

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE KURUMSAL İTİBAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİM KURULU VE AİLE SAHİPLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 13.10.2021 Yayına Kabul Tarihi: 03.02.2022

Elif SİS ATABAY
Dr. Öğr. Üyesi
Trabzon Üniversitesi
Turizm ve Otelcilik
Meslek Yüksekokulu,
Trabzon, Türkiye
satabay@trabzon.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-3862-6060

Tuğba KAPLAN
Arş. Gör. Dr.
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Trabzon, Türkiye
t.kaplan@ktu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-2880-816X

Kader ŞAHİN
Prof. Dr.
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Trabzon, Türkiye
kadertan@ktu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-2957-1854

ÖZ | Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yönetim kurulu yapısı ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu çalışmada kuramsal olarak, vekâlet ve kaynak-temelli teoriler birleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemini, Brand Finance tarafından 2020 yılında yayınlanan “Turkey 100: Türkiye’nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu” listesinde yer alan ve BIST’te koteli olan banka ve finans kurumları dışındaki 69 firmadan oluşturmaktadır. Yönetim kurulu yapısı ile aile sahipliğinin düzenleyici etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, sürdürülebilirliğin kurumsal itibarı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bağımsız üye sayısı ve yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisinin arttığı görülmektedir. Ayrıca, aile sahiplik oranı azaldıkça sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisi artmaktadır. Çalışma, sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisi noktasında yönetim kurulu yapısı ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü ortaya koyarak kaynak-temelli yaklaşıma ve stratejik yönetim literatürüne katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışma uygulayıcılara, gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik uygulamaları ile stratejik bir kaynak olan kurumsal itibarlarını geliştirebilecekleri noktasında öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, kurumsal itibar, yönetim kurulu yapısı, aile sahipliği
JEL Kodları: Q56, L14, M10

Alan: İşletme
Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi2

Atıfta bulunmak için: Sis Atabay, E., Kaplan, T. & Şahin, K. (2022). Sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisinde yönetim kurulu ve aile sahipliğinin düzenleyici rolü. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 24-47.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Bu çalışma, 02-04 Eylül 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan “Yönetim Kurulu ve Aile Sahipliği Düzenleyiciliğinde Sürdürülebilirliğin Kurumsal İtibara Etkisi” adlı bildirinin genişletilmiş halidir.

THE SUSTAINABILITY EFFECT ON CORPORATE SUSTAINABILITY THROUGH THE MODERATOR ROLES OF BOARD COMPOSITION AND FAMILY OWNERSHIP



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 13.10.2021

Accepted Date: 03.02.2022

Elif SİS ATABAY

Lecturer Dr.

Trabzon University
Tourism and Hotel Management
Vocational School,
Trabzon, Turkey
satabay@trabzon.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-3862-6060

Tuğba KAPLAN

Res. Ass. Dr.

Karadeniz Teknik University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Trabzon, Turkey
t.kaplan@ktu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-2880-816X

Kader ŞAHİN

Prof. Dr.

Karadeniz Teknik University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Trabzon, Turkey
kadertan@ktu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-2957-1854

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of sustainability on corporate reputation and to reveal the moderator role of the family ownership in this relationship. In this study, agency and resource-based theories are combined theoretically. The sample of the study consists of 69 firms excluding banks and financial institutions listed in the BIST and included in the list of “Turkey 100: Annual Report of Turkey’s Most Valuable Brands” published by Brand Finance in 2020. Regression analysis is used to test moderator effect of board composition and family ownership. According to the results of the research, the sustainability affects the corporate reputation positively. It is found that the sustainability effect on corporate reputation increases as the number of independent members and board size increase. In addition, the sustainability effect on corporate reputation increases as the family ownership decreases. The study contributes the resource-based approach and strategic management literature by setting forth the effect of board composition and the moderator role of family ownership. The study offers suggestions to practitioners for developing corporate reputation as a strategic resource through their sustainability practices.

Keywords: Sustainability, corporate reputation, board composition, family ownership

JEL Codes: Q56, L14, M10

Scope: Business administration

Type: Research

1. GİRİŞ

Artan küreselleşmeyle birlikte firmalar, değişen çevre koşullarında hayatta kalmak ve uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek durumundadırlar. Özellikle son yıllarda tüm dünyada firmalar tarafından yayınlanan kurumsal sürdürülebilirlik raporlarındaki artışta görüldüğü gibi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar kavramları giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Kumar, Subramanian & Arputham'a (2018, s. 96) göre, firmaların içinde ve firmalar arasında çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlara dayanan doğru stratejilerin oluşturulması sonucunda sürdürülebilir performansı yakalamak mümkün olmaktadır. Çevresel, sosyal ve ekonomik bağlamda kurumsal yönetim konularına stratejik planlarında yer veren firmalar, sürdürülebilir büyüme konusunda etkili bir adım atmaktadır (BIST, 2020, s. 2). Firmalar yerel ve uluslararası düzeyde genişledikçe paydaşların rolü giderek artmakta (Foo, Kanapathy & Shaharudin, 2019; Lee & Hu, 2018) ve bir "firmanın zaman içinde paydaşları nezdinde oluşan yansıması" olarak tanımlanan kurumsal itibar (Kadıbeşegil, 2006, s. 37) ise daha önemli bir konu haline gelmektedir.

Genellikle firmalar sürdürülebilirlik uygulamalarını kullanarak; topluluk ilişkilerini, tüketici tercihlerini, tedarik zinciri güvenilirliğini, marka konumlandırmasını ve çalışanların bağlılığını etkilemeye çalışmaktadır (Hult, vd., 2018, s. 243; Irfan, Hassan & Hassan, 2018). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik raporlaması, farklı paydaşlar üzerinde farklı etkileri olabilen itibar yönetimi için bir iletişim kanalı ve aracı olarak görülmektedir (Axjonow, Ernstberger & Pott, 2018). Sürdürülebilirliğin firma faaliyetlerine entegrasyonu, öncelikle firma itibarı ve değeri güçlenirken; aksi durumda faaliyetlerin sosyal ve çevresel etkileri göz ardı ederek yürütülmesi sonucunda yıllar içinde inşa edilen güven ve itibar, dolayısıyla firma değeri tamir edilemeyecek ölçüde zedelenmektedir (BIST, 2020, s. 40). Sürdürülebilir Kalkınma Derneği 2020 Türkiye raporuna göre, Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) küresel pandemisi ülkemiz için sürdürülebilirlik faaliyetlerinin önemini bir kez daha ortaya çıkarmış ve çevresel, sosyal ve ekonomik olarak desteklenmeyen sistemlerin sürdürülemez olduğunu göstermiştir.

Günümüzün çalkantılı ekonomik ortamında sürdürülebilirlik ve itibar, paydaşların firmaya güvenmeleri için önemli hale gelmiştir. Bu noktada hem firmaların hem de içinde yaşadığımız dünyanın sürdürülebilirliği adına; sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, firmaların kurumsal itibarı üzerindeki etkisinin incelenmesi gerekmektedir (Kudlak & Low, 2015, s.219). Bu bağlamda öne çıkan kurumsal sürdürülebilirlik; firmaların uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte firma faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlayarak riskleri yönetilmesi

olarak ifade edilmektedir (BIST, 2020). Bu çalışmanın amacı, firma için bu kararların verildiği (Brown, Beekes & Verhoeven, 2011) ve faaliyetlerin izlenmesi ile kontrol edilmesi sorumluluğunun taşındığı (Fama & Jensen, 1983) yönetim kurulu kompozisyonunun ve aile sahipliğinin düzenleyiciliğinde, sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisini incelemektir.

Bu çalışmanın en önemli teorik katkısı, BIST'e koteli firmalar açısından sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisi noktasında yönetim kurulu yapısı ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü; kaynak-temelli teori bağlamında stratejik bir bakış açısıyla açıklamaya çalışmasıdır. Türk iş sistemi bağlamında ise baskın örgütsel form olarak genellikle holding formatıyla yapılandırılmış olan işletme grupları (business groups) genellikle aile sahipliğinin yüksek olduğu yönetim kurulu kompozisyonuna sahiptir (Buğra, 1994). Bu anlamda Türkiye'deki iş sistemi özelinde düşünüldüğünde yönetim kurulu kompozisyonu ve aile sahipliğinin düzenleyici etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan bağımsız yöneticiler, kadın üye, yönetim kurulu büyüklüğü ile aile sahipliği oranlarının düzenleyici etkilerinin değerlendirilmesi kurumsal katkı sağlamaktadır. Uygulamaya yönelik olarak kurumsal itibarını arttırmak isteyen firmalar açısından ise önemli olan unsurları vurgulamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Günümüzde firma başarısının gerekçesi son yıllarda büyük değişime uğramıştır (De Leaniz & Del Bosque, 2013, s. 263). Rekabet avantajı yaratan unsurların maddi unsurlardan daha çok maddi olmayan unsurlara kaymasıyla birlikte maddi kaynaklar, rekabet avantajı sağlamadaki önemini giderek kaybetmiştir (Marr, 2005, s. 470). Böylece zenginlik ve ekonomik büyümeyi açıklamada içsel ve firmaya özgü faktörlere kilit bir sorumluluk verilmiştir (Barney, 1991; Grant, 1991). Bu noktada özellikle sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar kavramları soyut nitelikli kaynaklar olarak dikkat çekmektedir. Barney (1991), kaynak-temelli yaklaşımın bakış açısıyla kaynakların değerli, nadir, taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor olduğu sürece, onları elinde tutan firmaya rekabet avantajı sağlayacağını belirtmektedir. Ayrıca kaynak-temelli yaklaşıma göre kurumsal itibar, firma içi soyut nitelikli bir kaynak olarak kabul edilmektedir.

Son yıllarda artan küresel dönüşümler ve yasal düzenlemeler, firmaları sürdürülebilirlik konusunda sorumlu davranmaya yöneltmektedir. Sürdürülebilirlik, sosyal ve çevreye duyarlı firmaları şekillendiren uzun vadeli bir vizyon olarak kabul edilmektedir. Giderek artan bir şekilde birçok firma sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik tutumlarını, kurumsal kimliklerine dâhil etmekte ve sürdürülebilirlik raporlarında bunun kanıtını sunmaktadır (Amran, Lee & Devi, 2013, s. 217). Özellikle Covid-19 pandemisi döneminde önemi

vurgulanan kurumsal sürdürülebilirlik, pandemi sonrası dönemde de önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir (Buckley & Casson, 2021, s.101795). Kurumsal sürdürülebilirlik; toplumun ve kuruluşların davranışlarına, ürün ve hizmetlerine sosyal, çevresel ve ekonomik değer katması gerektiği beklentisini karşılamak olarak tanımlanmaktadır (Rensburg, Beer & Coetzee, 2008, s. 385).

Sosyal olarak sorumlu bir şekilde hareket eden ve çeşitli paydaşlara karşı yükümlülüklerini yerine getirme geçmişine sahip olan firmalar, itibar avantajı yaratmaktadır (Miles & Covin, 2000, s. 300). Örneğin Alon ve Vidovic (2015) sürdürülebilirlik ve itibar arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında, sürdürülebilirliğin itibar ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, firmaların rekabet avantajlarını çoğaltmak için güçlü bir potansiyele sahip olan sürdürülebilirliğin itibarın itici gücü olarak önemine dair kanıtlar bulunmaktadır (Melo & Garrido-Morgado, 2012, s. 11). Bu nedenle, sürdürülebilirliğin üç boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel faktörler, kurumsal itibar ile pozitif ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle sürdürülebilirlik çabaları, kamu ve özel firmaların itibarını artırabilmektedir (Hult vd., 2018; Irfan vd., 2018).

Firmalar sürdürülebilirlikle ilgili daha sorumlu hareket etmeye başladıkça bu firmaların başarılı olması beklenen bir durumdur (Friedman & Miles, 2001). Price Water House Coopers tarafından 2002 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Fortune 1000 şirketleri arasında yapılan bir sürdürülebilirlik araştırmasında, firmaların davranışlarının bir firmanın itibarını ve finansal durumunu büyük ölçüde etkilediği ve olumsuz olması durumunda, paydaşlarla olan ilişkileri tehlikeye atabileceği öne sürülmektedir (Rensburg vd., 2008, s. 386). Özellikle güçlü ve verimli bir yönetim kurulu ise sürdürülebilirlik faaliyetleri sırasında firmaların performansını ve itibarını artıran proaktif davranışlara yol açmaktadır (Aksoy vd., 2020, s. 1).

Kaynak-temelli yaklaşım kapsamında kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgilenmek, firmalara yeni kaynaklar ve yetenekler geliştirmek, kaynaklarını daha verimli kullanmak, kurumsal itibarını artırmak ve paydaşlarla bağlarını güçlendirmek gibi hem iç hem de dış faydalar sağlamaktadır (Branco & Rodriguez, 2006, s. 111). Sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin önemi, sürdürülebilirliğin önemli bir rekabet avantajının kaynağı olduğu fikrine ampirik destek sağlayacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Caves & Porter, 1977; Fombrun, 1996). Kaynak-temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınan sürdürülebilirlik ve kurumsal itibara, firmalara rekabet avantajı yaratma özelliğine sahip stratejik kaynaklar olarak bakılmaktadır.

Bu çalışmada ele alınan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri temelde çevresel (environmental), sosyal (social) ve yönetim (governance) boyutlardan

oluşmaktadır. Çevresel boyut emisyon, inovasyon, kaynak kullanımı kategorilerini içerirken, sosyal boyutta topluluk, insan hakları, ürün sorumluluğu ve iş gücü kategorileri bulunmaktadır. Yönetişim boyutu ise kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini, yönetimi ve paydaşlar kategorilerini kapsamaktadır (Refinitiv, 2021). Belirtilen kategorilerde gerekli uygulamaları yaparak kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştiren firmaların bu başarıları kurumsal itibarlarına yansımaları beklenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezi geliştirmek mümkündür;

Hipotez 1: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetleri kurumsal itibarını pozitif yönde etkiler.*

2.1. Yönetim Kurulu Kompozisyonu

Giderek daha fazla paydaş ve yatırımcı; firmaların, düzenli aralıklarla ve küresel kabul görmüş çerçevelerle uyumlu raporlama yapmalarını beklemektedir (BIST, 2020). Özellikle güçlü ve verimli bir yönetim kurulu, sürdürülebilirlik faaliyetleri sırasında proaktif davranışları sayesinde firmanın kurumsal itibarının artırmasını sağlamaktadır (Aksoy, Yılmaz, Tatoğlu & Başar, 2020, s. 2). Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini çoğunlukla firmalar, paydaş taleplerini karşılamak (paydaş teorisi), kritik kaynakları güvenceye almak (kaynak bağımlılığı teorisi), fırsatları takip etmek için değerli kaynaklar geliştirmek (kaynak-temelli teori), yöneticilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak (vekil teorisi), meşruiyetlerini artırmak için kurumsal normlara ve baskılara uymak (kurumsal teori) amacıyla yürütmektedir (Aksoy vd., 2020).

Yönetim kurulu kompozisyonunda çeşitliliğin yüksek olması, yönetim kurulunun bağımsızlığını arttırmaktadır. Yönetim kurullarında artan çeşitlilik firma yöneticilerini izleme faaliyetlerini daha etkin hale getirmektedir (Carter, D'Souza, Simkins & Simpson, 2010, s.399). Diğer yandan kaynak bağımlılığı teorisine göre, çeşitlenmiş yönetim kurulu üyelerinin firmaya çeşitlenmiş/farklı kaynakları getirmesi mümkün olmaktadır. Böylece firmaya gelen birbirinden farklı ve çeşitlenmiş kaynaklar firmanın piyasadaki gücünü arttırmakta (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000) ve kurumsal itibarına olumlu katkı sunmaktadır.

Çalışmada sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde, yönetim kurulu kompozisyonunun ve aile sahipliğinin düzenleyici etkisi vekâlet kuramının temel çerçevesinde ele alınmaktadır. Vekâlet teorisine göre (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976) yöneticiler, kendi kararlarının tüm sonuçlarını taşımayan firma sahiplerinin temsilcileridir. Vekâlet teorisi, bir yönetim kurulunun, hissedarların çıkarları doğrultusunda firma yönetimini nasıl izlediğine dikkat çekmektedir (Fama & Jensen, 1983). Bu nedenle, etkili bir yönetim kurulunun, iş stratejilerini ve bunların sürdürülebilirlik politikaları

üzerindeki etkilerini değerlendirmek için, doğru yetenek ve deneyim kombinasyonuna sahip olması gerekmektedir (Aksoy vd., 2020, s. 2).

Vekâlet teorisinin öngörülleri, sahiplik yapısının yönetim kurulu bileşimi üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Li, 1994). Yönetim kurulu, izleme ve kontrol faaliyetleri yoluyla halka açık şirketlerde hissedar çıkarları için hayati derecede önemli bir güvence görevi görmektedir (Fama & Jensen, 1983). Vekâlet teorisine göre çeşitlendirmiş yönetim kurulu kompozisyonu, yönetim kurulu üyelerinin farklı bakış açılarını ortaya koymasına imkân sunduğundan yönetici davranışlarının daha etkili takip edilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla çeşitlenmiş bir yönetim kurulu, yönetimin daha etkin olarak izlenmesine imkân tanımaktadır (Bianco, Ciavarella & Signoretti, 2015).

Baskın örgütsel form olarak genellikle holding şeklinde yapılanan firma gruplarının etkin olduğu Türkiye bağlamında, yönetim kurulu kompozisyonu; kararların alınması noktasında etkin bir görev üstlenmektedir (Üsdiken & Yıldırım, 2008). Özellikle firmalar için uzun dönemli planları içeren, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin proaktif biçimde oluşturulması ve kurumsal itibarın arttırılmasına yönelik kararlar; yönetim kurulunda alınan stratejik kararlardır. Bu kapsamda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini yönetim kurulu kompozisyonunun düzenlemesi beklenmektedir ki konuya ilişkin geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

Hipotez 2: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde yönetim kurulu kompozisyonunun düzenleyici rolü bulunmaktadır.*

Bu çalışmada yönetim kurulu kompozisyonu; bağımsız üye sayısı, kadın üye sayısı, yönetim kurulu büyüklüğü bağlamında incelenmektedir. Bağımsız üye sayısı ve kadın üye sayısının yönetim kurulu kompozisyonun boyutları olarak bu çalışma yer almasının nedeni, Türkiye’de 2011 yılından itibaren mevzuat sebebiyle bağımsız yönetici kotası ve kadın üye tavsiyesi getirilmesidir. Bağlamdan kaynaklanan bu düzenleme ile yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması zorunlu hale getirilirken, kadın üye bulunması yönünde ise tavsiye kararlar açıklanmıştır (Şahin, Eser, Kaplan & Özdündar, 2018, s. 1156). Yönetim kurulu kompozisyonunun önemli unsurlarından bir diğeri olan yönetim kurulu büyüklüğü, vekâlet teorisi açısından izleme faaliyetlerinin etkinliğini arttırırken; kaynak bağımlı teorisi açısından yönetim kurulundaki üye sayısının artması, firmanın daha çeşitli kaynaklara sahip olmasını kolaylaştırmaktadır (Cheng, 2008). Belirtilen nedenler ile bu çalışmada, yönetim kurulu kompozisyonu olarak; bağımsız üye sayısı, kadın üye sayısı ve yönetim kurulu büyüklüğünün sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasındaki düzenleyici rolü ele alınmaktadır.

Şahin ve diğerleri (2018), yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin, kontrol ve izleme faaliyetleri noktasında olumlu etki yaratabileceğini iddia etmektedir. Kadın yöneticiler, bir kurulun daha etkili işlev göreceğine dair dış temsilcilerin algılarını etkileyebilir. Özellikle kadın yöneticinin varlığı, kuruluşun çalışanlar ve müşteriler gibi kilit paydaş gruplarıyla olan ilişkilerini yönetmesine yardımcı olmaktadır (Burke, 1997). Kadın yönetim kurulu üyeleri etik konularda daha olumlu düşünme eğilimindedir ve çevresel ya da sosyal konulara erkeklerden daha duyarlıdır (Bord & O'Connor, 1997; Kabongo, Chang & Li, 2013). Dolayısıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini yönetim kurulunda bulunan kadın üye sayısının düzenlemesi beklenmektedir ki konuya ilişkin geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

H2_a: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde, kadın üye sayısının düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artacaktır.*

Vekâlet teorisi, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin izleme rolüne (Johnson, Daily & Ellstrand, 1996) vurgu yapmaktadır. Vekâlet teorisi etkili bir yönetim kurulu izlemenin vekâlet problemlerini en aza indirdiğini ve bağımsız yöneticilerin oranı artıkça, izleme rolünün daha etkin bir şekilde yerine getirildiğini göstermektedir (Dalton, Dily, Ellstrand & Johnson, 1998). Johnson ve Greening (1999), bağımsız yönetim kurulu üyelerinin doğal olarak uzun vade odaklı olduklarını ve bu nedenle uzun vadeli kazançlar uğruna kısa vadeli kayıpları kabul etmeye daha meyilli olduklarını iddia etmektedir.

Firmanın kurumsal itibarı ile bağımsız yöneticilerin saygınlıkları bağlantılıdır ve bağımsız yöneticilerin bu anlamda sürdürülebilirlik gibi sorumluluk içeren davranışları desteklemesi beklenmektedir. Özellikle sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kamuoyu ile paylaşılmasında yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısının etkili olduğu öne sürülmektedir (Cuadrado-Ballesteros, Rodriguez-Ariza & Garcia-Sanchez, 2015, s. 892). Ülkemizde 2011 sonrasında getirilen bağımsız üye bulundurma zorunluluğu neticesinde yönetim kurulunda alınan kararlarda bu üyelerin etkinliğinin araştırması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini yönetim kurulunda bulunan bağımsız sayısının düzenlemesi beklenmektedir ki konuya ilişkin geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir

H2_b: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde, bağımsız üye sayısının düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artacaktır.*

Yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulunda yer alan toplam üye sayısı olarak ifade edilmektedir (Forbes & Milliken, 1999). Vekâlet teorisine göre, üst yönetimi izleme rolü; yönetim kurulu üye sayısı arttıkça daha etkili gerçekleştirilecektir (Jensen & Meckling, 1976, s. 64). Büyük bir kurul vekâlet çatışmalarını azaltabilir (Ntim, Lindop & Thomas, 2013). Blok sahiplik ve kurumsal sahiplik, risk alma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun aksine kurul çeşitliliği, yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız yöneticilerin varlığı daha fazla risk alma davranışının gösterilmesini sağlamaktadır (Ntim vd., 2013).

Vekâlet teorisi, firma sahipleri kendi değerlerini maksimum noktaya ulaştırma eğilimindeyken, yöneticiler ile kendi aralarında ortaya çıkan çıkar çatışmasını mümkün olan en düşük seviyeye indirecek yönetim kurulu yapılarını öne sürmektedir (Tan & Bal, 2021). Bu bağlamda teorisyenler, yönetim kurulu büyüklüğünün yüksek olduğu ve bağımsız üyelerin çoğunluğu ile oluşturulan bir kurulun firma üzerinde olumlu etkileri olacağını önermektedirler (Karoğlu, 2016, s. 66). Özellikle paydaş beklentilerini içeren kurumsal itibarın bir öncülü olan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin etkin paylaşımında yönetim kurulu üye sayısı önemli bir unsurdur (Cuadrado-Ballesteros vd., 2015, s. 893). Dolayısıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini yönetim kurulu büyüklüğünün düzenlemesi beklenmektedir ki konuya dair hipotez aşağıdaki gibidir.

***H2_c:** Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde, yönetim kurulu büyüklüğünün düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yönetim kurulu büyüklüğü yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artacaktır.*

2.2. Aile Sahipliği

Çeşitli ampirik araştırmalar, sahiplik konsantrasyonunun kurumsal karar vermeyi etkilediği argümanını desteklemektedir (Baysinger, Kosnik & Turk, 1991; Kochhar & David, 1996). Aile sahipliğini ele alan bu çalışmaların bazılarında aile sahipliğinin firmaların uzun vadeli kararları noktasında olumlu etkileri olduğu öne sürülürken (Zellweger, Kellermanns, Eddleston, & Memili, 2012), diğer bazı çalışmalarda ise özellikle risk içeren uzun vadeli kararlarda çekimser kalabildikleri iddia edilmektedir (Fama & Jensen, 1983). Ailenin yönetime katılımı ile birlikte aile üyelerinin yönetimde daha fazla etkili olması sayesinde firma faaliyetlerindeki kontrolü artmaktadır (Ray, Mondal & Ramachandran, 2016, s. 77).

Pay sahibinin sahiplik yoğunluğu arttığında, kendi çıkarı için yöneticileri etkilemektedir (Kobal & Ataman, 2018). Aile tarafından yönetilen bir firmada, aile mirasının sürdürülmesinde aile sahipleri ve yöneticilerinin çıkarlarının doğal

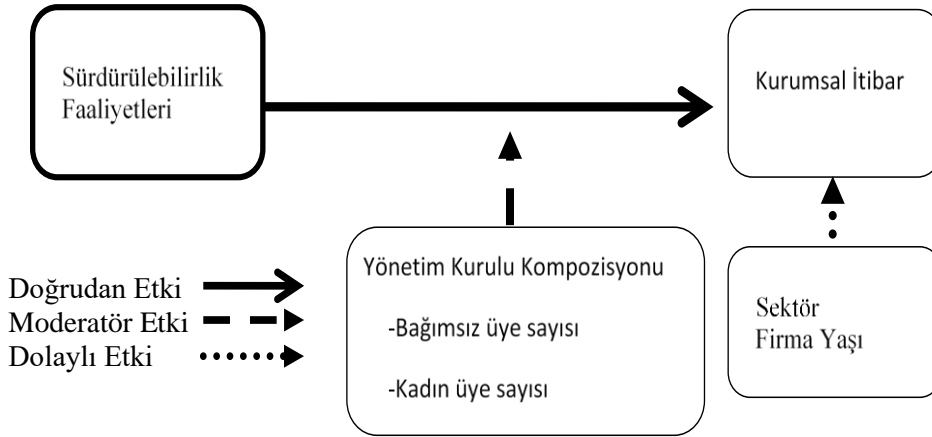
uyumu nedeniyle, mülkiyet ve yönetim arasında daha büyük bir uyum ve daha küçük bir asil-vekil sorunu oluşmaktadır (Carney, 2005). Vekâlet teorisi, aile sahiplerinin ve yöneticilerinin servetleri ile gelir akışlarını korumak istediklerini ve dolayısıyla riskli görülen faaliyetler konusunda isteksiz olduklarını öne sürmektedir (Fama & Jensen, 1983). Aile firmalarının, aile refahını en üst düzeye çıkarma arzusuyla, firma çıkarlarına en üst seviyeye çıkarabilecek kârlı projeler yerine; kaynakları yanlış yerlere tahsis edebildikleri görülmektedir (Chen & Hsu, 2009, s. 350).

Getirisinin uzun vadeli olduğu ve bu nedenle riskli olarak görülebilen kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini, aile üyelerinin benimseme olasılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir (Oh, Chan & Martynov, 2011). Örneğin, aile sahipliğinin; paydaş beklentilerini ön plana alan sürdürülebilirlik faaliyetlerinden ar-ge yoğunluğu olarak ifade edilen inovasyonu negatif olarak etkilediği öne sürülmektedir (Matzler, Veider, Hautz & Stadler, 2015, s. 321). Bu kapsamda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini aile sahiplik oranının düzenlemesi beklenmektedir ki konuya dair hipotez aşağıdaki gibidir.

Hipotez 3: *Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde, aile sahiplik oranının düzenleyici rolü bulunmaktadır. Aile sahiplik oranı düşük olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artacaktır.*

Tüm bu açıklamalardan hareketle araştırma modeli aşağıda Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yönetim kurulu kompozisyonu ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü incelemek amacıyla hazırlanan bu araştırmanın kapsamını Brand Finance tarafından 2020 yılında yayınlanan “Turkey 100: Türkiye’nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu” listesinde yer alan ve BIST’te koteli olan firmalar oluşturmaktadır. Araştırmada firmaların kurumsal itibarını öncülleyen unsurlar incelendiğinden araştırma kapsamında; öncelikle kurumsal itibarın göstergesi olarak kullanılan “Turkey 100: Türkiye’nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu” listesinde yer alan firmalar seçilmiştir. Bu listede bulunan bankalar ve finans kurumları ile eksik verileri olan firmalar örnekleme katılmadığından son haliyle 69 firma analizlere dâhil edilmiştir.

Yönetim kurulu ve aile sahipliği düzenleyiciliğinde sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisini ölçmek amacıyla düzenleyici etki analizleri için SPSS 25 programı aracılığıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Düzenleyici etki analizleri için güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülen (Gürbüz, 2019) ve Hayes (2018) öncülüğünde geliştirilen Process Makro eklentisi Model 1 kullanılarak yapılan analizlerden sonra düzenleyici etkilerin farklı durumlarının ortaya konulması adına slope grafiklerine (Aiken & West, 1991) yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 1’de bulunmaktadır.

Tablo 1: Araştırma Değişkenleri

Değişkenler	Veri Detayı	Veri Kaynağı
Bağımsız Değişken		
Sürdürülebilirlik	Firma sürdürülebilirlik endeksinde ise 1, değilse 0	BIST Sürdürülebilirlik Endeksi
Kontrol Değişkenleri		
Sektör	Sektör imalat ise 1, değilse 0	Kamu Aydınlatma Platformu (KAP)
Firma Yaşı	Standartlaştırılmış firma yaşı	
Düzenleyici Değişkenler*		
Kadın Üye Sayısı	Yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısı	KAP, Merkezi kayıt şirketler bilgi portalı Firma internet sitelerinden temin edilen ikincil veriler
Bağımsız Üye Sayısı	Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı	
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	Yönetim kurulunda yer alan kişi sayısı	
Aile Sahipliği	Aile sahipliğinin yüzdesi	
Bağımlı Değişken*		
Kurumsal İtibar	Kurumsal itibar puanı	Turkey 100: Türkiye’nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu (2020)

* Farklı düzeylerdeki veriler standartlaştırılarak analize dâhil edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında yer alan 69 firmaya ilişkin genel bilgiler aşağıda bulunan Tablo 2’de yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan firmaların %59,42’si imalat sektöründe faaliyet gösterirken bu firmaların ortalama yaşları 47,96 olarak belirlenmiştir. Yönetim kurulunda kadın üye sayısına baktığımızda ise; araştırma kapsamında yer alan firmaların yönetim kurullarının %56,52’sinde (39 firma) ya hiç kadın üye bulunmamakta ya da sadece 1 kadın üye görev yapmaktadır. Yönetim kurulunda en az iki bağımsız üye bulunan firmaların yüzdesi %82,61 (57 firma) olarak görülmektedir. Yönetim kurulu büyüklüğü ortalaması yaklaşık 8 üyeden oluşmakta ve araştırma kapsamında yer alan firmaların %62,32’si (43 firma) aile sahiplik oranı yüzde 40 ve üzerinde olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2: Firma Bilgileri

Değişkenler	Ortalama	Açıklama
Sektör	0,59	İmalat sektöründe 41 firma, diğer sektörlerde 28 firma bulunmaktadır.
Firma Yaşı	47,96	Firmaların yaşı en düşük 21 iken en yüksek 93’tür.
Yönetim Kurulundaki Kadın Üye Sayısı	1,33	Yönetim kurullarında; 18 firmada hiç kadın üye bulunmazken, 21 firmada 1 kadın üye, 21 firmada 2 kadın üye, 7 firmada 3 kadın üye, 2 firmada 4 kadın üye vardır.
Yönetim Kurulundaki Bağımsız Üye Sayısı	2,01	Yönetim kurullarında ortalama 2 bağımsız üye bulunurken, 20 firmada 2’den fazla bağımsız üye vardır.
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	7,75	Yönetim kurulu üye sayısı ortalama 7 iken bunun üzerinde üye sayısına sahip 31 firma bulunmaktadır.
Aile Sahipliği	40,35	43 firmada aile sahiplik oranı %40’ın üzerindedir.

Tablo 3’te yer alan korelasyon analizi bulgularına göre değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları 0.8 değerini aşmadığı için bu çalışmada doğrusal bağlantı problemi bulunmamaktadır (Gujarati, 1995). Korelasyon analizi bulgularına göre araştırmanın bağımlı değişkeni olan kurumsal itibar ile sürdürülebilirlik ($\beta=0,423$; $p<0.01$), yönetim kurulu büyüklüğü ($\beta=0,344$; $p<0.01$), bağımsız üye sayısı ($\beta=0,261$; $p<0.05$) arasında pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur. Kurumsal itibar ile aile sahipliği arasında ise arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($\beta=-0,256$; $p<0.05$).

Tablo 3: Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sürdürülebilirlik	1							
2. Sektör	-,063	1						
3. Firma Yaşı	,034	,344***	1					
4. Kadın Üye Sayısı	-,028	,260**	-,045	1				
5. Bağımsız Üye Sayısı	,551***	,067	,101	,099	1			
6. Yönetim Kurulu Büyüklüğü	,343***	,156	,183	,037	,377***	1		
7. Aile Sahiplik Oranı	-,239**	,253**	,156	,047	-,206*	,123	1	
8. Kurumsal İtibar	,423***	-,184	,046	-,019	,261**	,344***	-,256**	1

Yönetim kurulu ve aile sahipliği düzenleyiciliğinde sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Model 1, 2, 3, 4, 5, 6 değişkenlerin kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisini gösterirken Model 7, 8, 9, 10 yönetim kuruluna ve aile sahipliğine ilişkin düzenleyici etkileri göstermektedir. Kontrol değişkenlerinden sektörün kurumsal itibar üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (Model 1, 3, 4, 5, 9; $p < 0.10$). Yani, firmalar imalat dışında faaliyet gösterdiklerinde kurumsal itibarları daha yüksek olmaktadır. Kontrol değişkenlerinden firma yaşının kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Bağımsız değişkenlerin analizlere dâhil edildiği modeller incelendiğinde sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (Model 2, 3, 4; $p < 0.01$ ve Model 5, 6; $p < 0.05$). Sürdürülebilirliğin doğrudan etkisini ölçen model 2'ye göre "Firmanın sürdürülebilirlik faaliyetleri kurumsal itibarını pozitif yönde etkiler" şeklinde ifade edilen H1 hipotezi desteklenmiştir. Düzenleyici değişkenlerin doğrudan etkileri incelendiğinde ise, yönetim kurulu büyüklüğü, kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir (Model 5, 6; $p < 0.05$). Yani yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça kurumsal itibar yükselmektedir. Aile sahipliği kurumsal itibarı doğrudan negatif etkilemektedir (Model 6; $p < 0.10$). Diğer bir ifadeyle aile sahiplik oranı azaldıkça firmaların kurumsal itibarları artmaktadır.

Düzenleyici etkilerin yer aldığı modellerden model 7'ye göre kadın üye sayısının bir düzenleyici etkisi bulunmadığından H_{2a} hipotezi desteklenmemiştir ($\beta = -0,145$; $p > 0.10$). Model 8'e göre bağımsız üye sayısı, sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasında düzenleyici etkiye sahiptir ($\beta = 0,672$; $p < 0.05$) ki yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın

sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır. Bu doğrultuda H2_b hipotezi desteklenmiştir. Model 9’da yönetim kurulu büyüklüğünün, sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasında düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,428$; $p<0.10$). Yani yönetim kurulu büyüklüğü yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır biçiminde ifade edilen H2_c hipotezi desteklenmiştir. Model 10’a göre aile sahipliği, sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasında düzenleyici etkiye sahiptir ($\beta=0,672$; $p<0.05$). Dolayısıyla, aile sahiplik oranı düşük olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır şeklinde tanımlanan H3 hipotezi desteklenmiştir.

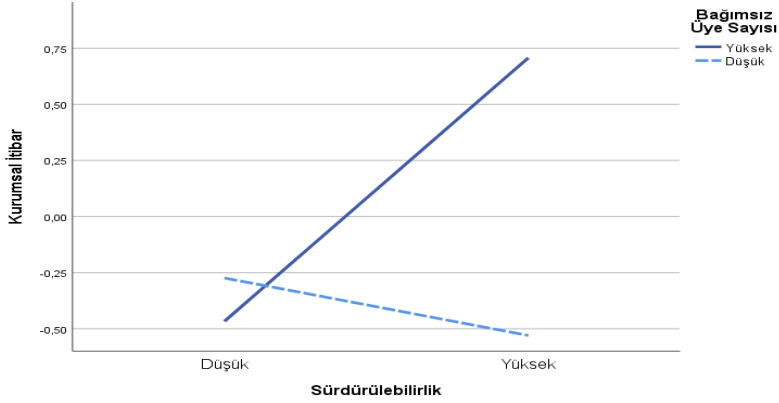
Tablo 4: Regresyon Analizi**Bağımlı Değişken: Kurumsal İtibar**

	Doğrudan Etkiler						Düzenleyici Etkiler			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10
Kontrol Değişkenleri										
Sektör	-0,462*	-0,391	-0,423*	-0,429*	-0,491*	-0,412	-0,421	-0,327	-0,459*	-0,270
Firma Yaşı	0,124	0,098	0,106	0,102	0,073	0,089	0,106	0,099	0,044	0,068
Bağımsız Değişken										
Sürdürülebilirlik		0,834***	0,835***	0,776***	0,662**	0,583**	0,834***	0,459	0,563**	0,714***
Düzenleyici Değişkenler										
Kadın Üye Sayısı			0,048	0,043	0,044	0,046	0,058			
Bağımsız Üye Sayısı				0,049	-0,010	-0,049		0,172		
Yönetim Kurulu Büyüklüğü					0,260**	0,305**			0,293**	
Aile Sahipliği						-0,201*				-0,176
Düzenleyici Etkiler										
Sürdürülebilirlik X Kadın Üye Sayısı							-0,145			
Sürdürülebilirlik X Bağımsız Üye Sayısı								0,672**		
Sürdürülebilirlik X Yönetim Kurulu Büyüklüğü									0,428*	
Sürdürülebilirlik X Aile Sahipliği										-0,415*
Sabit	0,275	-0,094	-0,139	-0,205	-0,006	0,055	0,249	0,004	0,201	0,112
F	1,640	5,823***	4,361***	3,471***	3,823***	3,794***	3,555***	4,674***	5,473***	4,486***
R2	0,047	0,212	0,214	0,216	0,270	0,303	0,220	0,271	0,303	0,263

p<0.10 için *, p<0.05 için ** ve p<0.01 için ***

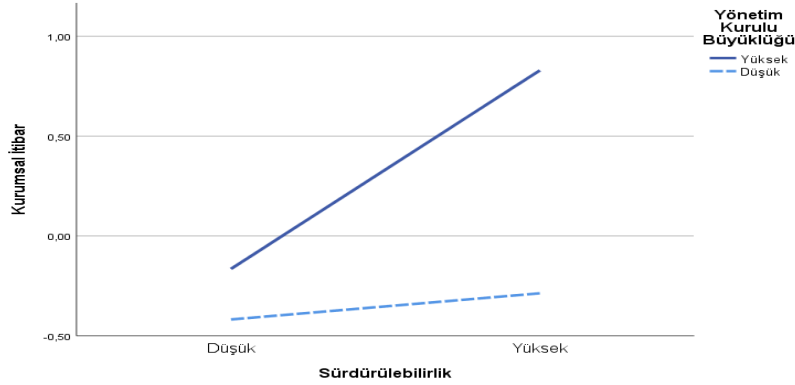
Grafik 1’de bağımsız üye sayısının düzenleyiciliğine dair slope grafiği bulunmaktadır. Bağımsız üye sayısı düşük olduğunda; sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde bağımsız üye sayısının düzenleyici rolü anlamlı değildir ($\beta=-0,256$; $p>0.10$). Bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda ise anlamlı bir düzenleyici etki bulunmaktadır ($\beta=1,174$; $p<0.01$). Yani, bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirliğinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır.

Grafik 1: Bağımsız Üye Sayısı Düzenleyiciliği

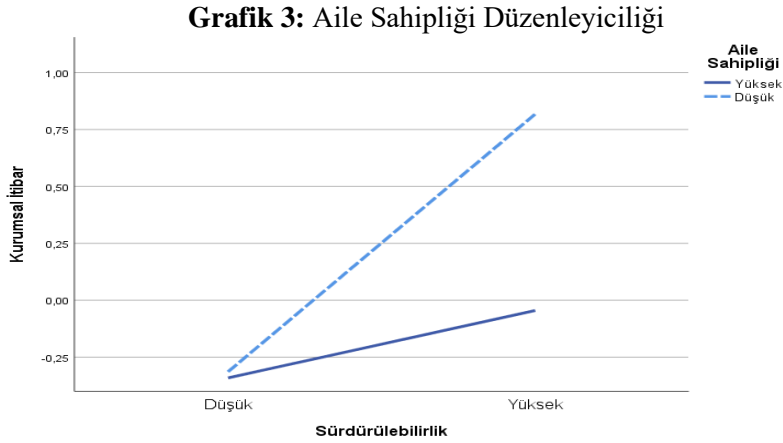


Grafik 2’de görüldüğü üzere yönetim kurulu büyüklüğü düşükse sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yönetim kurulu büyüklüğünün düzenleyici rolü anlamlı değildir ($\beta=0,131$; $p>0.10$). Yönetim kurulu büyüklüğü yüksekse anlamlı bir düzenleyici etki bulunmaktadır ($\beta=0,994$; $p<0.01$). Yani, yönetim kurulu büyüklüğü yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirliğinin kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır.

Grafik 2: Yönetim Kurulu Büyüklüğü Düzenleyiciliği



Grafik 3'te aile sahipliğinin düzenleyiciliğine dair slope grafiği bulunmaktadır. Aile sahipliği düşük olduğunda sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde aile sahipliğinin düzenleyici rolü anlamlıdır ($\beta=1,132$; $p<0.01$). Aile sahipliği yüksek olduğunda ise anlamlı etki yoktur ($\beta=0,296$; $p>0.10$). Yani, aile sahipliği düşük olduğunda; firmanın sürdürülebilirliğinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir firmanın rakiplerine kıyasla, geçmişteki faaliyetleri ve gelecekteki beklentilerinin tüm paydaşları tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanan kurumsal itibar; son yıllarda artan bir oranda çalışılmaktadır (Brammer, Millington & Pavelin, 2009, s. 17). Her ne kadar farklı teorik perspektiflerden yararlanılsa da kurumsal itibara yönelik bu çalışmalarda henüz birleştirici bir kavramsal çerçeve bulunmamaktadır (Bravo, Abad & Briones, 2015, s. 362). Dolayısıyla, özellikle kurumsal itibarı etkileyen unsurlara ilişkin çalışmalar önem kazanmaktadır. Bu noktada çalışmanın önemli bir bulgusu, kontrol değişkeni olarak tanımlanan sektör ile ilgilidir. Araştırma kapsamında yer alan firmalar için, imalat dışında faaliyet gösteren firmaların kurumsal itibarları daha yüksek olmaktadır. Sonuç olarak imalat dışındaki çoğunlukla hizmet sektöründeki firmaların kurumsal itibara daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Kurumsal itibarı etkileyen unsurlardan biri olarak sürdürülebilirlik; paydaşların firma faaliyetlerine yönelik algısını ve kabulünü arttırmak için bir araç olarak kabul edilmektedir. Literatürde her ne kadar sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar arasındaki nedenselliğe ilişkin tartışmalar olsa da; Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo ve Gonzalez-Perez (2020) 20 yıllık bir dönemde

gerçekleştirilen 156 çalışmaya yönelik yapmış oldukları içerik analizinde, sürdürülebilirliğin kurumsal itibarın bir öncülü olduğunu öne sürmektedir. Bu çalışmada da bu bağlamdaki çeşitli çalışmalar (Alon & Vidovic, 2015; Gomez-Trujillo vd., 2020; Kim, 2019; Taşkırılmaz & Bal, 2017) ile benzer şekilde sürdürülebilirliğin kurumsal itibarı etkilediği tespit edilmiştir.

Akademisyenler ve uygulayıcılar, sürdürülebilirlik unsurları üzerine kurulu bir kurumsal itibara hatırı sayılır bir güç atfetmektedir (De Leaniz & Del Bosque, 2013). Sürdürülebilirlik faaliyetleri ve kurumsal itibar gibi uzun dönemli vizyona yönelik kararların alınması noktasında; Türkiye gibi firma grupları şeklinde yapılan iş sistemlerinde (Üsdiken & Yıldırım, 2008) yönetim kurulu kompozisyonu ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmada sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yönetim kurulu kompozisyonun düzenleyicinin rolü; kadın üye sayısı, bağımsız üye sayısı ve yönetim kurulu büyüklüğü ile ele alınmaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi üzerinde yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısının düzenleyici bir rolü bulunmamaktadır. Yönetim kurullarında kadın üyelere ilişkin çalışmalar genellikle; kadın üye sayısının finansal performans, firma performansı, kurumsal sürdürülebilirlik performansı gibi çeşitli performans unsurları üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Aksoy, 2020; Carter, 2010; Tan & Bal, 2021). Yönetim kurullarındaki kadın üye sayısı ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi inceleyen Bravo ve diğerleri (2015) ise; İspanya'da faaliyet gösteren firmalardan, yönetim kurulunda yer alan kadın sayısı yüksek olanların itibarlarının da yüksek olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde Brammer ve diğerleri (2009) de yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısının kurumsal itibar üzerinde etkili olduğunu iddia etmektedir. Bu çalışmada ise kadın üye sayısının düzenleyici rolünün bulunmaması; hem araştırma kapsamında yer alan firmaların yönetim kurullarında bulunan kadın üye sayısının düşük olması, hem de Türkiye'de yönetim kurullarında bulunan kadın üyelerin sayısının artırılmasına yönelik tavsiye niteliğinde yasal düzenlemeler yapılsa dahi, kadın üye sayısının halen istenilen seviyede olmadığını göstermektedir (Şahin vd., 2018).

Sürdürülebilirlik ile kurumsal itibarın birlikte ele alındığı en atıf alan çalışmalar (Gomez-Trujillo vd., 2020) incelendiğinde, Bear, Rahman ve Post (2010) yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin sosyal sorumluluk faaliyetleri ile kurumsal itibarı etkilediğini fakat yönetim kurulu kaynak çeşitliliğinin bu anlamda etkisi bulunmadığını öne sürmektedir. Brammer ve Millington (2005, s.34) ise yönetim kurulunda icrada görevli olmayan üyelerin sayısı arttıkça firmanın kurumsal itibarının artacağını iddia etmektedir. Benzer şekilde Bravo ve

diğerlerine (2015, s.372) göre, kurumsal itibarları en yüksek firmaların genellikle yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayıları da yüksek olmaktadır. Bravo ve diğerlerinin (2015) çalışmasından farklı olarak bu çalışmada, bağımsız üye sayısının düzenleyici rolü incelenmiş ve yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisinin arttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda bağımsız üyelerin vekâlet teorisine göre etkin bir izleme yaptıkları ve uzun vadeli perspektifi desteklediği görülmekte ve ilgili literatüre destek sağlanmaktadır (Cuadrado-Ballesteros, Rodriguez-Ariza & Garcia-Sanchez, 2015).

Yönetim kurulu kompozisyonunu oluşturan üyelerin sayısının yüksek olması bir yandan vekâlet çatışmalarını azaltmakta (Ntim, Lindop & Thomas, 2013) ve izlemeyi kolaylaştırmakta iken (Bianco vd., 2015), diğer yandan kaynak-temelli yaklaşıma göre yönetim kurulu büyüklüğü işletmeye yeni kaynaklar ve yetenekler sağlamaktadır (Hillman vd., 2000). Yönetim kurulu büyüklüğünün sürdürülebilirlik faaliyetlerine etkisini inceleyen çeşitli çalışmalardan (Aksoy vd., 2020; Cuadrado-Ballesteros vd., 2015) farklı olarak bu çalışmada yönetim kurulu büyüklüğü yüksek olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisinin arttığı belirlenmiş ve kaynak-temelli yaklaşıma destek sağlanmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre; aile sahiplik oranı düşük olduğunda; firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına olan etkisi artmaktadır. Türkiye gibi aile sahipliğinin yoğun olduğu firma grupları şeklinde yapılanan iş sistemine sahip ülkelerde firma gruplarının yönetim kurullarındaki aile üyeleri genellikle uzun vadede firma performansını olumlu etkileyecek olsa bile kısa vadede karlılığı düşüren sürdürülebilirlik faaliyetlerinden kaçınma eğilimi göstermektedir (Oh vd., 2011). Aksoy ve diğerleri (2020) tarafından yapılmış olan çalışmada, aile sahipliğinin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerinde etkisi bulunamamış olsa da, literatürün aksine bu çalışmada firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kurumsal itibarına etkisi üzerinde aile sahipliğinin ters yönde düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. Sonuç olarak aile sahipliğinin bu bağlamda sürdürülebilirlik faaliyetleri ile kurumsal itibarı artırma yönünde bir davranışta bulunmadıkları görülmektedir.

Literatürde sürdürülebilirlik ile kurumsal itibara yönelik daha önce yapılmış olan çalışmalardan farklı olarak, bu çalışmada yönetim kurulu kompozisyonu ve aile sahipliğinin düzenleyici etkisi incelenmektedir. Dolayısıyla çalışma, sürdürülebilirliğin kurumsal itibara etkisi noktasında; yönetim kurulu kompozisyonu ile aile sahipliğinin düzenleyici rolünü ortaya koyarak vekâlet teorisi, kaynak-temelli yaklaşım ve stratejik yönetim literatürüne katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışma uygulayıcılara, gerçekleştirdikleri

sürdürülebilirlik faaliyetleri ile stratejik bir kaynak olan kurumsal itibarlarını geliştirebilmeleri açısından öneriler sunmaktadır.

Çalışmanın önemli kısıtlarından biri araştırma kapsamında yer alan firmaların sayısıdır. Bir diğer kısıt ise araştırmanın ikincil veriler üzerinden yapılması, birincil veri kaynaklarından yararlanılamamasıdır. Bu nedenle gelecek çalışmalar açısından; firma yöneticileri ile görüşme yapılarak sahadan bilginin toplanması ve Türkiye bağlamında bu ilişkinin incelenmesi gerekmektedir. Diğer yandan, araştırma kapsamının arttırılması ileride yapılacak çalışmalar için yararlı olabilir. Ayrıca kurumsal itibar ile sürdürülebilirlik ilişkisinin uzun dönemli etkilerinin de incelenmesinin gelecekte yapılacak çalışmalara önerilebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalara bir diğer öneri ise, firmaların sahip oldukları kurumsal itibarlarının uluslararası arenadaki etkinliği üzerinde sürdürülebilirlik faaliyetleri incelenebilir.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışmanın yazarları arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fondan ya da destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

ESA, TK, KŞ: Fikrin bulunması;
ESA, TK, KŞ: Literatürün taranması ve kaynakların hazırlanması;
ESA, TK, KŞ: Analizlerin gerçekleştirilmesi ve yorumlanması;
ESA, TK, KŞ: Yazının yazılması

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ile telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, 1. Baskı, USA: Sage Publications.
- Alon, A., & Vidovic, M. (2015). Sustainability performance and assurance: influence on reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(4), 337-352.
- Aksoy, M., Yilmaz, M. K., Tatoglu, E., & Basar, M. (2020). Antecedents of corporate sustainability performance in Turkey: The effects of ownership structure and

- board attributes on non-financial companies. *Journal of Cleaner Production*, 276, 1-11.
- Amran, A., Lee, S. P., & Devi, S. S. (2014). The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the Environment*, 23(4), 217-235.
- Axjonow, A., Ernstberger, J., & Pott, C. (2018). The impact of corporate social responsibility disclosure on corporate reputation: a non-professional stakeholder perspective. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 429-450.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34, 205–214.
- Bear, S., Rahman N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97, 207–221.
- Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 129-144.
- BIST (2020). *Şirketler için sürdürülebilirlik rehberi*, 1-82.
- Bord, R. J., & O'Connor, R. E. (1997). The gender gap in environmental attitudes: The case of perceived vulnerability to risk. *Social Science Quarterly*, 830-840.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: an empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20, 17–29.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Bravo, F., Abad, C., & Briones, J. L. (2015). The board of directors and corporate reputation: an empirical analysis. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28(3), 359-379.
- Brown, P., Beekes, W., & Verhoeven, P. (2011). Corporate governance, accounting and finance: a review. *Accounting and Finance*, 51(1), 96-172.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2021). Thirty years of International Business Review and international business research, *International Business Review*, 30, 101795.
- Buğra, A. (1994). *Devlet ve işadamları*. F. Adaman (Çev.). 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Burke, R. J. (1997). Women directors: selection, acceptance and benefits of board membership. *Corporate Governance: An International Review*, 5, 118–125.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family–controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carter, D. A., D’Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of us boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry business: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-262.
- Chen, H., & Hsu, W. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347-362.
- Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 87(1), 157-176.
- Cuadrado-Ballesteros, B., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. (2015). The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures. *International Business Review*, 24(1), 890-901.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- De Leaniz, P. M. G., & Del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), 262-280.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press. Boston.
- Foo, M. Y., Kanapathy, K., Zailani, S., & Shaharudin, M. R. (2019). Green purchasing capabilities, practices and institutional pressure. *Management of Environmental Quality*, 30(5), 1171-1189.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2001). Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting in the UK: an exploratory study. *The British Accounting Review*, 33(4), 523-548.

- Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. J. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation What goes first?. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 406-430
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*, 3. Baskı, New York: McGraw-Hill International Editions.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*, 2. Baskı, New York: The Guilford Press.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-256.
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Gonzalez-Perez, M., A., Lagerström, K., & Hult, D. T. (2018). A ten-country company study of sustainability and product-market performance: influences of doing good, warm glow, and price fairness. *Journal of Macromarketing*, 38(3), 242-261.
- Irfan, M., Hassan, M., & Hassan, N. (2018). Unravelling the fuzzy effect of economic, social and environmental sustainability on the corporate reputation of public-sector organizations: a case study of Pakistan. *Sustainability*, 10(3), 769-784.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Kabongo, J. D., Chang, K., & Li, Y. (2013). The impact of operational diversity on corporate philanthropy: An empirical study of US companies. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 49-65.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar yönetimi*. MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Karoğlu, E. (2016). Vekâlet kuramı perspektifinden yönetim kurulu kompozisyonunun finansal performans üzerindeki etkisi: BİST imalat sektörü örneği. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2 (1), 65-77.

- Kim, S. (2019). The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception. *Journal of Business Ethics, Springer Netherlands*, 154(4), 1143-1159.
- Kobal, H. Y., & Ataman, G. (2018). Vekâlet ve kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında, yönetim kurulunun yapısal özellikleri ile finansal kaldıraç ve karlılık oranları arasındaki ilişki: Halka açık gıda şirketleri üzerinde bir araştırma (2005-2016 Dönemi). *Öneri Dergisi*, 13(50), 187-210.
- Kochhar, R., & David, P. (1996). Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses. *Strategic Management Journal*, 17, 73–84.
- Kudlak, R., & Low, K. Y. J. (2015). Special issues dedicated to CSR and corporate sustainability: a review and commentary. *Long Range Planning*, 48, 215-227.
- Kumar, G., Subramanian, N., & Arputham, R. M. (2018). Missing link between sustainability collaborative strategy and supply chain performance: Role of dynamic capability. *International Journal of Production Economics*, 203, 96-109.
- Lee, Y. M., & Hu, J. L. (2018). Integrated approaches for business sustainability: The perspective of corporate social responsibility. *Sustainability*, 10(7), 1-20.
- Li, J. (1994). Ownership structure and board composition: A multi-country test of agency theory predictions. *Managerial and Decision Economics*, 15(4), 359-368.
- Marr, B. (2005). Management consulting practice on intellectual capital editorial and introduction to special issue. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (4), 469–473.
- Matzler, K., Veider, V., Hautz J., & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333.
- Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31.
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299-311.
- Ntim, C. G., Lindop, S., & Thomas, D. A. (2013). Corporate governance and risk reporting in South Africa: A study of corporate risk disclosures in the pre-and post-2007/2008 global financial crisis periods. *International Review of Financial Analysis*, 30, 363-383.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Martynov, A. (2011). The effect of ownership structure on corporate social responsibility: Empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 283-297.

- Ray, S., Mondal, A., & Ramachandran, K. (2018). How does family involvement affect a firm's internationalization? An investigation of Indian family firms. *Global Strategy Journal*, 8(1), 73-105.
- Refinitiv (2021). *Environmental, social and governance (ESG) scores from Refinitiv*, 1-25.
- Rensburg, R., Beer, E., & Coetzee, E. (2008). Linking stakeholder relationships and corporate reputation: A public relations framework for corporate sustainability. *In Public Relations Research*, 385-396.
- Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye 2020 Raporu (2020). *Reporting Matters SKD Türkiye 2020 Raporu*, Türkiye.
- Şahin, K., Eser, B., Kaplan, T., & Özdündar, G. (2018). Yönetim kurullarında kadın temsilci: Türkiye’de yönetim kurulları yapısının cinsiyet bağlamında incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4), 1147-1166.
- Tan, F. Z., & Bal, K. (2021). Vekâlet teorisi çerçevesinde yönetim kurulu çeşitlenmesi ve finansal performans ilişkisi: Yatırım kuruluşları örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 38-54.
- Taşkırmaz, M., & Bal, C. G. (2017). Kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişki: Borsa İstanbul. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 469-483.
- Üsdiken, B., & Yıldırım, Ö. Ö. (2008). Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında “icrada” görevli olmayan ve “bağımsız” üyeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 4(1), 43-71.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239-250.