarak kabul edilebilir. Bununla beraber, literatürde kadın vücudunun metalaştırılmasına ilişkin gazetelerin tutumunu inceleyen bir çalışma olmamasına rağmen, *Hürriyet* ve *Posta* gazetelerinin özellikle arka sayfalarında olmak üzere kadın vücudunu ne amaçla olursa olsun kullanıyor olmalarının, kurumun kadına yönelik hassasiyeti ile ilgili başka bir çelişkiye işaret ettiğini söylemek mümkündür. Bu çelişki "sosyal sorumluluğun bir reklam aracı olarak görüldüğü" şeklinde değerlendirilebilir.

Doğan Holding'in piramidin ekonomik ve etik basamaklarında başarılı olduğunu ifade etmek oldukça güçtür. Yasal sorumluluklar basamağında ise henüz hüküm giydiği büyük bir dava olmaması sebebiyle başarılı kabul edilebilir. Piramidin en başarılı olduğu basamağı hayırsever sorumluluk basamağıdır. Kâr maksadıyla kurulmuş işletmelerin kendileri için maddi açıdan sonuç vermeyecek, salt insani yardım veya iyilik maksatlı bir faaliyette bulunmalarını düşünmek olanaksızdır. Bu sebeple, bu kampanyaları toplumsal faydadan ziyade kurumun itibarını geliştirmek üzere kurguladığı reklam faaliyetleri olarak değerlendirmek uygun olacaktır. Sonuç olarak; Doğan Holding, kuruma gelecekte

katkı sağlayabilecek başarılı olarak değerlendirilen KSS kampanyaları yürütse de sosyal sorumluluğunun büyük ölçüde bu kampanyalar ile sınırlı kaldığını ve Carroll'ın piramidi bağlamında sorumluluğunu bir bütün olarak yerine getiremediğini söylemek mümkündür.

### Kaynaklar

Akgül, Urungu, (2010). “‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’ Kavramına Sosyal Antropolojik Bir Yaklaşım”. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, 24, 95-114.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B. ve Hatfield, J. D., (1985). “An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability”. *The Academy of Management Journal*, 28 (2), 446-463.

Aydın Doğan Vakfı, (2015). *10. Yılında Baba Beni Okula Gönder Seferberliği*, İstanbul: Aydın Doğan Vakfı.

Aydın Doğan Vakfı, (2016). <http://www.aydindoganvakfi.org.tr/tr/>. Erişim Tarihi: 23.04.2016.

Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, (2013). *Bir Bakışta Türk Medyası*, Ankara.

Brenkert, George G., (1992). “Private Corporations and Public Welfare”. *Public Affairs Quarterly*, 6 (2), 155-168.

Capaldi, Nicholas, (2005). “Corporate Social Responsibility and the Bottom Line”. *International Journal of Social Economics*, 32 (5), 408-423.

Capital, (2014). *İşte halkın gözünde en sorumlu 10 lider!* <http://www.capital.com.tr/mobile/arastirmalar/iste-halkin-gozunde-en-sorumlu-10-lider-haberdetay-10558>. Erişim Tarihi: 11.04.2016.

Capital. (2016). En Başarılı Kss Projeleri. <http://www.capital.com.tr/fotogaleri/en-basarili-kss-projeleri--fotogaleridetay-4344?sayfa=2>. Erişim Tarihi: 08.01.2017.

Carr, Albert Z., (1968). “Is business bluffing ethical?” *Harvard Business Review*, 46, 143-153.

Carroll, Archie B., (1979). “A three-dimensional conceptual model of performance”. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

Carroll, Archie B., (1991). “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”. *Business horizons*, 34 (4), 39-48.

Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, 100(1), 1-7.

Carroll, Archie B., (1999). “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.

Carroll, Archie B., (2000). "Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality". *Business Ethics Quarterly*, 10 (1), 33-42.

Carroll, Archie B., (2008). "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices", A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, ve D. S. Siegel (der.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*: Oxford. <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001/oxfordhb-9780199211593-e-002>. doi:10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002 Erişim Tarihi: 07.01.2017.

Chewning, R. C., Eby, J. W. ve Roels, S. J., (1990). *Business through the eyes of faith*, San Francisco: Harper & Cow.

Clark, Cynthia E., (2000). "Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis". *Public Relations Review*, 26 (3), 363-380.

Cochran, P. L. ve Wood, R. A., (1984). "Corporate Social Responsibility and Financial Performance". *The Academy of Management Journal*, 27 (1), 42-56.

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, (2013). *2011-2012 Çalışma Raporu*, İstanbul: Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği.

Dahlsrud, Alexander, (2008). "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), 1-13.

Davis, Keith, (1973). "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities". *The Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.

Doğan Haber Ajansı, (2016). 'Baba Beni Okula Gönder' bir kez daha 'En Başarılı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi'. [http://www.dha.com.tr/baba-beni-okula-gonder-bir-kez-daha-en-basarili-kurumsal-sosyal-sorumluluk-projesi\\_1153784.html](http://www.dha.com.tr/baba-beni-okula-gonder-bir-kez-daha-en-basarili-kurumsal-sosyal-sorumluluk-projesi_1153784.html). Erişim Tarihi: 25.04.2016.

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., (2016). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. <http://www.doganholding.com.tr/kurumsal-sorumluluk/kurumsal-sorumluluk-yaklasimimiz.aspx>. Erişim Tarihi: 23.04.2016.

Donaldson, T. ve Dunfee, T. W. (1994). "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory". *Academy of management review*, 19(2), 252-284.

Donaldson, T. ve Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*, Massachusetts: Harvard Business Press.

European Stability Initiative. *Türkiye'nin Önde Gelen Medya Kuruluşları*. [http://www.esiweb.org/index.php?lang=tr&id=322&debate\\_ID=4&slide\\_ID=4](http://www.esiweb.org/index.php?lang=tr&id=322&debate_ID=4&slide_ID=4). Erişim Tarihi: 23.04.2016.

Fombrun, C. J. ve Shanley, M., (1990). "What's In a Name: Reputation Building and Corporate Strategy". *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.



Freeman, R. Edward, (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Massachusetts: Pittman Publishing Inc.

Friedman, Milton, (2007a). *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, Milton, (2007b). “The social responsibility of business is to increase its profits”. W. C. Zimmerli, K. Richter, ve M. Holzinger (der.), *Corporate Ethics and Governance*, New York: Springer.

Gökulu, G. ve Hosta, N., (2013). “Basında Kadına Yönelik Şiddet Haberlerinin Analizi: Hürriyet, Sabah ve Posta Gazeteleri Örneği (2005-2008)”. *The Journal of Academic Social Science Studies* , 6 (2), 1829-1850.

Grunig, J. E. ve Hunt, T., (1984). *Managing Public Relations*, New York: CBS College Publishing.

Haber Türk, (2008). *Doğan-Çukurova Savaşı Tam Gaz*. <http://www.haberturk.com/haber/haber/92612-dogan-cukurova-savasi-tam-gaz>. Erişim Tarihi: 23.04.2016.

Haber Türk, (2009). *Sabah'tan Doğan'la İlgili Müthiş İddialar*. <http://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/177670-sabahtan-doganla-iligili-muthis-iddialar>. Erişim Tarihi: 09.01.2017

Hof, Seçil Deren v. H., (2009). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları*. TÜBİTAK Projesi (Proje No:107K182).

Hürriyet, (2015). *Sayın Cumhurbaşkanı'na Sesleniyoruz*. <http://www.hurriyet.com.tr/sayin-cumhurbaskani-na-sesleniyoruz-29042781>. Erişim Tarihi: 10.05.2016.

Işık, G. ve Börekçi, Ü. A. O., (2009). “Siyasetçi-medya ilişkileri bağlamında bir inceleme: Deniz Feneri Örneği”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (29), 53-79.

İlic, Derya Kelgökmen, (2010). “İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması”. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 303-318.

Jamali, Dima, (2008). “A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice”. *Journal of business ethics*, 82 (1), 213-231.

Kotler, P. ve Lee, N., (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Küçük, Cem, (2014). *İşi bitik bir kukla ve tetikçi portresi*. <http://www.yenisafak.com/yazarlar/cemkucuk/isi-bitik-bir-kukla-ve-tetikciportresi-2006091>. Erişim Tarihi: 10.05.2016.

Lantos, Geoffrey P., (2001). “The boundaries of strategic corporate social responsibility”. *Journal of Consumer Marketing* , 18 (7), 595-632.

McGuire, J. B., Sundgren, A. ve Schneeweis, T., (1988). “Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance”. *The Academy of Management Journal*, 31 (4), 854-872.

Medya Tava, (2016). *Tiraj*. <http://www.medyatava.com/tiraj>. Erişim Tarihi: 23.04.2016.

Moir, Lance, (2001). “What do we mean by corporate social responsibility?” *Corporate Governance* , 1 (2), 16-22.

Okay, A. ve Okay, A., (2013). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları* (6. Basım), İstanbul: Der Yayınları.

Peltekoğlu, Filiz B., (2014). *Halkla İlişkiler Nedir?* (8. Basım), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Radikal, (2015). *Aydın Doğan hakkındaki “kağıt davası”*. <http://www.radikal.com.tr/ankara-haber/aydin-dogan-hakkindaki-kagit-davasasi-1384420/>. Erişim Tarihi: 23.04.2016.

Sabah, (2016). *Doğan ‘kâğıt davası’nda yeniden yargılanacak*. <http://www.sabah.com.tr/gundem/2016/01/21/dogan-kagit-davasinda-yeniden-yargilanacak>. Erişim Tarihi: 23.04.2016.

Schwartz, M. S. ve Carroll, A. B., (2003). “Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach”. *Business Ethics Quarterly* , 13 (4).

Schwartz, M. S. ve Saitta, D., (2012). “Should Firms Go ‘Beyond Profits’? Milton Friedman versus Broad CSR”. *Business and Society Review* , 117 (1), 1-31.

Sözcü, (2014). *Yılmaz Özdil Hürriyet’ten neden ayrıldı!* <http://www.sozcu.com.tr/2014/gundem/yilmaz-ozdil-hurriyetten-neden-ayrildi-594103/>. Erişim Tarihi: 09.01.2017

Suchman, Mark C., (1995). “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”. *Academy of Management Review* , 20 (3), 571-610.

Türk Dil Kurumu, (2016). *Güncel Türkçe Sözlük*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1) Erişim Tarihi: 26.04.2016.

Waddock, S. A. ve Graves, S. B., (1997). “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”. *Strategic Management Journal* , 18 (4), 303-319.

Windsor, Duane, (2006). “Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches”. *Journal of Management Studies* , 43 (1), 93-114.

Yeni Şafak, (2001). *Bakan Tantan ne demek istedi?* <http://www.yenisafak.com/arsiv/2001/mart/03/gundem.html>. Erişim Tarihi: 09.01.2017