

企業社會責任與運動治理-土耳其之案例

熊道天 / 國立政治大學土耳其語文學系

摘 要

隨著環境越來越競爭，企業為了追求永續經營，開始重視企業社會責任的落實。運動因為具備形象年輕、健康、可觸及性高等特性，使其深受企業青睞，做為落實企業社會責任的媒介。運動企業社會責任大致分為非運動相關組織透過運動做的企業社會責任，以及運動組織本身之企業社會責任二種。過去研究發現，企業透過運動落實企業社會責任可以提升企業品牌形象、品牌信任，進一步提升購買意圖，但卻鮮少探討企業講求為內部、外部利益關係人營造更高品質的生活，同時兼具環境與社區發展，才是社會責任的本質。本文將企業社會責任的概念與運動治理結合，強調組織本身的透明、責信、與利益關係人之互動等，也是組織落實企業社會責任不可或缺的一環。另外，本文也以土耳其的例子，分別分析土耳其非運動相關組織與運動組織落實的企業社會責任，以及大型集團將組織治理概念導入企業社會責任的案例，供未來學術研究以及組織實務參考。

關鍵詞：透明、責信、利益關係人、贊助、運動贊助

Corporate Social Responsibility and Sport Governance - A Case Study of Turkey

Hsiung, Tao-Tien / Department of Turkish Language and Culture, National Chengchi
University

Abstract

As the environment becomes more and more competitive, companies are beginning to pay attention to the implementation of corporate social responsibility in pursuit of sustainable management. Because of its young, healthy and accessible nature, the sport is deeply favored by enterprises and serves as a medium for fulfilling corporate social responsibility. Sports corporate social responsibility is broadly divided into two types: corporate social responsibility by non-sports-related organizations through sports, and corporate social responsibility of sports organizations themselves. In the past, it was found that enterprises can enhance their brand image and brand trust through the implementation of corporate social responsibility, and further enhance the purchase intentions. However, they rarely discuss the company's efforts to create a higher quality of life for internal and external stakeholders. With the development of the community, it is the essence of social responsibility. This paper combines sport governance and corporate social responsibility, emphasizes that transparency of the organization itself, accountability, and the interaction with the stakeholders are also an indispensable part of the organization and implementation of corporate social responsibility. In addition, this paper also analyzes the corporate social responsibility of non-sports-related organizations and sports organizations in Turkey, and the case of large-scale groups introducing organizational governance concepts into corporate social responsibility for future academic research and organizational practice.

**Keywords: transparency, accountability, stakeholders, sponsorship, sport
sponsorship**

壹、前言

企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 的概念始於 1950 年代，因應全球化的變遷，競爭也越趨激烈，企業在追求利益極大化的目標下，紛紛開始重視永續發展。企業社會責任即是講求為所有內部、外部的利益關係人，營造高品質的生活，以及在追求經濟發展的同時，兼顧與環境、社區的關係，達到永續經營的目標。

過去對於企業社會責任的探討，大多以 Carroll (1991) 提出的企業社會責任金字塔模型為基礎，從經濟責任、法律責任、倫理責任以及良善責任等四個層次，分析企業落實社會責任的績效。研究也多發現，企業落實企業社會責任，尤其是倫理責任以及良善責任，能顯著提升企業品牌形象、品牌信任，進一步提升購滿意圖等 (李城忠、何建德、彭麗真，2018)，為企業帶來後續經濟效益。因此，在運動逐漸商業化後，企業也開始結合運動，落實企業社會責任。

由於運動具備特殊性，包括參與人口多，可達到的媒體及群眾效力大，此外，運動不但有吸引年輕人的魅力、可以傳遞健康的印象、可以促進群體參與以及社會互動以及增進文化交流，某些運動還可以強化環境及永續經營的意識以及提供即時的滿足感等，使得越來越多組織透過運動執行企業社會責任 (Walters, 2009)。在運動企業社會責任當中，大致可以分為二大類，一是由一般企業透過運動相關的活動落實企業社會責任，例如贊助職業運動；二是運動產業的組織所進行的企業社會責任，例如美國職籃 (National Basketball Association, NBA) 長期投注青少年發展等社會議題，最近也積極投入全球性的公益活動，如：與難民有關的 Ninemillin.org，還有美國職棒大聯盟與美國漸凍人協會合作的 4ALS 冰桶挑戰，也一度在全世界掀起風潮，喚起人們重視漸凍人的議題 (曾國峰、楊琬琳、鄭志富，2017)。

然而，對於企業贊助與社會責任的定義，尚有待進一步釐清。因為企業社會責任的目的應該不是以經濟利益為出發點，而是替所有利益關係人創造更大的福

社。Djaballah、Hautbois 與 Desbordes (2017) 即指出，過去在談到企業社會責任時，多探討企業落實企業社會責任可以為企業本身帶來的效應與利益，忽略了從利益關係人的角度出發，探討企業社會責任的本質。Levermore 與 Moore (2015) 也認為企業社會責任除了企業的慈善行為以外，更包含了企業本身的治理良善與否。由此可知，不管是企業、非營利組織、或是職業運動聯盟，其良善治理的落實也是一種企業社會責任的實踐。因此，本文先回顧過去企業社會責任與運動相關文獻，再將良善治理與運動治理的概念導入，與企業社會責任結合，輔以土耳其的成功案例，最後提出結語。期望為我國運動企業社會責任相關研究開創新的研究議題，也讓企業重新設計企業社會責任的內涵，做為往後落實企業社會責任時，可參考的一項決策基礎。

貳、企業社會責任與運動

企業社會責任的概念大概在 1950 年代開始逐漸興起，最初常與企業倫理及企業慈善公益行為等概念混淆使用。企業倫理是企業在決策和行為的過程當中，所秉持的誠實、信任與正直的精神，也是領導人用以鼓舞員工使其具有道德的企業文化（黃營杉、齊德彰，2005；Ireland & Hitt, 1999），而企業社會責任則是在法律規範與經濟最大利益的考量之外，企業在決策過程中，將道德與倫理因素納入考量，對於社會做出有貢獻行為的決定（Griffin, 1999）。此外，根據世界企業永續發展協會（World Business Council for Sustainability and Development, WBCSD）的定義，企業社會責任是企業持續遵守道德規範、對於經濟做出貢獻、並承諾照顧員工及其家庭、乃至於社區、整體社會的生活品質等。由此可知，企業社會責任應以維護內部與外部利益關係人為出發點，而並非以獲得更多經濟利益為導向。然而，因為企業落實社會責任，能為企業帶來許多無形的好處，例如塑造企業良好形象、增加消費者對企業的好感度與信任感、進而提升消費者購買意圖以及忠誠度等，使得許多企業在做企業社會責任時，皆以結果端的經濟利益為決策的主要考量因素，忽略了對於員工、社會以及環境的倫理承諾。

自從運動產業蓬勃發展後，企業社會責任的概念也在運動管理學領域受到廣大的討論。除了運動產業中的企業、職業球團、職業運動聯盟，皆開始跟其他非營利組織合作，投入企業社會責任以外，因為運動本身具有健康、陽光等形象，也是民生必需的活動等特性，可以吸引更多粉絲、確保公司贊助的效益 (Babiak & Wolfe, 2006) ，使得非運動相關的企業主，紛紛透過運動來落實企業社會責任，包括贊助球隊、球員、大型運動賽會等，透過運動也很容易與其他弱勢群體結合，落實企業社會責任。從過去研究可以發現，跟運動有關的企業社會責任大致分為二大類 (Filizöz & Fişne, 2011) 。

第一類是與運動無相關的產業，以運動為媒介，落實企業社會責任。例如提供與運動有關的商業連結，包括贊助職業球隊、選手，或是冠名贊助大型運動賽會等。企業往往透過運動落實社會責任，達到其策略目標，包括員工發展、開發潛在市場、規範同行等，同時也可以降低企業的負面形象 (Dowling, Robinson, & Washington, 2013; Waller & Conaway, 2011) 。另一類則是運動產業或是職業運動中的企業，在更大的社群當中，與其利益關係人定義其自身角色與職責，所落實的企業社會責任 (Filizöz & Fişne, 2011) 。Walker 與 Kent (2009) 指出，職業運動的企業社會責任活動可以獲得許多正向效益，例如提高聲譽、口碑、以及對商品的購買行為。而 Kim, Kwak, 與 Kim (2010) 的研究也發現，運動企業社會責任有更普遍的吸引力以及有效性。

根據 Walker 與 Parent (2010) 的分類，職業運動與運動組織的社會責任可以分為社區投入、社區發展、公平商業行為、行為準則、員工安全、文化多樣性、環境、慈善活動、青少年教育、青少年健康與志願服務等 11 種。曾國峰等 (2017) 比較臺灣與美國職業運動參與公益活動，發現美國職業運動的聯盟、球團、工會及球員個人會互相整合，共同來落實企業社會責任，反觀臺灣的企業，大多屬於單次性質，且呈現多頭馬車。在議題上，美國職業運動所合作之非營利組織較臺灣來得多元，除了關心青少年運動、教育、醫療及身心障礙的議題外，還包括人權、種族、環境保護、環境綠化等議題。無論運動社會責任的項目、議題為何，

運動組織可以透過企業社會責任獲利，包括維護組織聲譽、與競爭者做區隔、發展球迷忠誠度、獲得競爭優勢、甚至提升財政收益等，另外，也可以強化與社區的關係、提高識別度、表現更高的道德或慈善行為等 (Filizöz & Fişne, 2011)。

然而，過去許多人將企業社會責任與行銷、贊助等混淆使用，認為企業贊助運動員、賽會，或是找運動員代言、透過運動賽會行銷產品，即是企業社會責任。然而，企業社會責任應該還有更不具商業目的的含義，因此，落實企業社會責任除了考量對企業本身的有形（例如：財務、銷售量）與無形（例如：聲譽、忠誠度）的益處之外，企業應主動擔負起更多照顧員工、社區、環境等責任。此外，過去有關企業社會責任的研究也大多聚焦探討企業如何透過運動落實企業社會責任，以及透過運動實施企業社會責任的益處，忽略了企業本身維持良好形象、保持透明度、對消費者及利益關係人負責等非經濟的目的，才是企業社會責任的本質。依照此定義來看，企業社會責任跟企業治理的概念應有很緊密的關聯性。

參、企業社會責任與運動治理

過去許多研究將企業贊助職業球隊、運動員、或是舉辦大型運動賽會視為一種企業社會責任的展現。然而，過去許多例子均顯示此類企業社會責任是失敗的，包括美國的 A-rod 家族基金會，因為 A-rod 使用禁藥，而被迫關閉。或是 2014 索契冬奧因被揭露在主辦國政府支援下使選手服用禁藥，以及沒有謹慎處理種族與同性戀議題，使得俄羅斯政府面臨許多批評 (Van Detta, 2014)。因此，學者們開始探討企業透過運動落實企業社會責任的風險以及負面影響 (Djaballah et al., 2017)，重新思考對於社會責任的定義，認為企業需從本身的形象、透明度、責信度等出發，達到良善治理的境界，更是企業社會責任的根本。

Dahlsurd (2008) 即指出企業社會責任的定義是企業從公司治理、企業承諾、社會參與以及環境保護等面向投入資源，善盡其身為社會公民一份子所應盡的責任。由此可知，企業社會責任與治理息息相關。Yılmaz (2008) 更指出，企業要

做的是克服永續經營的挑戰，必須認識社會責任、必須降低環境的衝擊、反對與不道德的事物妥協、讓組織治理更加透明，也提高對利益關係人的責信度。這樣的概念其實就是所謂的「良善治理」，即組織遵循一套倫理規範，使組織更有效率達成新目標。為了讓體育運動組織達成良善治理的目標，熊道天與鄭志富(2015)提出我國運動組織良善治理的要素，包含透明、責信、與利益關係人之互動，以及理事會相關規範等四大範疇。由此可知，隨著企業國際化發展，企業到外國經營時，需要建立與當地利益關係人的信任，包括關懷員工、減少離職率、降低成本、增加國家競爭力等 (Yılmaz, 2008)，這些長期的關係都是所謂的「名譽資本」，不但是企業社會責任相當重要的一環，更是企業追求永續經營的不二法門。Cobourn 與 Frawley (2017) 也指出，隨著運動的國際化與商業化，職業運動的企業社會責任包括職業運動員對社會的影響，以及運動組織的運動治理。

Lewis (2001) 就曾說過，企業社會責任不再只是被企業視為額外的選項，而是評估一個組織和其利益關係人之關係的指標。此外，過去研究一直將運動視為企業社會責任的驅動力，因為它提供連結社會和經濟之間缺口的一個橋樑，也提供更高品質的生活以及刺激更多大型企業形成夥伴關係 (Walters, 2009)。Djaballah 等 (2017) 提出從利益關係人角度看待企業社會責任的觀點，尤其是從夥伴組織或是主要的贊助企業，來了解對於企業社會責任的感知。Freeman (1984) 提出利益關係人理論，強調組織治理必須在會影響組織或是受到組織目標影響的特定團體與個人間，找到利益衝突的平衡點。而運動產業的利益關係人相當多元，除了運動員以外，包含教練、裁判、單項運動協會、俱樂部等，此外，還有觀眾、媒體、政府等，都是運動治理當中相當重要的利益關係人 (European Journalism Centre, 2013; Hoye & Cuskelly, 2007)。因此，若將上述企業社會責任的定義放置在運動治理當中，表示運動產業中的企業應該更照顧運動員及教練的決策涉入、參與以及照顧。同時，所有運動組織的內部利益關係人，不但是運動組織執行企業社會責任的對象，更應該一起盡到企業社會責任。

然而，過去對於運動組織從利益關係人角度落實企業社會責任的文獻不多，

臺灣目前的相關研究更屈指可數。謝旻凱、葉公鼎與劉孟竹 (2017) 以裕隆納智捷籃球隊為例，探討企業對運動員保障之分析，是屬於企業自發性照顧運動員的社會責任部分。熊道天與鄭志富 (2015, 2018) 也提出照護運動員及組織利益關係人，是運動組織落實良善運動治理要素中相當重要的責任。

西方國家的運動產業規模及制度都相當成熟，而臺灣的職業運動發展尚未健全，因此，本文接著介紹土耳其的案例，土耳其不但文化與東方國家較接近，其運動產業及職業運動的發展也相對較成熟，可做為臺灣的參考。

肆、土耳其的企業社會責任與運動治理

企業社會責任的概念在土耳其的萌芽較晚，儘管如此，土耳其的許多企業現在對落實企業社會責任不遺餘力。不管是非運動相關產業的企業，透過運動落實企業社會責任，或土耳其職業運動本身的企業社會責任，都持續在快速成長中。

自 2004 年開始，土耳其青年與體育部通過協會自治法，並通過運動贊助實務與施行條例後，許多財團法人或企業組織開始紛紛透過運動贊助的方式，達到節稅的目標，同時做為落實企業社會責任的一項政績 (Soyer & Can, 2010)。例如 Doğuş 集團透過運動、教育、文化、藝術、環境、以及健康等各方面著手，落實企業社會責任；在 Koç 集團下，土耳其最大的白色家電製造商 Arçelik 則積極參與運動活動，包括支持青年發展與鼓勵運動參與。2006 年，Arçelik 透過一個名為 Beko 的品牌，贊助土耳其籃球聯盟四年，這個品牌象徵年輕、創新與動態。在與土耳其籃球協會以及 Beko 的合作下，Arçelik 期望為土耳其培育更多優秀的籃球選手，到國外或是國際聯賽發展。此外，Arçelik 也在 2004 到 2006 賽季贊助 Fenerbahçe 的女子籃球隊。而 Koç 集團本身更是從 1999 年開始，贊助籃球學校，專門培育 6 到 16 歲的孩子，同時也贊助許多錦標賽。另外，因為土耳其被黑海、地中海與愛琴海環繞，相當適合發展水上運動，Koç 集團也自 2005 年開始與 Bodrum 地方政府的輕艇俱樂部協會合作，贊助 Marmaris 輕艇嘉年華與愛琴海輕艇競賽。土耳其零售業龍頭 Migros 也曾支持土耳其的特殊奧林匹克運動

會 (Special Olympic) 長達三年的時間，也提供了 1000 位遇到精神問題的運動員相對的訓練，並與 P&G 合作，為超過 1500 為殘障運動員提供訓練 (Yilmaz, 2008)。

至於運動贊助的部分，最成功的案例非土耳其航空莫屬。土耳其航空自 2005 年開始贊助土耳其足球協會，包含多項賽事與足球俱樂部，例如巴賽隆納、曼聯、FIBA 世界籃球錦標賽等。包括土耳其知名職業足球隊 Galatasaray、Trabzonspor、Fenerbahçe 以及土耳其國家隊都穿上印有土航標誌的球衣。

另外，在 2012 年，土耳其航空簽下丹麥網球名將 Carolina Wozniacki、阿根廷足球明星 Lionel Messi 以及退休的 NBA 球星 Kobe Bryant 做為品牌形象大使。除此之外，土耳其航空贊助的運動錦標賽類別也擴及到籃球、排球、高爾夫及網球。例如歐洲籃球錦標賽、歐洲高球冠軍杯等。土耳其航空也於 2017 年開始贊助歐洲橄欖球冠軍杯及挑戰賽，其贊助的觸角甚至到達遠東地區及日本籃球聯賽。上述種種運動贊助不但使得土耳其航空的載客量從 2010 年的 2 千 9 百萬人次，在 2014 年迅速增長到 5 千 4 百萬人次；而營業額也成長了兩倍之多。透過這些運動贊助，也幫助土耳其航空贏得全球消費者的品牌知名度與信任 (Saritaş, 2017)。

從上述的例子，可以看出非運動相關企業，透過運動贊助的方式落實企業社會責任，確實為該企業創造許多價值。再來看土耳其的職業運動如何落實企業社會責任，土耳其的 Anadolu Efes 運動俱樂部透過一個名為 FSWAEBS 計畫，目的為促進運動文化及籃球推廣、教育籃球教練並幫助孩童、創造健康的下一代等。除了贊助球隊以外，主動舉辦親子日，培育鄉村小孩，開辦籃球營隊，對於低收入戶或是公共設施不足的地區，也給予他們社會福利與補助，實際幫助社區及有需要的民眾。此外，為了從根本落實企業社會責任，該俱樂部全體動員，包括經理、教練及運動員都親自投入。這個 FSWAEBS 計畫不但相當成功，也贏得國際企業「Stevie」獎的歐洲高等榮譽獎 (Çoknaz, Sönmezoğlu, Eskicioğlu, & Pehlivan, 2016)。

至於企業社會責任與組織良善治理的結合，在土耳其也有相當成功的案例。Sabancı 集團是土耳其最大的企業集團之一，他們在 2008 年公布的治理企業社會責任實務準則當中，包括對待員工要誠實且公平、要提供員工無歧視、安全及健康的工作環境、禁止種族、宗教、性別、年齡、政治立場、語言、身體缺陷或其他任何形式的歧視、創造員工幸福及高品質的生活、發展友善環境科技並強化環境危機意識、鼓勵員工參與社會志工、維護傳統文化、鼓勵旗下的公司採用國際標準審計、將所有資料及文件透明公布在官方網站上等 (Yılmaz, 2008)。

由此可知，儘管企業社會責任的觀念在土耳其起步較晚，但不管是非運動相關的企業透過運動落實企業社會責任，或是運動組織對企業社會責任的努力，都已經有相當規模的成就。此外，土耳其已經有大型企業以身做則，在企業社會責任的準則當中，不但沒有贊助的活動，而是以照顧員工、社區及環境，以及做到透明與責信，從良善治理的角度出發，盡到企業最根本的社會責任，實屬難得。

伍、結語

運動企業社會責任可以分為非運動相關企業透過運動落實企業社會責任，跟運動組織所執行的企業社會責任二種。然而過去研究多探討企業透過運動落實企業社會責任的優勢與好處，忽略運動企業社會責任的風險與可能的負面影響，更缺少從良善治理的角度，探討企業如何盡到透明、責信、維護利益係人關係等企業最基本的社會責任。因此，本文由運動治理的角度，探討運動企業社會責任，建議未來研究可以延伸本文，在主題方面可以多探討企業以良善治理做為落實企業社會責任的一部份；對象方面，除了探討非運動相關組織以外，可以多探討運動組織或是職業運動本身的企業社會責任。

此外，在實務方面，因為臺灣職業運動發展尚未健全，可多參考國外的案例。而美國的職業運動發展相當健全，運動產業規模也與我國差距甚大。因此，本文以土耳其做為比較依據，更有參考價值。建議未來企業組織在規劃企業社會責任時，除了透過運動做為媒介，更可朝向良善運動治理的方向，做為企業社會責任的策略目標，從利益關係人的角度出發，更能達到永續經營之願景。

參考文獻

- 李城忠、何建德、彭麗真 (2018) 。企業社會責任對企業形象、購買意願之研究-以 Adidas 為例。 *管理資訊計算* , 7(1) , 99-108 。
- 曾國峰、楊琬琳、鄭志富 (2017) 。臺灣與美國職業運動公益活動之比較。 *大專體育* , 143 , 22-31 。
- 黃營杉、齊德彰 (2005) 。企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究-以台灣高科技電子產業為例。 *人文暨社會科學期刊* , 1(2) , 65-82 。
- 熊道天、鄭志富 (2015) 。運動組織治理準則要素之初探。 *運動管理季刊* , 28 , 49-61 。
- 熊道天、鄭志富 (2018) 。臺灣單項運動協會理事會治理模式之探究。 *體育學報* , 51(2) , 221-235 。
- 謝旻凱、葉公鼎、劉孟竹 (2017) 。企業社會責任之運動員保障分析-以裕隆納智捷籃球隊為例。 *臺灣體育運動管理學報* , 17(1) , 23-46 。
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly* , 15(4) , 214-222.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* , 34(4), 39-48.
- Cobourn, S., & Frawley, S. (2017). CSR in professional sport: An examination of community models. *Managing Sport and Leisure* , 22(2), 113-126.
- Çoknaz, D., Sönmezoğlu, U., Eskicioğlu, Y., & Pehlivan, M. (2016). Corporate social responsibility and sports clubs: A case from Turkey. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism* , 22, 26-43.

- Dahlsurd, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Djaballah, M., Hautbois, C., & Desbordes, M. (2017). Sponsors' CSR strategies in sport: A sensemaking approach of corporations established in France. *Sport Management Review*, 20(2), 211-225.
- Dowling, M., Robinson, L., & Washington, M. (2013). Taking advantage of the London 2012 Olympic Games: Corporate social responsibility through sport partnerships. *European Sport Management Quarterly*, 13(3), 269-292.
- European Journalism Centre. (2013). Transparent and accurate public communication in sports. In J. Alm (ed.), *Action for good governance in international sports organizations* (pp. 104-127). Copenhagen, Denmark: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Griffin, R. W. (1999). *Management (6th ed)*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Oxford, England: Elsevier.
- Ireland, D., & Hitt, A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Kim, K. T., Kwak, D. H., & Kim, Y. K. (2010). The impact of cause-related marketing (CRM) in spectator sport. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 515-527.

- Levermore, R. & Moore, N. (2015). The need to apply new theories to “Sport CSR”. *Corporate Governance, 15*(2), 249-253.
- Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal, 6*(1), 31-35.
- Sarıtaş, A. (2017). Sport marketing and sponsorship: Case of Turkish Airlines corporation. *Strategic Public Management Journal, 3*(5), 95-108.
- Soyer F. & Can Y. (2010). Sporda sponsorluğun hukuki temelleri ve Türkiye’deki mevcut durum üzerine bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7*(1), 1203-1214.
- Van Detta, J. A. (2014). Sexual orientation, human rights, and corporate sponsorship of the Sochi Olympic Games: Rethinking the voluntary approach to corporate social responsibility. *Utrecht Journal of International and European Law, 30*(78), 99-124.
- Walker, M. & 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), 743-769.
- Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review, 13*(3), 198-213.
- Waller, R. L., & Conaway, R. N. (2011). Framing and counterframing the issue of corporate social responsibility. *Journal of Business Communication, 48*(1), 83-106.
- Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as a CSR delivery agency. *Journal of Corporate Citizenship, 135*(35), 81-94.

Yılmaz, A. K. (2008). The corporate social responsibility practice in Turkish Automotive Distribution Companies. *International Journal of Business and Management*, 3(6), 139-147.