



Dergi ana sayfası: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pausbed>

Araştırma Makalesi

Atıf Bilgisi: Karaca Kalkan, P. (2026). CEO Söylemlerinde Kurumsal Sürdürülebilirlik: Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Boyutlarına Yönelik Nitel Bir Analiz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(72), 251-269.
<https://doi.org/10.30794/pausbed.1755849>

CEO SÖYLEMLERİNDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: ÇEVRESEL, SOSYAL VE YÖNETİŞİM BOYUTLARINA YÖNELİK NİTEL BİR ANALİZ

Pelin KARACA KALKAN¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Bilim Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, pelin.karaca.kalkan@ankara.bilim.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7951-6389>

Öz

Ekolojik tahribat, toplumsal eşitsizlik ve kurumsal yönetim sorunları gibi çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) konularının artması, gelişmekte olan ekonomilerde kurumlar düzeyinde sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesini ve iş süreçlerine entegrasyonunu kritik hale getirmektedir. Bu çalışma, paydaş teorisi ve imleşim teorisinden hareketle, Türk şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin faaliyet raporu mesajlarında sürdürülebilirlik önceliklerini nasıl ilettiklerini içerik analizi yöntemiyle incelemektedir. Bu kapsamda, BIST 30 endeksindeki 28 şirketin CEO mesajları analiz edilerek, şirketlerin ÇSY boyutlarını nasıl önceliklendirdikleri belirlenmiştir. Bulgular, CEO söylemlerinde en fazla sosyal ve çevresel boyutların vurgulandığını, yönetim boyutunun ise diğer boyutlara göre daha az yer aldığını ortaya koymaktadır. Sektörel farklılıklar da dikkat çekici olup, imalat sektörü çevresel konularda, finans sektörü ise sosyal konularda ön plana çıkmaktadır. Ayrıca yönetim boyutundaki bazı kritik unsurların (üst düzey ücretlendirme ve yönetim kurulu çeşitliliği gibi) ihmal edildiği görülmektedir. Bu çalışma, Türkiye'deki şirketlerde CEO söylemlerinin sürdürülebilirlik stratejilerindeki rolünü vurgulayarak uygulayıcılara ve gelecek çalışmalara yönelik kapsamlı öneriler sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kurumsal sürdürülebilirlik, ÇSY, CEO söylemleri, İçerik analizi, Paydaş teorisi, İmleşim teorisi, BIST 30.

CORPORATE SUSTAINABILITY IN CEO LETTERS: A QUALITATIVE ANALYSIS OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND GOVERNANCE DIMENSIONS

Abstract

Increasing concerns about environmental, social, and governance (ESG) issues such as ecological degradation, social inequality, and corporate governance challenges make the adoption and integration of sustainability practices at the organizational level critical, especially in emerging economies. Drawing upon stakeholder theory and signaling theory, this study examines how senior executives of Turkish companies communicate their sustainability priorities through messages in annual reports. By employing content analysis on CEO messages from 28 companies listed on Türkiye's BIST 30 index, the study identifies how these firms prioritize ESG dimensions. Findings reveal that CEOs predominantly emphasize social and environmental dimensions, whereas the governance dimension receives relatively less attention. Sector-based differences are also notable; manufacturing firms prioritize environmental aspects, while financial institutions primarily focus on social responsibilities. Moreover, critical governance components such as executive compensation and board diversity are underrepresented. This study highlights the role of CEO discourses in sustainability strategies among Turkish companies, providing comprehensive recommendations for practitioners and future research directions.

Keywords: Corporate sustainability, ESG, CEO discourses, Content analysis, Stakeholder theory, Signaling theory, BIST 30.

1. GİRİŞ

Günümüzde, ekolojik çevrenin bozulması, iklim değişikliği, doğal kaynakların tükenmesi, işçi-işveren çatışmaları, kurumsal iflaslar, finansal yolsuzluklar ve sosyal eşitsizlikler gibi çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) sorunları giderek artmakta ve bu sorunlar ulusal düzeyde geniş yankı uyandırarak öncelikli konular haline gelmektedir (Sang vd., 2024; Zhang vd., 2024). Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınma küresel gündemde kritik bir yere sahip olurken, gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilirliğin entegrasyonu ve uygulamaları giderek önem kazanmaktadır. Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye, sürdürülebilir kalkınmaya giderek artan bir önem atfetmekte ve bu vizyonunu ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bütüncül bir şekilde ele alarak Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) ulaşmayı hedefleyen 2024-2028 dönemini kapsayan On İkinci Kalkınma Planı'nda da açıkça ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, 2022 yılında Strateji ve Bütçe Başkanlığı öncülüğünde kurulan "Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma Koordinasyon Kurulu", SKA'ların ulusal düzeyde uygulanmasını ve koordinasyonunu takip etmeyi sürdürmektedir. Söz konusu gelişmeler ışığında Türkiye, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik politikalarını güçlendirmekte; şirketlerin çevresel koruma, iş sağlığı ve güvenliği ile şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun hareket etmelerini aktif olarak teşvik etmektedir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). Bu politikaların uygulanması, özel sektörün de ÇSY odaklı girişimlere yönelmesine zemin hazırlamaktadır.

Bu doğrultuda, büyük ölçekli şirketler, ÇSY odaklı faaliyetlerini sürdürülebilirlik perspektifiyle iş modellerine entegre ederek, hem çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi hem de sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu şirketler, pozitif bir kurumsal imaj oluşturmak, paydaşların güvenini sağlamak, yatırımcı ilgisini artırmak ve uzun vadeli finansal performanslarını güçlendirmek adına ÇSY faaliyetlerini kamuoyuna açıklamaktadır (Chen vd., 2023; Ngai & Singh, 2014). Her ne kadar ÇSY odaklı çalışmalar küresel düzeyde artış gösterse de bu alandaki akademik araştırmaların çoğunun gelişmiş ülkelerde yapıldığı ve gelişmekte olan ekonomilerde, özellikle Türkiye gibi ülkelerde, ÇSY araştırmalarının sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir (Atan vd., 2018; Zhang vd., 2024). Ayrıca mevcut araştırmaların ağırlıklı olarak nicel yöntemlerle, şirketlerin ÇSY performansının finansal sonuçlara etkisini değerlendirdiği görülmektedir (Buallay, 2019; Mohammad & Wasiuzzaman, 2021). Bu durum, şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarını üst yönetim söylemleri bağlamında ele almanın önemine işaret etmektedir.

Bu bağlamda, şirketlerin stratejik yönelimlerini ve sürdürülebilirlik vizyonlarını en açık biçimde yansıtan kurumsal metinlerden biri olan CEO mesajları öne çıkmaktadır. CEO'ların faaliyet raporlarında yer alan mesajları, üst düzey yöneticilerin söylemlerinin en önemli tezahürlerinden biri olarak görülen ve yakından incelenmesi gereken metinlerdir (Amernic & Craig, 2013). Bu çalışmada, Kılınc ve Arıcı'nın (2020) yaklaşımından hareketle, CEO kavramı genel müdür, icra kurulu başkanı ve yönetim kurulu başkanını kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Literatürde CEO mesajları, kurumsal anlatıların bir türü olarak, okuyucuları şirketin meşruiyeti, başarısı ve sürdürülebilirliği konusunda ikna etmeyi ve nihayetinde şirkete duyulan güveni artırmayı amaçlayan önemli iletişim araçları olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, CEO mesajlarında kullanılan dil, şirketin vizyonunu, stratejik yönelimlerini ve belirli durumlara verdiği tepkileri yansıtmaları bakımından kritik öneme sahiptir (Jonäll & Rimmel, 2010). Dolayısıyla, CEO mesajlarının analizi, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini nasıl konumlandıklarını anlamak açısından etkili bir yol sunmaktadır.

CEO mesajlarının stratejik önemi dikkate alındığında, bu çalışmanın amacı şirketlerin faaliyet raporlarında yer alan üst düzey yöneticilerin (örn. CEO, genel müdür ve yönetim kurulu) söylemlerini içerik analizi yöntemiyle inceleyerek, şirketlerin sürdürülebilirlik konusundaki yaklaşımlarını ve ÇSY boyutlarını hangi düzeyde önceliklendirdiklerini belirlemektir. Bu doğrultuda, CEO'ların söylemlerinde sürdürülebilirlik konularına yönelik verdikleri mesajların içerik ve bağlam analizleri yapılarak, Türkiye'deki şirketlerin sürdürülebilirlik algısına dair daha derinlikli çıkarımlar yapılması hedeflenmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde, Türkiye'deki şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin odak noktalarını ortaya koymak ve bu bulguları küresel eğilimler ve diğer çalışmalarla karşılaştırarak

kapsamlı bir değerlendirme yapmak amaçlanmaktadır. Böylelikle, şirketlerin sürdürülebilirliğe dair stratejik önceliklerini belirlemelerine yönelik öneriler sunulabilecektir.

Araştırmanın kuramsal zemini ise, paydaş teorisi ve imleşim teorileriyle (signaling theory) desteklenmektedir. Paydaş teorisine göre, şirketler yalnızca hissedarlarına değil, hem iç paydaşlarına (çalışanlar, yöneticiler) hem de dış paydaşlarına (müşteriler, tedarikçiler, toplum, devlet) karşı sorumludur (Freeman, 1984). Bu bakış açısı, şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini farklı paydaşların beklentilerini karşılamak için stratejik bir araç olarak kullandıklarını ileri sürmektedir. İmleşim teorisi ise, şirketlerin paydaşlarına ilettikleri mesajlar aracılığıyla bilgi asimetrisini azaltarak güvenilirliklerini nasıl tesis ettiklerini ele almaktadır (Spence, 1973). Özellikle CEO mesajları, şirketlerin ÇSY konusundaki önceliklerini, bu önceliklerin hangi boyutlarda yoğunlaştığını ve geleceğe yönelik vizyon ve taahhütlerini gösteren önemli sinyaller olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma Türkiye bağlamında özgün katkılar sağlamayı hedeflemektedir. Araştırmanın temel katkısı, Türkiye'deki büyük ölçekli şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarını ve bu yaklaşımlarının ÇSY boyutlarını nasıl önceliklendirdiğini sektörler bazında detaylı bir şekilde ortaya koymaktır. Özellikle CEO söylemlerine dayalı olarak yapılan nitel analiz, yöneticilerin ÇSY konularında hangi stratejik öncelikleri vurguladığını ve bu konularda nasıl bir dil kullandıklarını anlamaya yönelik derinlemesine bir perspektif sunmaktadır. Ayrıca sektörler arası karşılaştırmalı analiz ile hangi sektörlerin çevresel boyuta daha fazla odaklandığı, hangilerinin sosyal sorumlulukları ön plana çıkardığı ve hangi sektörlerin yönetim alanında güçlü politikalar geliştirdiği analiz edilmektedir. Böylece, Türkiye bağlamında sektörlerin ÇSY uygulamalarına yönelik stratejik eğilimleri belirginleşecek ve literatürdeki boşluk doldurulacaktır. Ayrıca çalışma, Türkiye'deki ÇSY uygulamalarına ilişkin özgün bulgular ortaya koyarak hem akademik dünyaya katkı sağlamakta hem de uygulayıcılara sektörel bazda stratejik öneriler sunmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve ÇSY Boyutları

ÇSY kavramı son yıllarda hızla gelişen ve akademik literatürde dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. Yapılan kapsamlı incelemeler, ÇSY araştırmalarının sorumlu yatırım, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilir kalkınma konularına odaklandığını göstermektedir (Zhang vd., 2024). ÇSY ilkeleri 2004 yılında resmi olarak gündeme getirildikten sonra özellikle Avrupa, ABD ve diğer gelişmiş ülkelerde hızla benimsenmiş; zaman içinde ÇSY uygulamaları yalnızca ÇSY unsurlarına odaklanmakla kalmamış, aynı zamanda ÇSY değerlendirme sistemlerinin kurulması, raporlama standartlarının oluşturulması ve ÇSY endekslerinin geliştirilmesine yönelik çabalar da artmıştır. Bu gelişmeler, ÇSY'nin küresel ölçekte giderek ana akım bir kavram haline geldiğini ve akademik dünyada da yoğun ilgi gördüğünü ortaya koymaktadır (Li vd., 2021). Dolayısıyla, ÇSY ilkelerinin önceliklendirilmesi ve kurumsal uygulamalara yerleşmesi, kavramın yalnızca bağımsız bir çerçeve olarak değil, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğin ayrılmaz bir boyutu olarak değerlendirilmesine zemin hazırlamıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, ÇSY ilkelerinin kurumsal düzeyde benimsenmesiyle birlikte giderek daha kapsamlı bir yaklaşıma dönüşmüştür. Bu kavram, şirketlerin finansal performanslarını, çevresel ve sosyal sorumluluklarıyla bütünleştiren bütüncül bir anlayış olarak ifade edilmekte ve "toplum ve doğa tarafından belirlenen sınırlar çerçevesinde, kısa ve uzun vadeli performansın ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını entegre eden, paydaş odaklı kurum içi ve kurumlar arası iş sistemlerinin oluşturulması" olarak tanımlanmaktadır (Searcy, 2016, s. 121). ÇSY unsurlarının kurumsal sürdürülebilirlik perspektifiyle entegrasyonu, şirketlerin ÇSY alanlarındaki olası riskleri proaktif bir şekilde belirleyip yönetmelerine yardımcı olurken, uzun vadede değer yaratmanın önemini kavramalarını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Böylece işletmeler; yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi geniş bir paydaş kitlesiyle güçlü ve kalıcı ilişkiler geliştirebilmekte ve itibarlarını pekiştirebilmektedir (Legendre vd., 2024). Kurumsal sürdürülebilirliğin bu şekilde şirket politikalarına entegre edilmesi, küresel ölçekte artan şeffaflık ve hesap verebilirlik beklentilerine paralel gerçekleşmektedir.

Bu doğrultuda, spesifik olarak pek çok ülke ve düzenleyici kurum şirketlerin sürdürülebilirlik konularında şeffaf raporlama yapmalarını talep etmeye başlamıştır. Nitekim literatürde, sürdürülebilirlik odaklı performansın stratejik önemi vurgulanmakta ve günümüz iş dünyasında şirketler için ayırt edici bir unsur haline geldiği ifade edilmektedir (Diwan & Amarayil Sreeraman, 2024). Küresel ölçekte yatırımcılar ve paydaşlar da bir şirketin hangi alanlara yatırım yaptığını, faaliyetlerini nasıl yürüttüğünü ve ÇSY konularındaki duruşunu yakından takip etmektedir. Bu ilgi, Birleşmiş Milletler'in Sorumlu Yatırım İlkeleri'ne yönelik katılımı da kendini göstermektedir. 2020 yılı itibarıyla 3000'den fazla yatırım kuruluşu bu ilkeleri imzalamış ve yatırım karar alma süreçlerine ÇSY unsurlarını entegre etme taahhüdünde bulunmuştur. Bu kuruluşlar, dünya genelindeki profesyonel olarak yönetilen varlıkların yarısından fazlasını temsil etmektedir (Zhang vd., 2024). Küresel düzeyde raporlama ve yatırımcı ilgisindeki bu artış, ÇSY'nin kurumsal düzeyde hangi boyutlarda somutlaştığını ve paydaşların hangi alanlara öncelik verdiğini tartışmayı gerekli kılmaktadır.

Kurumsal düzeyde ÇSY konularındaki politikalar ve performans, şirketlerin yatırımcılar ve paydaşlar nezdindeki algısını ve uzun vadeli başarısını etkilemektedir. Paydaşlar, şirketlerin çevresel uygulamaları kapsamında karbon emisyonlarının azaltılması, atık ve kirlilik yönetimi, iklim değişikliğiyle mücadele ve doğal kaynakların korunması gibi konulara önem vermektedir. Sosyal boyut kapsamında fırsat eşitliği, toplumsal katkı, iş sağlığı ve güvenliği gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Yönetişim boyutu ise, şirketin yönetim yapısının, hissedar haklarının, etik ilkelerin uygulanmasının, şeffaflık ve hesap verebilirlik odaklı raporlamanın sağlanmasını içermektedir. Bu yönetim uygulamaları, şirketlerin paydaşlar nezdinde güvenilirliğini ve itibarını artıran kritik faktörlerdir (Alsayegh vd., 2020; Atan vd., 2018). Alsayegh ve diğerlerinin (2020) çalışmasının sonuçlarına göre, ÇSY ile ilgili firmaların şeffaf bir şekilde bilgi paylaşımının, paydaşlar arasında güvenin tesis edilmesine katkı sağladığı ve firmaların performansını güçlendirdiği belirlenmiştir. Bulgular ayrıca, çevresel performans ve sosyal performansın ekonomik sürdürülebilir performansla pozitif yönlü ilişkili olduğunu, bu sonuç ise şirketin ekonomik değeri ile toplum için değer yaratmanın birbiriyle bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç itibarıyla, kurumsal sürdürülebilirlik ve ÇSY boyutları arasındaki güçlü bağ, şirketlerin uzun vadeli başarısı için ÇSY faktörlerini stratejilerine entegre etmelerinin ve bu alanlardaki performanslarını sürekli iyileştirmelerinin kritik önemini açıkça ortaya koymaktadır.

2.2. CEO Söylemleri ve Sürdürülebilirlik Açısından Önemi

CEO söylemleri, üst yönetimin ilgili döneme dair kişisel görüşlerini aktardığı ve gelecek dönem için önceliklerini ve vizyonunu paydaşlarla paylaştığı önemli bir kurumsal iletişim aracıdır (Ahn, 2022; Josef & Helena, 2022; Rahm vd., 2020). Bu mesajlar finansal bilgilerin ötesinde değerli içgörüler barındırır ve yatırımcılar ile diğer paydaşların güvenini ve karar verme süreçlerini etkileme potansiyeline sahiptir (Alshorman & Shanahan, 2022). Bu nedenle CEO mesajlarında yönetimin dili ve üslubu kritik önemdedir. Kurumsal liderlerin kamusal söylemleri sadece kendi şirketlerindeki güçleri nedeniyle değil, aynı zamanda dünya genelindeki siyasi, kültürel ve ekonomik olaylara yaklaşımları ve bu olaylara yönelik söylemsel etkileri bakımından da önem taşımaktadır (Amernic & Craig, 2004). Literatürde CEO mesajlarının retorik özellikleri ve bağlama göre farklılaşan yönleri çeşitli açılardan incelenmiştir.

CEO mesajlarının retorik özelliklerine ilişkin araştırmalar, yöneticilerin genellikle olumlu gelişmeleri vurgularken olumsuz haberleri geri planda tutma veya örtme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Başarılı sonuçlar çoğunlukla içsel faktörlere atfedilirken, başarısızlıklar dışsal nedenlere dayandırılarak gerekçelendirilmektedir (Rahm vd., 2020). Bu durum, imaj yönetimi perspektifinden bakıldığında, yöneticilerin paydaş algısını olumlu tutma çabasının bir yansımasıdır. Nitekim CEO mektuplarındaki iyimser tonun finansal performansla ilişkisini inceleyen bir çalışma, kriz dönemlerinde dahi CEO dilinin geçmiş ve gelecek performansla büyük ölçüde uyumlu olduğunu ve yöneticilerin zor dönemlerde paydaşlarla daha samimi bir diyalog kurmaya yöneldiğini ortaya koymuştur (Patelli & Pedrini, 2014). Bu retorik tercihler yalnızca dönemsel koşullara bağlı kalmamakta, kültürel bağlamlarda da farklılık göstermektedir. Hooghiemstra'nın (2010) çalışması, Amerikalı CEO'ların hissedarlara mektuplarında iyi haberleri Japon CEO'lara kıyasla belirgin biçimde daha fazla ön plana çıkardığını göstermiştir. Ayrıca her iki ülkede de yöneticiler olumsuz haberleri genellikle kontrolleri dışındaki faktörlere bağlasa da bu

dışsallaştırma eğiliminin Japon CEO'larda daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, dil ve kültürün yöneticilerin izlenim yönetimi stratejileriyle iç içe geçtiğini ortaya koymaktadır.

Bu çerçevenin ötesinde, literatürde CEO mesajları yalnızca retorik açıdan değil, pazarlama ve kurumsal iletişim stratejileri bağlamında da ele alınmıştır. Pazarlama bakış açısından, üst yönetimin pazarlamayı nasıl algıladığı ve paydaşlara nasıl aktardığı, hissedarlara yönelik mektupların içerik analiziyle incelenmiştir (Frösén & Stewart, 2023). Fortune 500 şirketleri üzerinde yapılan bu çalışma, CEO mektuplarında müşteri ilişkileri, toplumsal ilişkiler, itibar, pazarlama bilgisi, ürün/hizmet yenilikleri ve pazardaki konum gibi yedi farklı pazarlama unsurunun öne çıkarıldığını ve farklı şirketlerin bu unsurları vurgulama profilinin farklılaştığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, kurumsal iletişim stratejisi bağlamında Ngai ve Singh (2014), şirketlerin web sitelerindeki CEO mesajlarını inceleyerek dil kullanımı ve odaklanılan temaların yerel bağlama göre nasıl değiştiğini analiz etmiştir. Çift dilli (Çince-İngilizce) CEO mesajlarının çevresel faktörler, büyüme, operasyon felsefesi ve sosyal sorumluluk gibi temaları öne çıkardığı, yerel kültürel bağlama uyum sağladığı tespit edilmiştir. Özellikle Çin menşeli mesajların daha kişiselleştirilmiş bir dil içerdiği, küresel şirketlerin İngilizce mesajlarının ise daha kurumsal bir üslup benimsediği görülmüştür.

Özellikle olağanüstü dönemler, CEO mesajlarının liderlik özellikleri bağlamında nasıl değiştiğini görmek açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Scheuerlein vd. (2018) finansal kriz sürecinde CEO mektuplarını analiz ederek vizyonerlik, başarı odaklılık ve duygusallık gibi dönüşümcü liderlik vasıflarının metinlerdeki yansımalarını incelemiştir. Bu çalışmada, kriz döneminde mevcut başarıları vurgulama ve duygusal ifade kullanımı skorlarında anlamlı değişimler saptanmış; genel olarak kriz zamanlarında bazı olumlu liderlik özelliklerinin (vizyonerlik gibi) metinlerde daha görünür hale gelirken, başka özelliklerin gerilediği sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, Covid-19 sürecindeki CEO mesajlarının analizi de olağanüstü koşulların söylemleri nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Liu ve diğerlerinin (2022) çalışması, bu dönemde en yaygın temaların paydaşlara değer verilmesi, paydaşların sağlık ve güvenliğine duyarlılık gösterilmesi ve maddi/teknolojik destek sağlanması olduğunu ortaya koymuştur. Birçok CEO, mesajlarında şirketlerini krizle mücadelede toplumun yanında ve sorumlu konumda göstermeye özen göstermiş; insani bir üslupla kırılganlıklarını paylaşıırken aynı zamanda kararlılık ve güven telkin eden bir retorik benimsemiştir.

Son yıllarda ise CEO mesajları, özellikle kurumsal sürdürülebilirlik ve ÇSY gündeminin merkezinde incelenmeye başlanmıştır. Bu mesajlar, CEO'nun çevresel ve sosyal sorumluluk vizyonunu yansıtarak paydaş algısını etkilemekte ve kuruma meşruiyet kazandırmaktadır (Arvidsson, 2023). Nitekim araştırmalar, CEO'ların sürdürülebilirlik söylemlerini içinde bulundukları sosyo-politik bağlama uyarlayarak kurumsal meşruiyeti korumaya çalıştıklarını göstermektedir (Arvidsson & Sabelfeld, 2023). Arvidsson'un (2023) İsveçli şirketler üzerindeki uzun dönemli analizi, 2008–2017 arasında CEO mektuplarında sürdürülebilirlik temasının giderek daha kapsamlı ve detaylı ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu dönemde CEO'lar, sürdürülebilirliği şirket vizyonu ve değer yaratma söylemlerine daha fazla entegre ederek, paydaşlara daha bütüncül bir kurumsal anlatı sunmuştur. Ayrıca yöneticilerin meşruiyet sağlama kaygısıyla sürdürülebilirlik konusunda şeffaflığı ve bilgi paylaşımını artırdığı görülmektedir. Bununla birlikte, CEO mesajlarının tonunun genellikle iyimser olduğunu belirtmekte fayda vardır. Örneğin, Na ve diğerlerinin (2020) çalışması, sürdürülebilirlik raporlarındaki CEO mesajlarında olumlu ifadelerin baskın olduğunu ancak bu söylemlerin şirketlerin finansal performansıyla anlamlı bir ilişki göstermediğini ortaya koymuştur. Bu durum, CEO'ların sürdürülebilirlik mesajlarını nesnel raporlama araçlarından ziyade, itibar yönetimine hizmet eden stratejik anlatılar olarak kullandıklarını göstermektedir. Türk şirketlerini inceleyen bir araştırma, yöneticilerin paydaş algısını etkilemek için çeşitli izlenim yönetimi taktiklerine başvurduğunu saptamıştır (Özsözügün Çalışkan vd., 2021). Özellikle şirketin sürdürülebilirlik başarılarını vurgulama, sürdürülebilirlik konusunda sektöre örnek olma ve paydaşlara iltifat veya teşekkür ederek onların desteğini kazanma gibi retorik stratejiler öne çıkmaktadır. Dolayısıyla CEO mesajları, yalnızca bilgilendirici metinler olmayıp, kurumsal sürdürülebilirlik vizyonunu iletmek, paydaş beklentilerini yönetmek ve şirketin itibarını stratejik olarak şekillendirmek için kullanılan kritik iletişim araçlarıdır (Arvidsson, 2023; Na vd., 2020).

2.3. Yöneticilerin ÇSY Söylemlerinin Paydaş ve İmleşim Teorileri ile Değerlendirilmesi

Sürdürülebilirlik araştırmalarının farklı teorik çerçevelerden incelenmesi gerekliliği literatürdeki bazı çalışmalarda vurgulanmaktadır (Alsayegh vd., 2020; Li vd., 2021; Zhang vd., 2024). Bu araştırma, bir kuruluşun tüm paydaşlarına hesap verme sorumluluğunu vurgulayan paydaş teorisi ile şirketlerin paydaşları arasındaki bilgi asimetrisini azaltma sürecine odaklanan imleşim teorisini bir araya getirmektedir (An vd., 2011). Bu teorilerin entegrasyonu, liderlerin ÇSY ile ilgili söylemlerinin analizinde hem içeriksel hem de stratejik boyutların daha kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, öncelikle paydaş teorisinin sürdürülebilirlik söylemlerine yönelik katkıları ele alınabilir.

Paydaş teorisine göre, bir kuruluşun yönetiminden paydaşları tarafından önemsenen faaliyetleri üstlenmesi ve bu faaliyetlerini paydaşlara raporlaması beklenmektedir. Bu bağlamda paydaş teorisi, kurumsal hesap verebilirliği ekonomik ve finansal performansın ötesine taşımaktadır ve şirketlerin toplumda meşruiyet kazanma ve olumlu bir itibar oluşturma hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır. Kuruluşlar, paydaşların beklentilerini karşılamak amacıyla, zorunlu yükümlülüklerin ötesinde, çevresel ve sosyal alandaki performansları ile ilgili bilgileri gönüllü olarak sunmayı tercih etmektedirler (Guthrie vd., 2006). Paydaş teorisi, ÇSY raporlamasının sadece hissedarlar veya yatırımcılar için değil, farklı paydaşların taleplerine de hitap etmesi gerektiği fikrini desteklemektedir (An vd., 2011; De Silva Lokuwaduge & Heenetigala, 2017). Kurumsal sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında paydaşlar; çalışanlar, yatırımcılar gibi odak firma paydaşları, tedarikçiler, tüketiciler gibi tedarik zinciri paydaşları ve rakipler, devlet gibi tedarik zincirinin ötesindeki paydaşlar şeklinde üç genel sınıfa ayrılmaktadır (Searcy, 2016). Şirketlerin tüm bu paydaş gruplarının beklentilerini ÇSY faaliyetleri ile bütünleştirmesi, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunarak uzun vadeli sürdürülebilirliği temin etmelerine yardımcı olmaktadır (Steurer vd., 2005). Örneğin Kölbel vd. (2017) paydaş teorisi ışığında, ÇSY konularında medyada çıkan olumsuz haberlerin firmaların finansal riski üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada, medyadaki olumsuz haberlerin veya yazıların paydaşlar nezdinde firmalara karşı yaptırımları tetikleyerek, firmaların kredi risklerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Paydaş beklentilerinin yalnızca raporlama değil, aynı zamanda güven telkin eden bir iletişimle karşılanması gerektiği düşünüldüğünde, imleşim teorisi analize güçlü bir kuramsal katkı sağlamaktadır.

İmleşim teorisi, şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda paydaşlara hangi tür sinyaller gönderdiğini ve bu sinyalleri paydaşlara göre nasıl farklılaştırdığını açıklamak üzere kullanılan bir teoridir (Connelly vd., 2011a). Bu teoriye göre, şirketler sürdürülebilirlik bağlamında maliyetli ve taklit edilmesi zor yaptırımları gerçekleştirerek yatırımcılar, müşteriler ve diğer paydaşlar üzerinde pozitif etkiler yaratmayı amaçlamaktadır (Connelly vd., 2011b). İmleşim teorisinin temel varsayımı, bilgiye sahip olan tarafın (gönderici/sinyal veren), doğru ve güvenilir bilgileri alıcıların (sinyal alan/paydaşlar) karar verme süreçlerini olumlu yönde etkileyecek şekilde iletmesidir. Bu nedenle, iletilen sinyallerin paydaşlar tarafından nasıl algılandığı, şirketlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin başarısını ve etkinliğini doğrudan belirleyebilir. Örneğin bir şirketin yenilenebilir enerji kullanımına yönelik yaptırımları, paydaşlara çevresel duyarlılık konusunda açık ve güçlü bir sinyal olarak iletilebilir ve bu sinyal, şirketin itibarını güçlendirip paydaş güvenini artırabilir. Dolayısıyla, paydaş teorisi ve imleşim teorisinin birlikte kullanılması, yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirlik söylemlerinin yalnızca hangi konuları raporladıkları açısından değil, aynı zamanda bu raporlamalarla hangi stratejik sinyalleri gönderdikleri açısından da bütüncül bir perspektifle değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada, Türkiye’de Borsa İstanbul (BIST) 30 endeksinde yer alan şirketlerin 2024 yılı faaliyet raporlarındaki CEO mesajları incelenmiştir. BIST 30 endeksi, Türkiye’nin en büyük ve en yüksek işlem hacmine sahip şirketlerini içermektedir. BIST 30 kapsamındaki büyük ölçekli şirketlerin daha fazla finansal ve kurumsal kaynağa sahip olmaları sayesinde ÇSY uygulamalarını daha yaygın ve etkin şekilde

hayata geçirebildikleri kabul edilmektedir (Chen vd., 2023). Bu nedenle BIST 30, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının en yoğun görülebileceği ve kurumsal söylemlerin en görünür şekilde takip edilebileceği bir evren sunmaktadır. Ayrıca çalışmanın Türkiye bağlamında yürütülmesi, gelişmekte olan ekonomilerdeki sürdürülebilirlik söylemlerine ilişkin literatürdeki boşluğu doldurma amacını taşımaktadır. Türkiye’de BIST 30 endeksinin seçilmesi, gelişmekte olan ekonomilerde üst düzey yönetici söylemlerini derinlemesine inceleme hedefine uygun bir zemin sunmasıdır. Sektörel bazlı endeksler yerine BIST 30’un tercih edilmesinin nedeni ise, tek bir sektörün sınırlandırıcı etkisinden kaçınarak farklı sektörlerden şirketlerin söylemlerini karşılaştırmalı olarak analiz etmektir.

Analiz kapsamında, şirketlerin kurumsal web sitelerinden 2024 yılının yıllık faaliyet raporları indirilmiş ve bu raporlarda yer alan CEO veya üst düzey yönetici mesajlarının yer aldığı bölümler çıkarılmıştır. Endekste 30 şirketten 28’inin faaliyet raporlarında CEO, genel müdür veya yönetim kurulu başkanı tarafından yazılan mesaj bölümleri bulunmuş ve bunlar analize dahil edilmiştir. Koza Altın İşletmeleri A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. şirketlerinin 2024 yılına ait faaliyet raporları incelendiğinde, şirketin üst yönetimini (CEO, genel müdür veya yönetim kurulu başkanı) temsil eden herhangi bir beyana rastlanmamıştır. Bu nedenle söz konusu iki şirket, söylem analizine dahil edilememiştir. Bu çalışma, yalnızca kamuya açık faaliyet raporlarından elde edilen ikincil veriler üzerinden yürütüldüğünden etik kurul onayı gerektirmemektedir. Analiz kapsamındaki şirketler ve bulundukları sektörlerle ilişkin bilgi Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Analiz kapsamındaki şirketler ve sektörleri.

Sıra	Şirket Unvanı	Sektör
1	Akbank T.A.Ş.	Mali Kuruluşlar-Bankalar
2	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	İmalat-Gıda, İçecek ve Tütün
3	Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Teknoloji-Savunma
4	Astor Enerji A.Ş.	İmalat-Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları
5	Bim Birleşik Mağazalar A.Ş.	Toptan ve Perakende Ticaret- Perakende Ticaret
6	Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İmalat-Taş ve Toprağa Dayalı
7	Emlak Konut Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Mali Kuruluşlar-Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları
8	Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.	İnşaat ve Bayındırlık-İnşaat ve Bayındırlık İşleri
9	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	İmalat-Ana Metal Sanayi
10	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	İmalat-Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları
11	Gübre Fabrikaları T.A.Ş.	İmalat-Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler
12	Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.	Mali Kuruluşlar-Holdingler ve Yatırım Şirketleri
13	Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İmalat-Ana Metal Sanayi
14	Koç Holding A.Ş.	Mali Kuruluşlar-Holdingler ve Yatırım Şirketleri
15	Migros Ticaret A.Ş.	Toptan ve Perakende Ticaret- Perakende Ticaret
16	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	İmalat-Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler
17	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.	İmalat-Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler
18	Tav Havalimanları Holding A.Ş.	Mali Kuruluşlar-Holdingler ve Yatırım Şirketleri
19	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	İmalat-Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları
20	Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	Bilgi ve İletişim-Telekomünikasyon
21	Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	İmalat-Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler
22	Türk Hava Yolları A.O.	Ulaştırma ve Depolama-Ulaştırma ve Depolama
23	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Mali Kuruluşlar-Bankalar
24	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Mali Kuruluşlar-Bankalar
25	Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.	Mali Kuruluşlar-Holdingler ve Yatırım Şirketleri

26 Türk Telekomünikasyon A.Ş.
 27 Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.
 28 Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Bilgi ve İletişim-Telekomünikasyon
 İmalat-Gıda, İçecek ve Tütün
 Mali Kuruluşlar-Bankalar

3.2. Analiz

Bu çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılarak CEO mesajlarında sürdürülebilirliğin ÇSY vurguları sistematik şekilde incelenmiştir. İçerik analizi, metinlerden onların kullanıldığı bağlama yönelik tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar elde etmeye imkân tanıyan sistematik bir araştırma tekniğidir. (Krippendorff, 2004). Sürdürülebilirlik alanındaki araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılan yöntemlerden biri olan içerik analizi, kamuya açık bilgilerin sistematik biçimde incelenmesine ve metinlerin nesnel, güvenilir ve tekrarlanabilir bir biçimde kodlanmasına olanak tanımaktadır (Ahn, 2022; Pálffy & Ablonczy-Mihályka, 2024). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının üç temel boyutu olan ÇSY alanlarını yansıtan kodlar ve anahtar kelimeler, ilgili literatürdeki araştırmalar (Alsayegh vd., 2020; Li vd., 2021) ve küresel ölçekte kabul görmüş standartlar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Özellikle Global Reporting Initiative (2021) ve Sustainability Accounting Standards Board (2018) standartları şirketlerin raporlama süreçlerinde ÇSY temalarını düzenli olarak ele almalarını teşvik eden temel çerçeveler arasında yer almaktadır. Bu çalışmada kullanılan kodlama çizelgesi, söz konusu standartlarda öne çıkan temalar gözetilerek yapılandırılmıştır. Böylece oluşturulan kod seti, yalnızca akademik literatüre değil, aynı zamanda uluslararası raporlama pratiklerine dayandırılarak kuramsal geçerliliği ve uygulamadaki karşılığı güçlendirilmiştir. Kodlama çizelgesinin oluşturulması, içerik analizinde metin içinde aranacak kavramların önceden tanımlanması açısından önemli bir süreçtir (Krippendorff, 2004).

Her bir şirkete ait CEO mesajı MAXQDA yazılımı aracılığıyla analiz edilmiştir. MAXQDA, metinlerin sistematik bir şekilde kodlanması ve analiz edilmesi için kullanılan güçlü bir araçtır ve bu çalışmada CEO mesajlarının derinlemesine incelenmesi için tercih edilmiştir. Kodlama sürecinde, aşağıdaki tabloda gösterilen ÇSY boyutlarına dayalı kategoriler ve anahtar sözcükler kullanılmıştır. Analiz sürecinde, CEO mesajlarında yer alan cümleler, belirlenen kodlara göre işaretlenmiş, bu sayede hangi ÇSY kodunun ne sıklıkta yer aldığı ve hangi bağlamda ifade edildiği sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Ayrıca kodlama süreci, analizin güvenilirliğini artırmak amacıyla araştırmacı tarafından birden fazla kez yinelenmiş; ilk ve sonraki kodlama sonuçları karşılaştırılarak olası tutarsızlıklar belirlenmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu tekrar kodlama adımı, nitel veri analizinde güvenilirliği sağlamak için önerilen kritik bir aşamadır (Miles & Huberman, 1984). Anahtar sözcüklerin CEO mesajlarında geçtiği bağlamlar nitel olarak da analiz edilmiş; böylece sadece sıklık verileri değil, aynı zamanda içeriksel derinlik de dikkate alınmıştır. Tüm CEO mesajlarına uygulanan bu yapılandırılmış analiz sonucunda, şirketlerin sürdürülebilirliğin farklı boyutlarına yönelik kurumsal söylemleri objektif biçimde ortaya konmuştur.

Tablo 2. CEO mesajlarının içerik analizinde kullanılan kodlama çizelgesi.

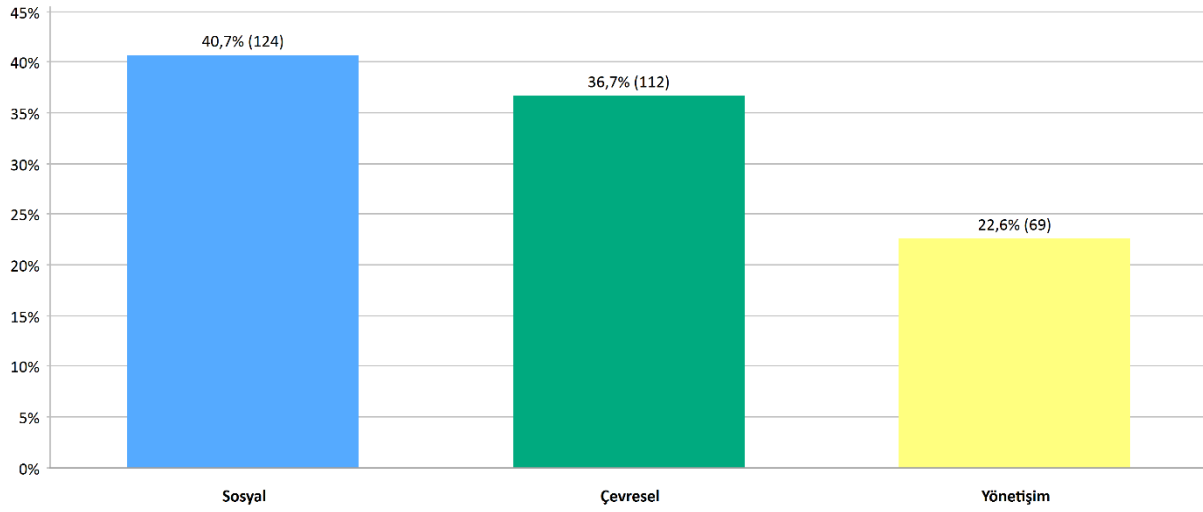
ÇSY Boyutları	Kategoriler ve Anahtar Sözcükler
Çevresel	İklim değişikliği ve karbon (sera gazı) emisyonları
	• İklim değişikliği, karbon ayak izi, sera gazı, yenilebilir enerji, net sıfır vb.
	Enerji tüketimi ve verimliliği
	• Enerji verimliliği, yeşil enerji, düşük enerji tüketimi vb.
	Su kullanımı ve geri dönüşümü
	• Su tasarrufu, su geri kazanımı, atıksu arıtma, su ayak izi vb.
	Atık ve döngüsel ekonomi
	• Atık yönetimi, geri dönüşüm, sıfır atık, döngüsel ekonomi vb.
	Biyoçeşitlilik ve ekosisteme etki
	• Biyoçeşitlilik, ekosistem, ormanlaşma/ormansızlaşma vb.
Sosyal	Kirlilik ile mücadele
	• Hava kirliliği, su kirliliği, çevre mevzuatına uyum vb.

	Yeşil ürünler/süreçler • Çevre dostu ürün, yeşil ürün, yeşil süreçler, yeşil teknoloji vb. Çevresel etki değerlendirmesi • Çevresel performans değerlendirmesi, çevresel etki analizi, çevresel risk yönetimi vb.
Sosyal	Çalışan hakları ve çalışma koşulları • İş sağlığı ve güvenliği (İSG), adil ücretlendirme, sendikal haklar ve örgütlenme özgürlüğü, insan onuruna yakışır iş ortamı vb. Ayrımcılık, çeşitlilik ve fırsat eşitliği • Çeşitlilik, kapsayıcılık, eşitlik, fırsat eşitliği, kadınların güçlendirilmesi vb. Eğitim ve gelişim • Mesleki eğitim, çalışan gelişimi, mentorluk ve koçluk programları, yetenek yönetimi vb. Müşteri ilişkileri • Müşteri odaklılık, müşteri verilerinin gizliliği, hizmet kalitesi, ürün güvenliği vb. Toplumsal katkı ve sosyal etki • Sosyal sorumluluk, bağışlar, sponsorluklar, gönüllülük çalışmaları, istihdam yaratma, yoksullukla mücadele vb.
Yönetişim	Üst düzey ücretlendirme politikaları • Yönetici ücretleri, primler, ücret şeffaflığı, teşvikler vb. Yönetim kurulu yapısı ve çeşitliliği • Bağımsız üye, kurul çeşitliliği, kurumsal yönetim ilkeleri vb. Sürdürülebilirlik yönetimi • Sürdürülebilirlik stratejisi, politikaları, komitesi, ÇSY yönetimi vb. Şeffaflık ve hesap verebilirlik • Şeffaflık, hesap verebilirlik, raporlama, paydaş katılımı veya ilişkileri vb. Etik kurallar ve iş ilkeleri • Etik ilkeler, ihbar mekanizmaları, etik standartlara uyum, yolsuzlukla ve rüşvetle mücadele, tedarik zinciri sorumluluğu vb. Hissedar hakları • Pay sahipleri hakları, genel kurul süreçleri, yatırımcı ilişkileri, kar dağıtım politikası vb. Yasal uyum ve denetim mekanizmaları • Kanun uyumu, iç kontrol, iç denetim, bağımsız dış denetim vb. Risk yönetimi • Risk analizi, çevresel ve sosyal riskler, kurumsal risk yönetimi vb.

4. BULGULAR

4.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Söylemlerinin ÇSY Kategorilerine Göre Analizi

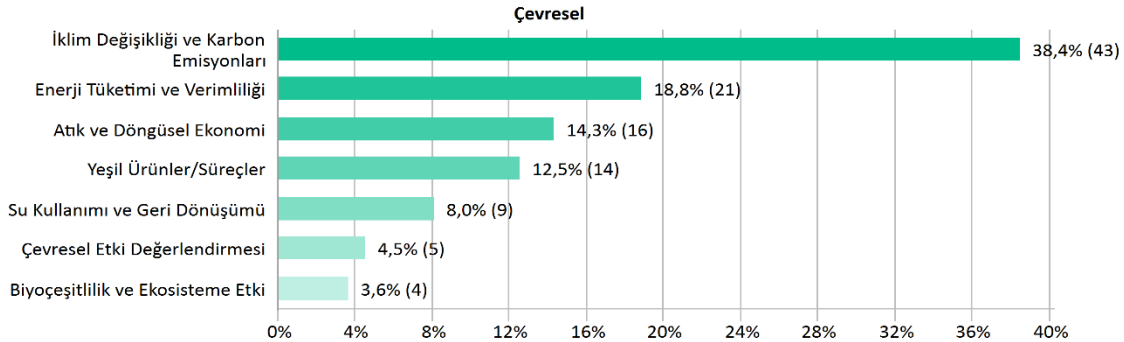
Bu çalışmada, Türkiye BIST 30 Endeksi'nde yer alan 28 şirketin 2024 yılı faaliyet raporlarındaki CEO söylemleri içerik analiziyle incelenmiş ve şirketlerin sürdürülebilirliğin ÇSY boyutlarını nasıl ele aldığı ortaya konmuştur. Toplam 305 kodlamanın, %40,7'si sosyal boyuta, %36,7'si çevresel boyuta ve %22,6'sı yönetim boyutuna aittir (Şekil 1). Başka bir deyişle, CEO söylemlerinde sosyal konular, az bir farkla da olsa çevresel konulardan daha fazla yer bulmakta ve her iki boyut da yönetim boyutuna göre belirgin biçimde daha çok vurgulanmaktadır.

Şekil 1. CEO söylemlerinde ÇSY boyutlarının genel dağılımı.

Çevresel boyut altındaki kodlamalar, CEO'ların sürdürülebilirlik söylemlerinde hangi çevresel konulara ağırlık verdiklerini göstermektedir. Dağılım incelendiğinde, iklim değişikliği ve karbon emisyonları kategorisinin açık ara en yüksek payı aldığı görülmektedir (Şekil 2). Çevresel kodların %38,4'ü (n=43) bu kategoriye aittir. Örneğin bir CEO ifadesinde iklim değişikliği ve karbon emisyonları ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı'nı iklim değişikliği ile mücadele stratejisine entegre etmek üzere yakından takip ediyor, Tofaş'ın sıfır emisyonlu tesis olması yolunda çalışmalarımızı sürdürüyoruz (Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.).

Çevresel boyutta iklim konusunu takiben, enerji tüketimi ve verimliliği (%18,8) ve atık yönetimi ve döngüsel ekonomi (%14,3) konuları ön plana çıkmaktadır. Diğer çevresel kategoriler ise görece olarak daha düşük oranlarda yer almaktadır (Şekil 2).

Şekil 2. CEO söylemlerindeki çevresel boyut kategorilerinin dağılımı.

Sosyal boyuttaki içerik dağılımı, CEO'ların hangi sosyal sorumluluk ve paydaş konularını daha fazla vurguladığını göstermektedir. Sosyal kodlamalar içinde en büyük payı toplumsal katkı ve sosyal etki kategorisi almaktadır (%33,1). Bunu yakından takip eden ikinci büyük kategori müşteri ilişkileridir (%28,2). Bu iki dışa dönük kategori birlikte, sosyal içerikli söylemlerin toplamda %61,3'ünü oluşturmaktadır (Şekil 3). Örneğin, bir CEO, şirketinin topluma yaptığı katkıları vurgulayarak şu ifadelerle yer vermiştir:

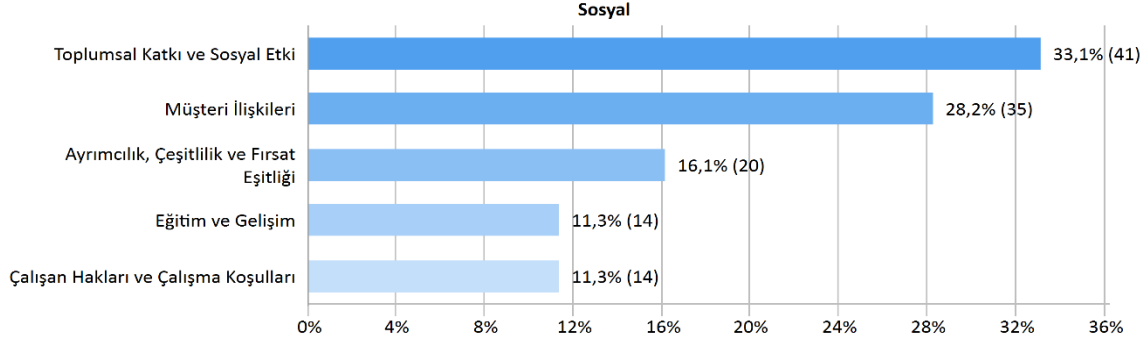
Vehbi Koç Vakfı'nın katkılarıyla hayata geçirdiğimiz 'Gelecek Hayalim' projemizle ülkemizde cinsiyet eşitliği sağlanması çabalarına katkıda bulunmayı, farkındalığı artırmayı, kalıp yargıları

değiştirmeyi, eşitlik bilinci oluşturmaya, gençleri ayrımcılıkla mücadele edebilecek becerilerle donatmayı, iş yaşamına katılımı ve kalıcılığı artırmayı hedefliyoruz (Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.).

Türkiye İş Bankası CEO'su müşteri ilişkilerine verdikleri önemi aşağıdaki ifadeleri kullanarak belirtmiştir:

(...) İşCep'i yalnızca bir bankacılık uygulaması olarak konumlandırmıyor, aynı zamanda müşterilerimizin günlük hayatlarına değer katan bir "süper uygulama" olarak görüyoruz (Türkiye İş Bankası A.Ş.).

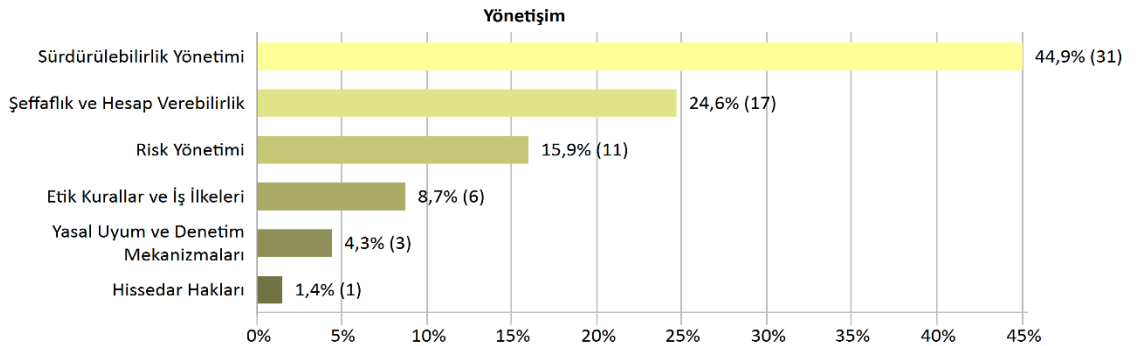
Şekil 3. CEO söylemlerindeki sosyal boyut kategorilerinin dağılımı.



Yönetişim boyutundaki kategorilerin dağılımına bakıldığında, en baskın yönetim kategorisinin sürdürülebilirlik yönetimi olduğu görülmektedir ve yönetim içeriklerinin %44,9'u bu kategoriye aittir. İkinci sırada, şeffaflık ve hesap verebilirlik %24,6'lık pay yer almaktadır. Diğer yönetim kategorileri ise daha düşük oranlarda dağılım göstermektedir. Özellikle hissedar haklarının yalnızca %1,4 oranında yer alması dikkat çekicidir (Şekil 4). Bir CEO şirketinde sürdürülebilirlik yönetiminin ÇSY yönüne verilen önemi şu sözleriyle dile getirmiştir.

2024 yılında operasyonlarını Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) öncelikleriyle uyumlu hale getirme konusunda önemli ilerlemeler kaydeden Türk Hava Yolları, sürdürülebilirlik uygulamalarını iş modelinin tüm katmanlarına entegre ederek uzun vadeli büyümesini çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) ilkeleri doğrultusunda şekillendirmiştir (Türk Hava Yolları A.O.).

Şekil 4. CEO söylemlerindeki yönetim boyutu kategorilerinin dağılımı.



4.2. CEO Söylemlerinde ÇSY Boyutlarının Sektörel ve Şirket Bazlı Karşılaştırmalı Analizi

Kod matrisi analizine göre sektörler arasında ÇSY kategorilerinin önceliklendirilmesi açısından kayda değer farklılıklar gözlemlenmektedir (Şekil 5). Özellikle imalat sektörü, çevresel boyuta diğer sektörlerle kıyasla en fazla vurgu yapan sektör olarak öne çıkmaktadır. İmalat şirketlerinin CEO söylemlerinde iklim değişikliği ve karbon emisyonları kategorisindeki kodlamaların sayısının yüksek olması (24 kodlama), bu sektörün günümüzün öncelikli çevresel konusunu göz önünde bulundurduğunu göstermektedir. Buna karşılık, mali kuruluşlar sektöründeki şirketlerde sosyal boyut kategorilerinin daha ön planda

olduğu görülmektedir. Örneğin, finansal sektör şirketleri CEO söylemlerinde toplumsal katkı ve sosyal etki ile müşteri ilişkileri gibi sosyal unsurlara yoğunlaşarak bu boyutu önceliklendirmektedir (17'şer kodlama).

Hizmet sektörüne dâhil edilen perakende, iletişim ve ulaştırma alanlarında faaliyet gösteren şirketlerin CEO söylemlerinde çevresel kategorilere (örn. enerji tüketimi ve verimliliği, atık ve döngüsel ekonomi, iklim değişikliğiyle mücadele) daha fazla ağırlık verildiği, bu sektörlerin özellikle çevresel risklerin azaltılmasına ve doğal kaynak kullanımının sürdürülebilirliğine odaklandıkları görülmektedir. Bu sektörleri yönetim boyutunda özellikle sürdürülebilirlik yönetimine yapılan vurgular takip ederken, sosyal boyutun ise görece daha sınırlı şekilde ele alındığı dikkat çekmektedir. Ayrıca, sosyal kategorilerin müşteri ile doğrudan temasın yoğun olduğu perakende ticaret ve bilgi-iletişim sektörlerindeki şirketlerin CEO söylemlerinde beklenenden daha az yer vurgulandığı görülmektedir.

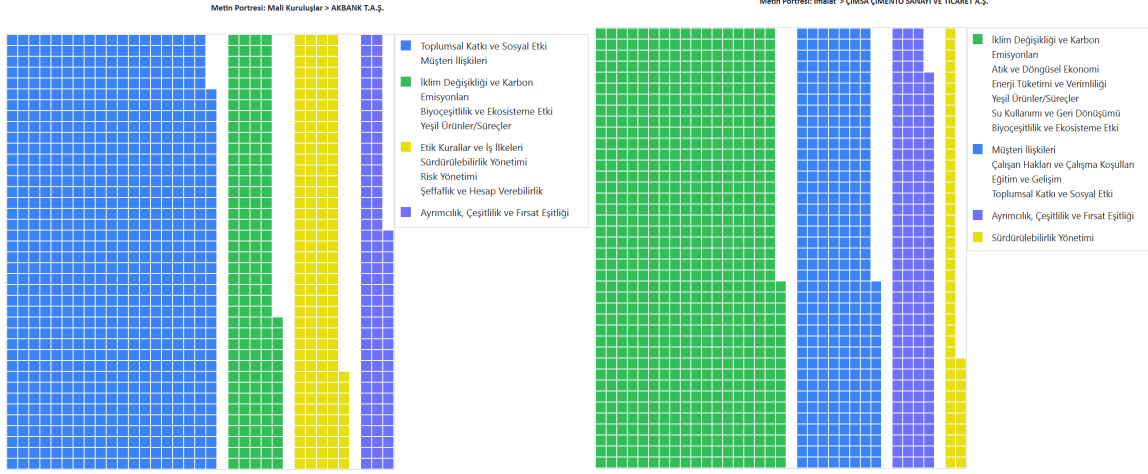
Kod matrisindeki verilere göre, yönetim boyutu genel olarak çevresel ve sosyal boyutlara kıyasla daha az temsil edilse de bazı sektörlerde dikkat çekici düzeyde öne çıkmaktadır. Özellikle imalat ve banka/finans sektörleri, yönetim temalı kodlamaların görece yoğunlaştığı alanlar arasında yer almaktadır. Yönetim boyutunda özellikle sürdürülebilirlik yönetimi kategorisinin, teknoloji sektörü dışındaki tüm sektörlerde ele alındığı gözlemlenmektedir.

Şekil 5. Sektörlere göre ÇSY kod matrisi. (Kırmızı renkli hücreler, ilgili sektörde o ÇSY kategorisinde daha yüksek kodlama olduğunu göstermektedir.)

Kod Sistemi	İmalat	Mali Kuruluşlar	İnşaat ve Bayındırlık	Bilgi ve İletişim	Toptan ve Perakende Ticaret	Ulaştırma ve Depolama	Teknoloji	...
Yönetişim								0
Hissedar Hakları		1						1
Etik Kurallar ve İş İlkeleri	2	2						6
Yasal Uyum ve Denetim Mekanizmaları	1		2					3
Risk Yönetimi	6	4		1				11
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	6	5	1	1	2	2		17
Sürdürülebilirlik Yönetimi	15	7	1	4	2	2		31
Çevresel								0
Çevresel Etki Değerlendirmesi	2		3					5
Enerji Tüketimi ve Verimliliği	11	3		4	2	1		21
Atık ve Döngüsel Ekonomi	10	4			2			16
Su Kullanımı ve Geri Dönüşümü	7	1			1			9
Yeşil Ürünler/Süreçler	10	3		1				14
Biyoçeşitlilik ve Ekosisteme Etki	1	3						4
İklim Değişikliği ve Karbon Emisyonları	24	8	2	5	3	1		43
Sosyal								0
Ayrımcılık, Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	10	7	1			2		20
Eğitim ve Gelişim	6	5	3					14
Çalışan Hakları ve Çalışma Koşulları	9	1	3			1		14
Toplumsal Katkı ve Sosyal Etki	19	17	1	1	2		1	41
Müşteri İlişkileri	12	17		4	1		1	35
TOPLAM	151	88	19	21	15	9	2	305

Şekil 6'da en çok kodlama yapılan iki şirketin ÇSY kategorilerinin dağılımının gösterildiği belge portreleri yer almaktadır. Akbank T.A.Ş. şirketi için 25 kodlama, Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. şirketinin CEO mesajında ise 23 kodlama yapılmıştır. Buna göre Akbank'ın CEO mesajı, sosyal boyutta yer alan kategorilere güçlü bir şekilde vurgu yapmaktadır. Spesifik olarak, sosyal boyutta yer alan toplumsal katkı ve sosyal etki ile müşteri ilişkileri kategorilerinde yoğun bir kodlama yer almaktadır. Bu sosyal kategoriler, bankanın paydaşlarına ve topluma yönelik sorumluluklarını ve müşterileri için yarattığı değeri ön plana çıkardığını göstermektedir.

Çimsa'nın CEO mesajı, üretim sektöründe faaliyet gösteren bir şirketten bekleneceği üzere, çevresel boyuta en yoğun vurgu yapan metinlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Metinde iklim değişikliği ve karbon emisyonları, enerji verimliliği, atık yönetimi ve döngüsel ekonomi, su kullanımı ve yeşil ürün/süreç gibi çevresel sürdürülebilirlik konuları kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Kod dağılımı, şirketin özellikle çevresel etkilerini yönetme ve azaltma çabalarını ayrıntılı biçimde raporladığını göstermektedir.

Şekil 6. Akbank T.A.Ş. ve Çimsa çimento sanayi ve ticaret A.Ş. şirketlerinde ÇSY kategorilerinin dağılımı.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın bulguları, kurumsal sürdürülebilirlik ve ÇSY üzerine literatürdeki tartışmalarla birlikte ele alındığında, Türkiye’deki şirketlerin CEO mesajlarında farklılaşan eğilimleri ortaya koymaktadır. CEO söylemleri, şirketlerin yalnızca faaliyetlerini raporladığı değil, aynı zamanda meşruiyet inşa etmeye çalıştığı stratejik iletişim araçları olarak önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, CEO mesajları yalnızca bilgilendirici metinler değil; aynı zamanda retorik güce sahip, kurumsal gerçekliğin temsilini sunan iletişimsel eylemler olarak değerlendirilmelidir (Kılınç & Arıcı, 2020). Nitekim Barkemeyer ve arkadaşlarının (2014) yaptığı bir analiz de sürdürülebilirlik raporlarındaki CEO mektuplarında kullanılan retorik’in çoğunlukla hesap verebilirlikten ziyade meşruiyet ve izlenim yönetimine yönelik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, CEO’ların sürdürülebilirlik söylemlerini, şirketlerin paydaşlar gözünde güçlü ve olumlu bir kurumsal imaj oluşturma aracı olarak kullandığını göstermektedir.

Araştırmanın ilk bulguları, şirketlerin kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutlarına ağırlık verdiğini, buna karşılık yönetim boyutunun nispeten arka planda kaldığını göstermektedir. Paydaş teorisi perspektifinden bakıldığında bu durum beklenebilir bir sonuçtur. Literatürdeki bazı çalışmalar da şirketlerin sürdürülebilirlik iletişimde, odak noktalarını ağırlıklı olarak paydaşların en çok önem verdiği çevresel ve toplumsal konulara yönelttiklerini ortaya koymaktadır. Örneğin Fernandez-Feijoo ve diğerlerinin (2014) bulgularına göre, müşteriler, çalışanlar ve çevre gibi kilit paydaş gruplarının baskısı, sürdürülebilirlik raporlarının şeffaflık düzeyini artırmaktadır. Finansal performansın yanı sıra topluma ve çevreye karşı sorumlulukların da kurumsal değerlendirmede ön plana çıkması, yöneticilerin sosyal ve çevresel konular ile ilgili artan bir paydaş baskısı hissetmelerinin doğal olduğunu göstermektedir (Awa vd., 2024; Freeman, 1984).

Bu çalışmada CEO söylemlerinde sosyal konuların, az bir farkla da olsa çevresel konuları geride bıraktığı görülmüştür. Sosyal boyuttaki söylemlerin özellikle toplumsal katkı ve sosyal etki ile müşteri ilişkileri kategorilerinde yoğunlaşması, şirketlerin hem geniş toplum kesimlerine katkıyı hem de müşteri memnuniyetini kurumsal öncelik haline getirdiğini göstermektedir. Örneğin bazı CEO’ların, kadınların güçlendirilmesi ve fırsat eşitliğini hedefleyen sosyal sorumluluk projelerine değinmesi, Birleşmiş Milletler SKA’larından Toplumsal Cinsiyet Eşitliği hedefi ile doğru orantılı görülmektedir. Benzer şekilde, birçok banka CEO’sunun müşteri odaklı faaliyetlerini ve yarattığı değeri vurgulamasının, müşteri memnuniyetinin günümüz iş dünyasında rekabet avantajı elde etme ve sürdürmedeki kritik rolü ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

CEO'ların söylemlerinde iklim değişikliği ve karbon emisyonları kategorisinin çevresel boyut içinde en yüksek payı alması, iklim krizinin günümüz işletme gündemindeki merkezi konumunu yansıtmaktadır. İklim değişikliği, Birleşmiş Milletler tarafından zamanımızın en büyük sınavlarından biri olarak ifade edilmekte ve olumsuz etkilerinin sürdürülebilir kalkınma hedeflerini tehdit ettiğine dikkat çekilmektedir (United Nations, 2015). Bu nedenle, şirket CEO'larının iklim riskine ve karbonsuzlaşmaya odaklanması, küresel düzeyde artan düzenleyici baskılar ve taahhütlerle uyumlu görülmektedir. Çevresel boyutta iklim değişikliğini takiben en sık değinilen kategorilerin enerji verimliliği ve döngüsel ekonomi/atık yönetiminin olması, şirket CEO'larının operasyonel süreçlerinde enerji tasarrufu, geri dönüşüm uygulamaları gibi somut sürdürülebilirlik faaliyetlerine önem verdiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın dikkat çekici yönlerinden biri yönetim boyutunun CEO mesajlarında oldukça az temsil edilmesidir. Yönetim kategorileri içinde sürdürülebilirlik yönetimi ile şeffaflık ve hesap verebilirliğin yüksek düzeyde kodlanması, şirketlerin günümüzün en önemli konularından biri olan sürdürülebilirliği yönetim sistemlerine entegre etme çabasını, aynı zamanda paydaşlara karşı hesap verebilir olmayı vurguladığını göstermektedir. Zira günümüzde paydaşlar, şirketlerin iş yapma biçimlerinde hesap verebilir ve şeffaf olmaları yönünde artan bir beklentiye sahiptir (Diwan & Amarayil Sreeraman, 2024). Şirketlerin diğer yönetim konularına (örneğin etik kurallar, hissedar hakları, denetim mekanizmaları) oldukça sınırlı değinmesi ve özellikle üst düzey ücretlendirme politikaları ile yönetim kurulu yapısı ve çeşitliliği gibi kritik yönetim unsurlarının hiç yer almamış olması, bu alanların hassasiyet taşıyan veya geri planda görülen alanlar olduğunu düşündürmektedir.

Araştırma bulguları sektörel kırılımda incelendiğinde, farklı sektörlerin ÇSY boyutlarına verdikleri önceliklerin fark edilir şekilde ayrıştığı görülmektedir. Özellikle imalat sektörü, CEO söylemlerinde çevresel boyuta en güçlü vurgu yapan sektör olarak öne çıkmaktadır. Bu sektörde yer alan şirketlerin çevresel etkilerine duyarlılık göstermesi ve çevresel konuları önceliklendirmesi, üretim sektörünün çevresel etkilerinin büyüklüğü düşünüldüğünde tutarlılık göstermektedir. Bununla birlikte, çevresel etkileri yüksek olan inşaat, ulaştırma, perakende ticaret sektörlerindeki şirketlerin CEO söylemlerinde çevresel kategorilerin beklenenden düşük düzeyde temsil edilmesi, bu sektörlerde sürdürülebilirlik iletişiminin çevresel boyutunun sınırlı kaldığını ve çevreye yönelik taahhütlerin söylem düzeyinde yeterince önceliklendirilmediğini ortaya koymaktadır.

Mali kuruluşlar sosyal boyuttaki kategorilere en çok ağırlık veren şirketler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle finansal şirketlerin CEO mesajlarında toplumsal katkı ve müşteri ilişkileri kategorilerindeki kodların yoğun oluşu, bu sektörün toplumsal güveni ve imajı önceliklendirmesi ve müşteri memnuniyetine yaptığı yatırımın bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgu, Pálffy ve Ablonczy-Mihályka'nın (2024) araştırmasında da desteklenmekte; söz konusu çalışmada paydaşlarla ilişkilerin, özellikle de müşteri memnuniyetinin, CEO mesajlarında öne çıkan temel sosyal sürdürülebilirlik konuları arasında yer aldığı vurgulanmaktadır. Sektörel düzeyde farklılaşmalar imleşim teorisi çerçevesinde düşünüldüğünde, imalat ve enerji şirketlerinin çevresel duyarlılığa dair güçlü sinyaller vermesi, şirketlerin çevresel sorumluluklarını yerine getirdiklerini ve sürdürülebilirlik vizyonlarını hayata geçirmeye yönelik somut adımlar attıklarını ifade etme çabasının göstergesidir. Benzer şekilde, finans sektörlerinde sosyal temalı sinyaller, paydaşlara (özellikle müşterilere ve topluma) yönelik güveni artırma ve itibarı güçlendirme uğraşının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma literatüre Türkiye bağlamında özgün bir katkı sunmaktadır. Bilindiği kadarıyla bu araştırma BIST 30 endeksinde yer alan şirketlerin CEO söylemlerini kurumsal sürdürülebilirliğin ÇSY boyutları çerçevesinde nitel yöntemle inceleyen ilk çalışmadır. Bu yönüyle araştırma, Türkiye'deki kurumsal sürdürülebilirliğe dair literatürdeki boşluğu doldurmakta, sektörler arası farklılaşmaları ortaya koymakta ve CEO mesajlarını veri kaynağı olarak kullanmasıyla sürdürülebilirlik araştırmalarına yeni bir perspektif getirmektedir.

6. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulguları bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. İlk olarak, yalnızca BIST 30 endeksinde yer alan şirketler analiz edilmiştir, dolayısıyla elde edilen sonuçlar Türkiye’deki tüm şirketlere doğrudan genellenememektedir. İkinci olarak bu çalışma, 2024 yılına ait faaliyet raporlarında CEO mesajlarının anlık bir fotoğrafını sunmaktadır. Bu durum söylemlerin zamansal değişimini yansıtmayı engellemektedir. Üçüncü olarak, veri kaynağı olarak sadece CEO veya üst düzey yönetici mesajları kullanılmış, diğer kurumsal iletişim kanalları (örneğin sürdürülebilirlik raporları, basın açıklamaları) kapsam dışı bırakılmıştır.

Belirtilen sınırlılıklar ışığında, gelecekteki araştırmalara yönelik çeşitli öneriler sunulmaktadır. Sürdürülebilirliğin CEO mesajlarında yıllar içindeki değişimi ele alınıp çeşitli dışsal faktörlerin etkisi incelenerek alana katkı sunulabilir (Arvidsson & Sabelfeld, 2023). Özellikle CEO söylemlerinin son yıllarda nasıl evrildiği, örneğin Kovid-19 sonrası dönemde veya yeni düzenleyici çerçevelerin (iklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü, AB Yeşil Mutabakat mevzuatı vb.) yürürlüğe girmesiyle mesajlardaki vurguların değişip değişmediği araştırılmaya değerdir. Ayrıca farklı büyüklükteki şirketlerin (örn. KOBİ’ler, kamu kuruluşları) veya farklı ülkelerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, kurumsal ve kültürel bağlamın söylemlere etkisini daha açık biçimde ortaya koyabilir (Pálffy & Ablonczy-Mihályka, 2024). Buna ek olarak, sektörler arası geniş kapsamlı karşılaştırmalar yapılması, farklı sektörlerin (örn. enerji, gıda, teknoloji) CEO’larının sürdürülebilirlik söylemlerindeki önceliklerini, kullandıkları dili ve hangi ÇSY boyutlarını öne çıkardıklarını analiz etmeye imkân sağlayacaktır. Bu tür bir yaklaşım, sektörler arası farklılıkların daha net ortaya konmasına ve sektöre özgü stratejilerin daha iyi anlaşılmasına katkı sunabilir.

Bir diğer araştırma alanı ise söylem ile eylem arasındaki tutarlılıktır. Gelecek araştırmalarda, üst düzey yönetici söylemlerinin gerçek performans verileriyle ne derecede örtüştüğünü incelemek anlamlı olacaktır. Spesifik olarak, karbon nötrlüğü taahhüdünde bulunan bir şirketin yıllar içinde emisyon verilerinde düşüş gösterip göstermediği veya toplumsal projeleri öne çıkaran şirketlerin bu projelere somut kaynak ayırıp ayırmadığı incelenebilir. Yapılacak nicel analizler, yüksek sürdürülebilirlik performansı sergileyen şirketlerin finansal açıdan da uzun vadede daha başarılı olabildiğine dair mevcut bulguları Türkiye bağlamında test edebilir. Benzer şekilde gelecek araştırmalar, bu çalışmadaki CEO söylemlerindeki vurgu düzeyleri ile bu şirketlerin sürdürülebilirlik performans göstergeleri, ÇSY performansı ve finansal sonuçları arasındaki korelasyonu analiz edebilir. Böyle bir çalışma, şirketlerin sürdürülebilirlik alanında konuşma mı yoksa icraat mı yaptıkları sorusuna ışık tutabilecektir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayalı olarak iş dünyasına yönelik çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Şirketler sürdürülebilirlik yaklaşımlarını bütüncül bir perspektifle ele almalı ve özellikle yönetim boyutunu daha görünür kılmalıdır. Üst düzey yönetim ve kurumsal yönetim uygulamalarının (örn. yönetim kurulunda farklı cinsiyet ve uzmanlıkların temsili, etik değerlerin içselleştirilmesi, üst yönetim ücretlendirmesinde adalet ve şeffaflık gibi) kamuoyu ile paylaşılması, şirketlerin ÇSY performansının tüm boyutlarda tutarlı olduğunu gösterecektir. CEO mesajlarında bu konulara değinmek paydaş güvenini artırabilir ve şirketin kurumsal itibarını güçlendirebilir. Nitekim araştırmalar güçlü ÇSY uygulamalarına sahip şirketlerin yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar nezdinde daha fazla destek gördüğünü ve uzun vadede daha iyi bir performans sergilediğini ortaya koymaktadır (Eccles vd., 2014). Bu nedenle şirketler yalnızca pozitif mesaj vermekle kalmayıp bu mesajların altını somut veriler ve performans göstergeleri ile doldurmalıdır.

Araştırma bulgularının gösterdiği üzere, sosyal boyutta görece düşük temsil edilen çalışan hakları, çalışma koşulları ve eğitim-gelişim alanlarının CEO söylemlerinde daha fazla vurgulanması önem arz etmektedir. Bu alanların görünür kılınması, yalnızca çalışan bağlılığı ve işveren markasını güçlendirmekle kalmayacak, aynı zamanda şirketin uzun vadeli sosyal sürdürülebilirlik kapasitesini artıracaktır. Benzer şekilde çevresel boyutta öne çıkan iklim değişikliği ve karbon emisyonlarının yanı sıra ekosistem, biyoçeşitlilik ve çevresel etki değerlendirmesi gibi başlıkların söylemlerde daha güçlü şekilde yer bulması gerekmektedir. Ayrıca, yeşil ürün ve süreçler konusunun imalat sektörü dışında da

gündeme alınması, örneğin hizmet ve finans sektörlerinde yeşil finansman araçlarının benimsenmesi, çevresel boyutun daha bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasına ve sürdürülebilirlik vizyonunun sektörler arası yaygınlaşmasına katkı sağlayacaktır.

Sektörel farklılıklar da iş dünyasına özgü çıkarımlar sunmaktadır. Özellikle çevresel etkileri doğrudan hissedilen inşaat ve ulaştırma sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin, CEO mesajlarında çevresel taahhütlerini daha güçlü vurgulamaları ve bu alanda somut stratejiler ortaya koymaları önerilmektedir. Benzer şekilde, müşteri ile etkileşimin yoğun olduğu perakende ticaret ve bilgi-iletişim sektörlerinde sosyal kategorilerin CEO söylemlerinde sınırlı yer alması, bu şirketlerin sosyal sorumluluk, fırsat eşitliği, kapsayıcılık, toplumsal katkı gibi alanlardaki faaliyetlerini ve geleceğe dönük planlarını daha görünür kılmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, CEO'ların bu söylemlerinde SKA'lara atıfta bulunmaları, şirketlerinin küresel hedeflerle uyumlu stratejiler geliştirdiğini gösterecek ve paydaş nezdinde güvenilirliği artırabilecektir. Böyle bir yaklaşım, yalnızca şirketlerin SKA'lara katkısını somutlaştırmakla kalmayıp, aynı zamanda paydaşların gözünde şirketin uzun vadeli sürdürülebilirlik vizyonunu destekleyen güçlü bir sinyal işlevi görebilir.

Beyan ve Açıklamalar

1. Bu çalışmanın yazarı, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduğunu kabul etmektedir.
2. Yazar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Ahn, Y. (2022). A socio-cognitive model of sustainability performance: Linking CEO career experience, social ties, and attention breadth. *Journal of Business Ethics*, 175(2), 303-321. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04651-w>
- Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability*, 12(9), 3910. <https://doi.org/10.3390/su12093910>
- Alshorman, S. A. A., & Shanahan, M. (2022). The voice of profit: exploring the tone of Australian CEO's letters to shareholders after the global financial crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 127-147. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0169>
- Amernic, J. H., & Craig, R. J. (2004). 9/11 in the service of corporate rhetoric: Southwest airlines' 2001 letter to shareholders. *Journal of Communication Inquiry*, 28, 325-341. <https://doi.org/10.1177/0196859904267121>
- Amernic, J., & Craig, R. (2013). Leadership discourse, culture, and corporate ethics: CEO-speak at news corporation. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 379-394. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1506-0>
- An, Y., Davey, H., & Eggleton, I. R. (2011). Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 571-585. <https://doi.org/10.1108/14691931111181733>
- Arvidsson, S. (2023). CEO talk of sustainability in CEO letters: towards the inclusion of a sustainability embeddedness and value-creation perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(7), 26-61. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2021-0260>
- Arvidsson, S., & Sabelfeld, S. (2023). Adaptive framing of sustainability in CEO letters. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(9), 161-199. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4274>
- Atan, R., Alam, M. M., Said, J., & Zamri, M. (2018). The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(2), 182-194. <https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2017-0033>

- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1).
<https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Barkemeyer, R., Comyns, B., Figge, F., & Napolitano, G. (2014). CEO statements in sustainability reports: Substantive information or background noise? *Accounting Forum*, 38(4), 287-297.
<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2014.07.002>
- Buallay, A. (2019). Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 98-115. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0149>
- Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*, 345, Article 118829.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011a). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2011b). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39(1), 86–100.
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0199-0>
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Planı_2024-2028_11122023.pdf
- De Silva Lokuwaduge, C. S., & Heenetigala, K. (2017). Integrating environmental, social and governance (ESG) disclosure for a sustainable development: An Australian study. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 438-450. <https://doi.org/10.1002/bse.1927>
- Diwan, H., & Amarayil Sreeraman, B. (2024). From financial reporting to ESG reporting: a bibliometric analysis of the evolution in corporate sustainability disclosures. *Environment, Development and Sustainability*, 26(6), 13769-13805. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03249-2>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Effect of stakeholders’ pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 53-63.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1748-5>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Frösén, J., & Stewart, D. W. (2023). Marketing through the eyes of senior management: Insights from Fortune 500 reporting. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(1), 75-96.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1994421>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- Guthrie, J., Petty, R., & Ricceri, F. (2006). The voluntary reporting of intellectual capital: comparing evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 254-271.
<https://doi.org/10.1108/14691930610661890>
- Hooghiemstra, R. (2010). Letters to the shareholders: A content analysis comparison of letters written by CEOs in the United States and Japan. *The International Journal of Accounting*, 45(3), 275-300.
<https://doi.org/10.1016/j.intacc.2010.06.006>

- Jonäll, K., & Rimmel, G. (2010). CEO letters as legitimacy builders: coupling text to numbers. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(4), 307-328.
<https://doi.org/10.1108/14013381011105975>
- Josef, S., & Helena, C. (2022). Leadership and effectiveness: A content analysis of letters to shareholders during the financial crisis. *International Journal of Business Communication*, 59(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/2329488418804044>
- Kılınç, Ö., & Arıcı, A. (2020). Yıllık Raporlarda Kurumsal Anlatı: Kurum Yöneticilerinin Mektuplarına Yönelik Bir Söylem Analizi. *Ankara Üniversitesi İlel Dergisi*, 7(1), 167-194.
<https://doi.org/10.24955/ilef.736324>
- Kölbél, J. F., Busch, T., & Jancso, L. M. (2017). How media coverage of corporate social irresponsibility increases financial risk. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2266-2284.
<https://doi.org/10.1002/smj.2647>
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.
- Legendre, T. S., Ding, A., & Back, K. J. (2024). A bibliometric analysis of the hospitality and tourism environmental, social, and governance (ESG) literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 309-321. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.003>
- Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Liu, J., Hong, C., & Yook, B. (2022). CEO as “chief crisis officer” under COVID-19: A content analysis of CEO open letters using structural topic modeling. *International Journal of Strategic Communication*, 16(3), 444-468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2045297>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20-30. <https://doi.org/10.3102/0013189X013005020>
- Mohammad, W. M. W., & Wasiuzzaman, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. *Cleaner Environmental Systems*, 2, Article 100015. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100015>
- Na, H. J., Lee, K. C., Choi, S. U., & Kim, S. T. (2020). Exploring CEO messages in sustainability management reports: Applying sentiment mining and sustainability balanced scorecard methods. *Sustainability*, 12(2), 590. <https://doi.org/10.3390/su12020590>
- Ngai, C. S. B., & Singh, R. G. (2014). Communication with stakeholders through corporate web sites: An exploratory study on the CEO messages of major corporations in Greater China. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(3), 352-394. <https://doi.org/10.1177/1050651914524779>
- Özsözgün Çalışkan, A., Esen, E., & Barkemeyer, R. (2021). Impression management tactics in the CEO statements of Turkish sustainability reports. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(4), 485-506. <https://doi.org/10.1111/beer.12374>
- Pálffy, Z., & Ablonczy-Mihályka, L. (2024). Cultural influence on sustainability discourse: A comparative analysis of CEO letters in the cosmetics and fashion industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 2779-2792. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3796>
- Patelli, L., & Pedrini, M. (2014). Is the optimism in CEO's letters to shareholders sincere? Impression management versus communicative action during the economic crisis. *Journal of Business Ethics*, 124, 19-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1855-3>
- Rahm, H., Sandell, N., & Svensson, P. (2020). Corporate dreams—appropriate aspirations and the building of trust in annual reports. *Studies in Communication Sciences*, 20(1), 77-91. <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2020.01.007>
- Sang, S., Yan, A., & Ahmad, M. (2024). CEO Experience and Enterprise Environment, Social and Governance Performance: Evidence from China. *Sustainability*, 16(11), 4403. <https://doi.org/10.3390/su16114403>

- Scheuerlein, J., Chládková, H., & Bauer, K. (2018). Transformational leadership qualities during the financial crisis-a content analysis of CEOs letter to shareholders. *International Journal for Quality Research*, 12(3), 551-572. <https://doi.org/10.18421/IJQR12.03-01>
- Searcy, C. (2016). Measuring enterprise sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 25(2), 120-133. <https://doi.org/10.1002/bse.1861>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-214850-7.50025-5>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations. *Journal of Business Ethics*, 61, 263-281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- Sustainability Accounting Standards Board. (2018). *Annual Report 2018*. <https://www.sasb.org/knowledge-hub/annual-report-2018/>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development* (A/RES/70/1). United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Zhang, N., Yang, C., & Wang, S. (2024). Research progress and prospect of environmental, social and governance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 447, Article 141489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141489>