

Citation / Atıf: Öney T. & Şahin İ.E. (2026). Havayolu Bütüncül Sürdürülebilirlik Stratejisinin Geliştirilmesinde Kurumsal Raporların Yorumlanması: Refleksif Tematik Analiz. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 7(1), 134–155. <https://doi.org/10.71284/jmtpr.2026717>

RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

HAVAYOLU BÜTÜNCÜL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE KURUMSAL RAPORLARIN YORUMLANMASI: REFLEKSİF TEMATİK ANALİZ

INTERPRETING CORPORATE REPORTS IN THE DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED
SUSTAINABILITY STRATEGY FOR AIRLINES: REFLEXIVE THEMATIC ANALYSIS

Tugay Öney¹ 

İhsan Emrehan Şahin² 

¹ Dr. Öğr. Üyesi., Tarsus Üniversitesi,,  Havacılık Yönetimi, Türkiye, e-mail: tugayoney@tarsus.edu.tr

² Araş. Gör., Tarsus Üniversitesi,,  Havacılık Yönetimi, Türkiye, e-mail: ihsansahin@tarsus.edu.tr

Etik Beyan	Ethical Statement
Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. Tugay Öney İhsan Emrehan Şahin	It is declared that scientific and ethical principles were complied with during the preparation of this study and all the studies used are cited in the bibliography Tugay Öney İhsan Emrehan Şahin
İntihal	Plagiarism
Bu makalede intihal taraması yapılmış ve intihal içermediği teyit edilmiştir. İntihal.net - Turnitin	This article has been scanned for plagiarism and it has been confirmed that it does not contain plagiarism. İntihal.net - Turnitin
Yapay Zekâ Kullanımı	Use of Artificial Intelligence
Bu çalışmada, YÖK'ün "Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Dair Etik Rehber"ine uygun biçimde, üretken yapay zekâ yalnızca yazım desteği amacıyla sınırlı ölçüde kullanılmıştır. Tüm içerik, bilimsel yöntem ve etik ilkelere uygun olarak yazar(lar) tarafından üretilmiştir. Tugay Öney İhsan Emrehan Şahin	In this study, generative AI tools were used only for limited writing support in line with the ethical guidelines of the Turkish Council of Higher Education. The full content was created by the author(s) in accordance with scientific and ethical standards Tugay Öney İhsan Emrehan Şahin
Hakem Sayısı Referees	Değerlendirme Review
İki Dış Hakem Two External Referees	Çift Kör Hakemlik Double Blind Referee
Etik Bildirim Complaints	

academicianstudies@gmail.com



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Telif Hakkı & Lisans | Copyright & License

The copyright of the works published in our journal remains with the authors, while the journal retains the rights for commercial use. All published works are made available as open access under the *Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC BY-NC-ND)* license.

Dergimizde yayımlanan çalışmaların telif hakları yazarlara, ticari kullanım hakkı dergimize aittir. Yayımlanan çalışmalar CC-BY-NC-ND lisansı altında açık erişim olarak yayımlanmaktadır.

HAVAYOLU BÜTÜNCÜL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE KURUMSAL RAPORLARIN YORUMLANMASI: REFLEKSİF TEMATİK ANALİZ

Özet

Bu çalışma, Türkiye merkezli düşük maliyetli havayolu işletmesi Pegasus Hava Yolları'nın 2022-2024 yılları arasındaki sürdürülebilirlik raporlarını refleksif tematik analiz yöntemiyle inceleyerek kurumsal stratejilerdeki dönüşümü ve sürdürülebilirlik mantığının inşasını ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, şirketin sürdürülebilirlik odağının en güçlü şekilde yönetim ve sosyal boyutlarında yapılandırıldığını, bu temaları sırasıyla çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik temalarının izlediğini göstermektedir. Yönetişim boyutunda kurumsal hedefler ve teknolojik yatırımlar; sosyal sürdürülebilirlik boyutunda ise toplumsal cinsiyet eşitliği, çalışan hakları ve dijital yolcu deneyimi stratejik öncelikler olarak belirlenmiştir. Makale, literatürde genellikle çevresel faktörlerin gölgesinde kalan veya ayrı bir başlık olarak ihmal edilen ekonomik sürdürülebilirlik boyutunu, düşük maliyetli iş modeline sahip bir havayolu perspektifiyle analiz ederek önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca, raporlama pratiklerini yalnızca teknik veri sunumu olarak değil, kurumsal meşruiyet inşası ve stratejik bir yönetim aracı olarak ele alan nitel bir perspektif sunması bakımından özgünlük taşımaktadır. Sonuç olarak çalışma, havacılık sektöründe sürdürülebilirliğin maliyet odaklı bir modelle nasıl uyumlu hale getirilebileceğini ve bütüncül bir kurumsal kimliğe nasıl dönüştüğünü göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sürdürülebilirlik, Ekonomik Sürdürülebilirlik, Yönetişimsel Sürdürülebilirlik, Çevresel Sürdürülebilirlik, Havayolu.

JEL Kodu: G34, L93, M14, M41, Q56

INTERPRETING CORPORATE REPORTS IN THE DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED SUSTAINABILITY STRATEGY FOR AIRLINES: REFLEXIVE THEMATIC ANALYSIS

Abstract

This study examines the sustainability reports of Pegasus Airlines, a low-cost Airline based in Turkey, for the years 2022-2024 using reflexive thematic analysis, revealing the transformation in corporate strategies and the construction of a corporate sustainability logic. The research findings show that the company's sustainability focus is most strongly structured in the areas of governance and social sustainability dimensions, followed by environmental and economic sustainability, respectively. On the governance side, corporate goals and technological investments have been identified as strategic priorities, while on the social side, gender equality, employee rights, and the digital passenger experience were emphasized as key strategic priorities. The article fills an important gap by analyzing the economic sustainability dimension, which is often overshadowed by environmental factors or neglected as a separate topic in the literature, from the perspective of a low-cost Airline business model. It is also unique in that it offers a qualitative perspective that treats reporting practices not only as a presentation of technical data but also as a means of building corporate legitimacy and as a strategic management tool. Ultimately, the study demonstrates how sustainability in the Airline Industry can be aligned with a cost-focused model and transformed into a holistic corporate identity.

Keywords: Social Sustainability, Economic Sustainability, Governance Sustainability, Environmental Sustainability, Airline.

JEL Codes: G34, L93, M14, M41, Q56

1. GİRİŞ

Son dönemde, işletme stratejilerinin merkezine sürdürülebilirlik olgusunun yerleşmesiyle birlikte, sürdürülebilirlik raporları çevresel yükümlülüklerin, toplumsal katkıların ve yönetim prensiplerine olan bağlılığın kamuoyuna deklare edilmesinde temel bir kurumsal enstrüman niteliği kazanmıştır (Guix vd., 2025; Stevenson ve Marintseva, 2019). Mevcut düzlemde sürdürülebilirlik raporlaması, yalnızca bir bilgi dağıtım kanalı değil, aynı zamanda kurumsal meşruiyetin inşasında kritik bir bileşen olarak işlev görmektedir (Guidi vd., 2025). Bu noktada, örgütsel davranışları açıklamada güçlü bir teorik çerçeve sunan yeni kurumsal kuram, raporlama pratiklerinin benimsenme dinamiklerini anlamlandırmak adına önemli bir perspektif sağlamaktadır. Söz konusu kurama göre örgütler kararlarını yalnızca teknik verimlilik veya ekonomik rasyonalite ekseninde şekillendirmemekte, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri kurumsal ekosistemin normlarına ve düzenleyici baskılarına eklenilerek meşruiyet tesis etmeyi amaçlamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Beretta vd., 2025). Bu uyum süreci, literatürde eşbiçimlilik kavramıyla tanımlanmakta ve zorlayıcı, taklitçi ile normatif olmak üzere üç temel boyutta tezahür etmektedir (Conradie ve Barac, 2025). Bu bağlamda, eşbiçimliliğin somut bir yansıması olan sürdürülebilirlik raporları, örgütlerin eylemlerinin temelinde yatan kurumsal mantığın analiz edilmesi noktasında birincil veri kaynağı niteliği taşımaktadır.

Yeni kurumsal kuram, örgütlerin belirli uygulamaları neden benimsediğini açıklarken yalnızca bu uygulamaların işlevsel yönüne değil aynı zamanda hangi sembolik çerçeveler içinde anlam kazandığına, hangi değer setleriyle ilişkilendirildiğine ve hangi inanç sistemleriyle uyumlu hâle getirildiğine odaklanmaktadır. Bu bağlamda kurumsal mantık yaklaşımı, örgütsel davranışlara yön veren anlam dünyasını, meşruiyet üretim süreçlerini ve karar alma pratiklerini biçimlendiren temel yapısal eğilimleri açıklayan bir analitik çerçeve sunmaktadır (Moreno vd., 2025; Barker, 2025). Eşbiçimli bir görünüm sergileyen örgütler, faaliyetlerinde veya yapılarında içsel veya dışsal olarak benzeşirken kurumsal mantık yaklaşımının, bu benzeşmenin arka planındaki anlam dünyasını ve stratejik niyeti analiz etmeye olanak tanımaktadır (Beretta vd., 2025).

Söz konusu kavramsal genişleme, sürdürülebilirlik raporlarının yalnızca biçimsel yapıları itibarıyla değil, aynı zamanda içeriğe nüfuz eden anlamsal katmanlar açısından da çözümlenmesine yönelik akademik bir ilgi uyandırmaktadır (Moreno vd., 2025; Guidi vd., 2025). Bu çerçevede değerlendirildiğinde, bir örgütün sürdürülebilirlik raporları yalnızca teknik bir raporlama faaliyeti olarak değil; kurumsal kimliğin, hâkim değer yapılarının ve meşruiyet algısının sembolik düzeyde yeniden inşa edildiği bir süreç olarak ele alınabilir (Tahat ve Hassanein, 2024; Monazzam ve Nilsson, 2025). Dolayısıyla bu doküman, işletmenin toplumsal ve çevresel beklentilerle olan uyum stratejilerini yansıtan dinamik birer kurumsal temsil aracı niteliği taşımaktadır.

Bu çerçevede, Türkiye merkezli bir havayolu işletmesi olan Pegasus Hava Yolları'nın, 2022 yılındaki CEO değişiminin ardından yürüttüğü kurumsal mantığın sürdürülebilirlik açısından hangi noktaya geldiğinin incelenmesi, literatürde havayolu işletmelerine yönelik yapılan iş modeli ayrımları noktasında merak uyandıran bir araştırma konusu niteliği kazanmıştır. IATA'nın Net Sıfır 2050 vizyonu çerçevesinde teknoloji, enerji altyapısı, operasyonel süreçler, finansman ve politika ekseninde belirlediği yol haritasında Pegasus'un stratejik ağırlık noktalarının tespit edilmesi, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin sürdürülebilirlik perspektiflerini anlamlandırmak adına kritik bir önem taşımaktadır. COVID-19 sonrası yeni normal evresi ile kurumsal liderlik değişiminin (CEO) eş zamanlı gerçekleşmesi, Pegasus'u sürdürülebilir kalkınma amaçlarının önceliklendirilmesi noktasında özgün bir inceleme nesnesi haline getirmiştir (IATA, 2024). Bu çalışmada uygulanan refleksif tematik analiz yöntemiyle ilgili sürdürülebilirlik raporları çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) boyutlarının yanı sıra ekonomik sürdürülebilirlik düzleminde de tetkik edilmiştir. Araştırmanın temel amacı literatürdeki GRI, SASB, TCFD ve SKH (SDG) standartları içerisinde genellikle ÇSY başlıkları altında örtük kalan ekonomik sürdürülebilirlik boyutunu da ayrıca göz önünde tutarak (Taşoğlu vd., 2024; Barker, 2025), maliyet odaklı bir iş modeline sahip olan Pegasus özelinde bu boyutların hangi temalarla vurgulandığını ortaya koymaktır. Farklı kuruluşların sürdürülebilirlik standartlarını sektörel dinamiklerine göre

yapılandırması, kavramsal bir hiyerarşi karmaşasına ve içerik karşılaştırmasını zorlaştıran sonuçlara neden olabilmektedir (Arianpoor vd., 2023). Bu çalışma, Pegasus'un sürdürülebilirlik yaklaşımının temelindeki kurumsal mantığı içerik analizi yoluyla ortaya koyarak, söz konusu kavramsal dağınıklığı gidermeye yönelik bütüncül bir perspektif sunmaktadır. Bu perspektifi kurarken çalışma mevcut literatürden üç temel noktada ayrılmaktadır. İlk olarak, sürdürülebilirlik raporlarını performans göstergeleri üzerinden inceleyen çalışmalardan (Hahn ve Kühnen, 2013; de Villiers vd., 2022) farklı olarak yorumlayıcı bir çerçevede konuyu ele almaktadır. Bu yönüyle çalışma, kurumsal kuram perspektifinden yönetsel söylemleri ele alan ve sürdürülebilirliği tarihsel olarak inceleyen araştırmalarla (Suchman, 1995; Cho vd., 2015) kesişmekle birlikte, bu yaklaşımı havayolu sektörü bağlamında derinleştirmektedir. İkinci olarak, literatürde ESG çerçevesi kapsamında çevresel, sosyal ve yönetsel boyutların kurumsal finansal performans üzerindeki pozitif etkileri sıklıkla vurgulanmaktadır. Özellikle sürdürülebilirlik performansına ilişkin ampirik çalışmalar, finansal sonuçları çoğunlukla çıktı değişkeni olarak konumlandırmakta, ekonomik sürdürülebilirliği bağımsız bir analitik kategori olarak incelememektedir (Clark vd., 2015; Friede vd., 2015; Fatemi vd., 2018). Bu çalışma ise ekonomik sürdürülebilirliği ayrı bir tema olarak ele alarak, maliyet odaklı iş modellerinde sürdürülebilirliğin nasıl yapılandırıldığını ortaya koymakta ve bu yönüyle literatürdeki önemli bir kavramsal boşluğu doldurmaktadır. Üçüncü olarak ise, sürdürülebilirlik raporlarını geniş örneklemeler üzerinden karşılaştırmalı biçimde inceleyen ve genelleyici sonuçlara odaklanan çalışmalardan (Kolk, 2003; Ioannou ve Serafeim, 2015) farklı olarak, düşük maliyetli havayolu iş modeli bağlamında sürdürülebilirliğin nasıl inşa edildiğini tekil ve derinlemesine bir vaka üzerinden analiz etmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik stratejilerinin sektörel ve örgütsel bağlam içerisindeki özgüllüğünü ortaya koyarak, literatürde baskın olan genelleyici eğilimlere alternatif bir bakış açısı sunmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal çerçevesi sürdürülebilirlik ve boyutları, sürdürülebilirlik raporlaması ve havayolu sektöründe kullanımı ve sürdürülebilirlik raporlarının veri kaynağı olarak kullanımı şeklinde başlıklar altında açıklanmaktadır.

2.1. Sürdürülebilirlik ve Boyutları

Sürdürülebilirlik kavramının günümüzde yaygın olarak kabul edilen temel tanımı, 1987 yılında, Birleşmiş Milletlerinin Brundtland Komisyonu tarafından "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarının karşılanması" olarak tanımlanmıştır. Bugüne gelindiğinde ise, sürdürülebilirliğin tanımı yine BM tarafından belirlenmiş olan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri aracılığıyla, gezegenin sürdürülebilirliğinin, toplumun ulaşması gereken eşitlik ve asgari yaşam standartları ile birlikte insan haklarının korunmasıyla mümkün olduğu şeklinde bir anlama evrilmiştir (Barker, 2025). Bu süreç ile sürdürülebilirlik tanımı, 1987'de yapılan tanımın çevre ve iktisat temelli içerdiği doğal kaynakların tüketilmesi anlamına ek olarak entelektüel ve sosyal sermayenin de sürdürülebilirliğini de kapsayacak biçimde genişlemiştir (Steffen vd., 2015; Barker, 2025).

Sürdürülebilirlik kavramının genişleyen tanımı bu kavramın çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasına zemin hazırlamıştır. İşletmeler açısından ele alındığında sürdürülebilirliği üç boyuttan değerlendirmek mümkündür. Birincisi, işletmelerin toplumun ihtiyaçlarını sürekli karşılamak üzere ürün ve hizmet üretmesi gerekliliğidir. Bunun karşılığında kar elde eden işletmeler için finansal süreklilik ve karlılık sürdürülebilirliğin gerekli bir koşulu olmaktadır. Bu tür sürdürülebilirlik ekonomik sürdürülebilirlik olarak nitelendirilebilir (Barker, 2025). Ekonomik sürdürülebilirlik halihazırda GRI standartlarında kendi başına bir başlık olarak ele alınmaktadır. GRI 1 Foundations rehberi ekonomik sürdürülebilirliği bir işletmenin rekabet uygulamaları, satın alma uygulamaları ve hükümetlere yaptığı vergi ve ödemeler yoluyla ekonomi üzerindeki yerel, ulusal ve küresel etkileri açısından dikkate almaktadır. Li ve arkadaşları (2023) GRI standartlarını dikkate alarak havayolu işletmelerinin yıl bazında sürdürülebilirlik raporlarının içeriğinin nasıl değiştiğini ortaya koyduğu çalışmalarında GRI standartlarının ekonomik,

çevresel ve sosyal boyutlarını dikkate almıştır. Literatür bu boyutlara yönelik kaynak tahsis etmenin ve faaliyetlerin yönlendirilmesinin önemine sıklıkla değinmektedir (Epstein ve Roy, 2003; Duanmu vd., 2018; Rajesh, 2020; Carroll, 2021; Vural-Yavas, 2021).

Sürdürülebilirliğin ikinci boyutu, işletme faaliyetlerinin doğal sermayeyi tüketmesiyle ilgilidir. İşletmeler ekonomik sürdürülebilirliğini sağlarken çevresel sürdürülebilirliği riske atmaktadır. Bu durum çevresel sürdürülebilirliğin ayrı bir boyut olarak dikkate alınmasını gerektirmektedir (Steward vd., 2013). Çevresel sürdürülebilirlik boyutu, atık yönetimi, karbon emisyonlarının azaltılması, hava kalitesinin iyileştirilmesi, ağaç dikimi ve geri dönüşüm faaliyetlerini kapsamaktadır (Nazari vd., 2017).

Üçüncü boyut, işletmelerin toplumun yararına sosyal açıdan sorumlu bir şekilde faaliyet göstermesini ifade eden sosyal sürdürülebilirlik boyutudur. Sosyal sürdürülebilirlik, bir bireyin entelektüel, duygusal, ruhsal ve fiziksel sağlık açısından varlığını yaratma ve bu durumu devam ettirme yeteneği veya fırsatı anlamına gelmektedir (Khan vd., 2017). Yoksulluğun azaltılmasına katılım, eğitim programları, sağlık hizmetleri, toplum hizmetleri, hayır kurumlarına bağış yapma ve çalışanların refahını artırmaya yönelik programların teşvik edilmesi gibi faaliyetler sosyal sürdürülebilirlik boyutunun altında ele alınmaktadır (Upadhaya vd., 2018).

Bu çalışmada dördüncü boyut olarak ele alınan ve ESG boyutlarından biri olan yönetişimsel sürdürülebilirlik, bir işletmenin karar alma, kontrol ve hesap verebilirlik mekanizmalarını; uzun vadeli değer yaratımı, paydaş güveni ve kurumsal dayanıklılık hedefleriyle uyumlu biçimde sürdürme kapasitesini ifade etmektedir. Bu boyuta göre, işletmeler yalnızca finansal performanslarını değil; etik davranış, risk yönetimi, şeffaf raporlama ve paydaş katılımı gibi yönetsel unsurları da kurumsal süreçlerine istikrarlı biçimde yerleştirmelidir (Aguilera vd., 2015).

2.2. Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Havayolu Sektöründe Kullanımı

Sürdürülebilirlik raporları, organizasyonların sosyal ve çevresel etki yönetimindeki performanslarını somutlaştıran stratejik bir araç niteliğindedir. İşletmeler bu dökümanlar aracılığıyla, kurumsal sorumluluk taahhütlerinin hayata geçirilme düzeyini ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle olan stratejik uyumlarını paydaşlarına sunmaktadır (Leal Filho vd., 2025). Literatürdeki güncel çalışmalar standartlaştırılmış raporlama çerçevelerinin benimsenmesi ile çevresel performansın artırılması ve karbon ayak izinin en aza indirilmesi arasında doğrudan bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır (Armstrong McKay vd., 2022). Bu doğrultuda işletmelerin ÇSY konularını kapsayıcı bir perspektifle ele alan GRI (Ismail vd., 2021; de Villiers vd., 2022), finansal açıdan kritik sektörel sürdürülebilirlik unsurlarına odaklanan SASB (Hales, 2021; Sahib ve Malik, 2023) ve iklim kaynaklı finansal risklerin raporlanması için yapısal bir temel sunan TCFD (Nişancı, 2021) gibi küresel standartların uygulanması teşvik edilmektedir. Ayrıca, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (Podrecca vd., 2022; UNGC, 2025) gibi inisiyatifler, kurumların sürdürülebilir ve toplumsal sorumluluk odaklı politikalar oluşturmada temel bir rehber görevi görmektedir. Raporlama süreçlerindeki bu standartlaşma, paydaşların işletme faaliyetlerini ÇSY kriterleri çerçevesinde sınıflandırmalarına, daha nitelikli performans analizleri yapmalarına ve sektör genelinde kıyaslama yapabilmelerine olanak tanımaktadır (Koç ve Durmaz, 2015). Buna karşın Opferkuch vd. (2021), standart dışı raporlama uygulamalarının veriden anlamlı sonuçlar çıkarılmasını ve sistematik gruplandırmayı zorlaştırdığını farklı ölçüm yöntemlerinin ise kurumsal şeffaflık zeminine zarar verdiğini savunmaktadır.

Sürdürülebilirlik raporlaması, organizasyonlar için dış paydaşlara bilgi sağlayan bir araç olmanın ötesinde iç paydaşlar açısından gelecekteki karar alma mekanizmaları ve operasyonel süreçler için stratejik bir öngörü işlevi görmektedir. Bu çerçevede söz konusu raporlar, yalnızca birer denetim unsuru olarak görülmemeli, aynı zamanda kurumsal öğrenmeyi ve değişim süreçlerini harekete geçiren stratejik bir rehber olarak değerlendirilmelidir (Traxler vd., 2020; Monazzam ve Nilsson, 2025). Herremans vd. (2010), raporlama pratiklerinin başlangıçta yasal düzenlemelerin yarattığı baskıyla şekillendiğini,

ancak zamanla bu dokümanların örgütsel gelişim için temel bir referans noktasına dönüşerek içsel bir motivasyon kaynağı oluşturduğunu belirtmektedir. Bu içsel motivasyon, raporların hem içerik hem de nitelik bakımından daha gelişmiş bir düzeye ulaşmasında hızlandırıcı bir rol oynamıştır. Sonuç olarak, güncel raporlama standartlarındaki kapsam genişlemesinin, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal yapı içerisinde içselleştirilme sürecinin bir göstergesi olduğu ifade edilebilir.

Uluslararası çevre regülasyonlarının etkisiyle havayolu işletmeleri, ÇSY stratejilerinde ekolojik boyutu ön plana çıkarmak durumunda kalmıştır. Sürdürülebilirliğin tek boyutlu bir çıktı olmaktan çıkıp etkileşimli bir süreç olarak görülmesi, standartlaştırılmış raporlama modellerine olan ihtiyacı pekiştirmiştir. Bu noktada TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları), NFRD (Non-Financial Reporting Directive) ve CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) gibi normatif yapılar, sürdürülebilirlik çıktılarının paydaşlar tarafından daha rasyonel bir şekilde değerlendirilmesine zemin hazırlamaktadır (Martin-Domingo vd., 2025). Pegasus örneğinde görüldüğü üzere, 2024 yılı itibarıyla raporların "TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu" başlığıyla sunulması, kurumsal raporlama pratiğinde yaşanan bu niteliksel dönüşümün somut bir göstergesidir (Pegasus, 2024).

2.3. Sürdürülebilirlik Raporlarının Veri Kaynağı Olarak Kullanımı

Güncel literatürde sürdürülebilirlik raporları, kurumsal performansın analiz edilmesinde temel bir veri kaynağı olarak sıklıkla kullanılmaktadır. Bu raporların sunduğu verilerin içerik analizi yoluyla işlenmesi, akademik çalışmalarda yaygın bir eğilimdir (De Grosbois, 2015; Cleary vd., 2019). Bilgi toplama süreci, araştırmacıların manuel çabalarına dayanan geleneksel yöntemlerin yanı sıra gelişen yapay zeka teknolojileri, özellikle de Doğal Dil İşleme (DDİ) teknikleri aracılığıyla da gerçekleştirilmektedir (Li vd., 2023; Martin-Domingo vd., 2025). Geleneksel yaklaşımlarda verilerin güvenilirliğini ve tutarlılığını sağlamak adına, sürdürülebilirlik ölçütlerinin karmaşık ve yapılandırılmamış yapısıyla birden fazla araştırmacının ilgilenmesi bir gereklilik haline gelmektedir. Buna karşın DDİ teknikleri, bu operasyonel zorlukları bertaraf ederek, hacimli verilerin ve çok sayıda farklı işletmeye ait raporun yüksek bir hız ve doğrulukla analiz edilmesine olanak tanımaktadır (Khurana vd., 2023).

Sürdürülebilirlik raporlarını geleneksel metodolojilerle inceleyen araştırmacıların, analiz birimi sayısını sınırlı tutmalarının yanı sıra zamansal veya bağlamsal kısıtlar belirlemelerinin, verilerin güvenilirliği ve tutarlılığı açısından daha rasyonel bir yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir. Bu sınırlamalar, manuel veri işleme sürecinde ortaya çıkabilecek hata payını minimize ederek analitik derinliği artırmaktadır. Literatürde doküman incelemesi ve içerik analizi tekniklerinin entegre bir biçimde kullanımı, kurumsal raporlama çalışmalarında köklü ve yaygın bir pratik olarak karşımıza çıkmaktadır (Adams vd., 1998; Smith ve Taffler, 2000; Unerman, 2000; Guthrie vd., 2004; Beattie ve Thomson, 2007; Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Brennan vd., 2009; Davis vd., 2012; Moreno ve Camara, 2014; De Grosbois, 2015; Cleary vd., 2019).

3. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, yöntemi, bulguları açıklanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, Türkiye menşeli ve uluslararası boyutta faaliyet gösteren Pegasus'un sürdürülebilirlik kavramına ilişkin yaklaşımını sürdürülebilirlik raporları üzerinden analiz ederek sürdürülebilirlik yaklaşımının hangi kurumsal mantıkla anlamlandırıldığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Pegasus Hava Yolları'nın 2022'deki CEO değişimi ve pandemi sonrası yeni normal dönemine denk gelen sürdürülebilirlik hamleleri, düşük maliyetli havayolu modellerinin kurumsal mantığını anlamak açısından kritik bir araştırma konusudur. Bu çalışma, IATA'nın 2050 Net Sıfır vizyonu doğrultusunda Pegasus'un teknoloji, operasyon ve finansman gibi alanlardaki stratejik önceliklerini inceleyerek,

liderlik değişiminin sürdürülebilir kalkınma hedefleri üzerindeki etkisini ve işletmenin bu süreçteki özgün konumunu ortaya koymaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışma COVID-19 gibi büyük bir kriz sonrasında CEO değişimi yaşayan havayolları evreni içerisinden amaçlı örneklem yoluyla Pegasus Havayolları'nın seçilmesiyle kurgulanmıştır. Bu kriterlerin yanı sıra Türkiye merkezli olması ve yeni yöneticinin kadın olması örneklemin seçilmesinde belirleyici olmuştur. Özellikle yönetim kadrolarında erkek yoğun olan havayolu sektöründe değişen yönetimin 2022 yılı ve sonrasındaki sürdürülebilirlik raporlarındaki söylemleri nasıl şekillendirdiğini göstermesi açısından örneklemin araştırma amacına uygun olduğu değerlendirilmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma olarak tasarlanan bu çalışma, yorumlayıcı paradigma çerçevesinde konumlandırılmıştır. Braun ve Clarke'ın refleksif tematik analiz yaklaşımı, araştırmacının veriyle etkileşimini ve anlam üretim sürecindeki aktif rolünü vurgulamaktadır (Braun ve Clarke, 2022, 2024). Bu bağlamda çalışma, genelleştirilebilir sonuçlar üretmeyi hedeflemekten ziyade bağlamsal ve yorumlayıcı açıklamalar geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sonuç olarak çalışmada, aktarılabilirliğe, anlama ve deneyime odaklanan bir bilgi üretimi hedeflenmektedir. Erickson (2012), nitel analizin, nedensel mekanizmalarla ilişkili sosyal eylemleri, bağlamları ve davranışları anlamada etkili bir yöntem olduğunu savunmaktadır. Nitel çalışmalardaki katılımcıların öznelliği, nedenselliği inceleyen araştırmalarda bir sınırlılık olarak daha önce tanımlanmış olsa da (Mwita, 2022), Refleksif Tematik Analiz (RTA), bu öznelliği ampirik araştırmaların ayrılmaz ve değerli bir unsuru olarak kabul etmektedir. Bu doğrultuda mevcut araştırma, araştırmacının verilerle sürekli etkileşimi ve veriyle derinlemesine meşguliyeti yoluyla temaların oluşturulduğu refleksif bir analitik süreçle yapılandırılmıştır.

RTA, katılımcıların öznel deneyimlerinin yorumlanmasına ve anlaşılmasına odaklanan bir nitel analiz yöntemidir (Drinkwater vd., 2022). RTA, veri kümesi, teorik varsayımlar ve araştırmacının analitik becerilerinin kesişiminde konumlanan yorumlayıcı bir analiz yaklaşımı olup, katılımcı ifadelerinin kodlanması ve tematik olarak yapılandırılmasında kullanılmaktadır (Braun ve Clarke, 2022). Bu yaklaşımda, temalar veride keşfedilen nesnel yapılar olarak değil, araştırmacının verilerle etkileşimi sonucunda anlamlandırılan analitik çıktılar olarak ele alınmaktadır. Mevcut araştırma, tek bir nesnel gerçekliğin varlığını kabul etmekle birlikte, bu gerçekliğe doğrudan ve bütünüyle erişilemeyeceğini savunan eleştirel gerçekçi (critical realism) bir perspektifi benimsemektedir (Braun ve Clarke, 2022). Bu bağlamda gerçeklik, bireylerin algıları, deneyimleri ve içinde bulundukları sosyal ve kültürel bağlamlar aracılığıyla anlamlandırılmaktadır (Braun ve Clarke, 2024). Eleştirel gerçekçi yaklaşımı benimseyen nitel araştırmalar, raporlardaki ifadelerden hareketle gerçekliğe ilişkin yorumlayıcı açıklamalar üretmeyi amaçlamaktadır (Braun ve Clarke, 2024). Bu doğrultuda veri seçim sürecinde raporlarda seçilen analiz birimlerinin sürdürülebilirlik kavramı ile açıkça ilişkili olması ya da SHK (Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri) boyutlarıyla ilişkili dolaylı anlamlar içermesi ve bu dokümanların kamuoyuna açık kaynaklarda erişilebilir olması kriterleri dikkate alınmıştır.

RTA yaklaşımı, araştırmacının bilgi üretim sürecindeki etkin rolünü vurguladığından oluşturulan kodların, veri kümesinde ortaya çıkan anlam örüntülerinin yorumlayıcı temsilleri olduğunu kabul etmektedir. Bu doğrultuda, verilerin analizi Braun ve Clarke (2022) tarafından tanımlanan altı aşama izlenerek gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar; verilere aşinalık kazanma, kodlama, ilk temaların oluşturulması, temaların geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi, temaların tanımlanması ve adlandırılması ile bulguların raporlanmasından oluşmaktadır. İlgili aşamalar doğrultusunda, doğrusal bir süreç izlenmeye çalışılmamış araştırmacının yorumu ve öz-yansıtmasına dayalı, yinelemeli ve esnek bir analiz süreci takip edilmiştir (Braun ve Clarke, 2022).

Bu tematik analiz sürecinde, MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Analizin ilk aşamasında, tüm sürdürülebilirlik raporları iki araştırmacı tarafından dikkatle okunmuş ve verilere derinlemesine aşinalık sağlanmıştır. Ardından, her iki araştırmacı da verilerle etkileşimleri doğrultusunda bağımsız olarak ilk kodlamaları gerçekleştirmiştir. Braun ve Clarke'ın (2022) vurguladığı üzere, refleksif tematik analizde birden fazla araştırmacının sürece dâhil olması, kodlayıcılar arası mutlak uzlaşa sağlamaktan ziyade, veriye ilişkin farklı yorumların ve analitik bakış açılarının görünür kılınmasına katkı sunmaktadır.

Kodlama sürecinin ardından, kodlar arasındaki anlam örüntüleri, benzerlikler ve ilişkiler analiz edilerek potansiyel alt temalar geliştirilmiştir. Bu alt temalar, araştırmacıların verilerle yinelemeli biçimde etkileşimi sonucunda gözden geçirilmiş, yeniden düzenlenmiş ve analitik açıdan rafine edilmiştir. Son aşamada, alt temalar arasındaki kavramsal ilişkiler dikkate alınarak, dört ana tema oluşturulmuştur. Refleksif tematik analiz yaklaşımında temalar, veride keşfedilen nesnel yapılar olarak değil, araştırmacıların yorumlayıcı çalışması sonucunda, ilişkili anlam kalıplarını düzenleyen analitik inşalar olarak ele alınmaktadır (Braun ve Clarke, 2022).

Tematik analiz sürecinin önemli aşamalarından biri kodlamadır. Kodlama sürecinin güvenilirliği ise, oluşturulan kodların kendi içlerinde tutarlı olmasının sağlanmasıyla ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda, verilerin tutarlı biçimde yorumlandığını göstermek amacıyla kodlayıcılar arası uyum düzeyi incelenmiştir. Uyum düzeyinin sayısal bir gösterge ile ifade edilmesi, nitel analiz sürecinde araştırmacılar arasında diyalogu teşvik etmekte ve bu durum nitel verilerden elde edilen bulguların daha da geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada, alanında uzman iki kodlayıcı tarafından yeterli zaman ayrılarak temalar ve kodlar bağımsız biçimde oluşturulmuştur. Kodlama süreci tamamlandıktan sonra, her iki kodlayıcı tarafından geliştirilen temalar ve kodlar, tutarlılık ve uyum düzeyi açısından Cohen'in Kappa katsayısı hesaplanmıştır. Cohen'in Kappa katsayısı, iki veya daha fazla değerlendirici arasındaki gerçek uyumu ölçmede yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Landis ve Koch, 1977; Gupta vd., 2025). Bu çalışmada hesaplanan Kappa değeri 0,88'dir. Landis ve Koch'a (1977) göre, 0,61-0,80 aralığındaki Kappa değerleri "önemli ölçüde uyumu", 0,81-1,00 aralığındaki değerler ise "neredeyse mükemmel uyumu" temsil etmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın neredeyse mükemmel düzeyde kodlayıcı uyumuna sahip olduğu söylenebilir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, MAXQDA nitel veri analiz programına aktarılan sürdürülebilirlik raporları satır satır incelenmiştir. İncelenen bu belgeler üzerinden anlamlı birimlere odaklanılarak açık kodlar üretilmiş ve sonrasında elde edilen kodlar üzerinden tematik kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte veri kümesi içindeki dağılımlarına betimleyici düzeyde yer verilmiştir. Son olarak, metinlerde öne çıkan sözcük örüntülerini görünür kılmak amacıyla kelime bulutu oluşturulmuştur.

İlk kodlama sürecinin ardından, toplam dört ana tema belirlenmiş ve bu temalar on beş alt tema altında bütüncül bir şekilde yapılandırılmıştır. Sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin en sık ilişkilendirilen kodların dağılımı, kod matrisi tarayıcısı aracılığıyla Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1. Kod Matrisi Tarayıcısı

Kod Sistemi	Sürdürülebilirlik Uygulamaları	TOPLAM
▼ Sürdürülebilirlik		0
> Çevresel Sürdürülebilirlik		66
> Sosyal Sürdürülebilirlik		112
> Yönetişimsel Sürdürülebilirlik		131
> Ekonomik Sürdürülebilirlik		24
Σ TOPLAM	333	333

teknoloji odaklı zorluklara birlikte çözüm üretmek üzere akıl koyduğumuz bir çalışma grubunun temellerini attık.”

“2023 yılında, Uçak Bakım ve Onarım faaliyetlerinin dijitalleştirilmesi kapsamında, SmartTechnic mobil uygulamamıza yeni özellikler ekledik. SmartTechnic uygulama özelliklerinin öne çıkanlarından bazıları QR kodlu uçak seçim sistemi, depo malzeme kontrolleri ve kabin ekiplerine iş listelerinin gösterimidir.”

“2024 yılı başında başlattığımız FlyGPT Programı, Pegasus’ta yapay zekâyı tüm organizasyona yayılan bir dönüşüm gücüne dönüştürdü. Bu çatı program altında yalnızca teknoloji projelerini değil; çalışan farkındalığını, eğitimi ve kültürel dönüşümü de teşvik ediyoruz.”

•Denetim

“2023 yılında gerçekleştirilen tedarikçi değerlendirme sürecinde toplamda 444 tedarikçi değerlendirilmiş ve bu kapsamda tedarikçilerimizin %91’i “çalışmaya devam edilir” olarak sonuçlanmıştır.”

“2024 yılında Entegre Yönetim Sistemleri kapsamında 39 adet iç tetkik, 11 adet tedarikçi denetimi, 7 adet Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Rehberine Uyum Denetimi gerçekleştirdik. İç kaynaklarımız ve dış denetçilerimiz ile toplam 46 kişi/gün dış denetim ile standartlara uyumumuz bağımsız denetim firması tarafından denetlendi.”

•Kurumsal Katılım Oranları

“2023 yılında Yönetim Kurulu ve Komite toplantılarına katılım %96,0 oranında gerçekleşmiştir.”

“2024 yılında Yönetim Kurulu ve Komite toplantılarına katılım %96,0 oranında gerçekleşmiştir.”

•Kurumsal Başarı Çıktıları

“2024 yılı için Yönetim Kurulu ve Komiteler tarafından önerilen veya talep edilen eylemlerin %100’ü 2024 yılı sonu itibarıyla tamamlanmıştır.”

•Kurumsal Şeffaflık

“Komiteler konular hakkında gözden geçirme faaliyetini üç ayda bir gerçekleştirmektedir. Yönetim Kurulu gözden geçirme faaliyeti yılda bir kez gerçekleşmekte, ÇSY konuları hakkında Yönetim Kuruluna raporlamalar her çeyrekte yapılmaktadır.”

Paydaş yönetimi alt teması, küresel paydaşlarla yürütülen iş birliklerine entegrasyon (13 ulusal paydaşlarla yürütülen sürdürülebilirlik iş birlikleri (11), geniş uluslararası operasyon ağı (5) ve tedarik zinciri yönetiminde çeşitlilik (2) kodlarından oluşmakta ve toplam 31 kod içermektedir.

•Küresel Paydaşlı İş Birliklerine Entegrasyon

“2023 yıl sonu itibarıyla 220 farklı coğrafyada marka, endüstriyel tasarım ve yazılım alanında şirketimiz adına toplamda 495 adet tescile sahibiz.”

“Avrupa Birliği tarafından sponsorluğu yapılan üç adet araştırma projesine, SafeClouds, SafeOPS ve SafeTeam, asli üye olarak katılım sağlamış durumdayız.”

•Ulusal Paydaşlı Sürdürülebilirlik İş Birlikleri

“2022 yılında politika oluşturma süreçlerinde bakanlıklar ve diğer düzenleyici idari otoriteler, havacılık sektör paydaşları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve havacılık sektörü içinden ve dışından özel teşebbüslerle birlikte yer aldık.”

“SAF kullanımına ilişkin Petrol Ofisi ile yürüttüğümüz ve 2022 yılında İzmir Adnan Menderes ve Ankara Esenboğa havalimanları çıkışlı belirli iç hat uçuşlarımızı kapsayan iş birliğimizi 2023 yılında İstanbul Sabiha

Gökçen çıkışlı belirli uçuşlarımızı kapsayacak şekilde genişlettik.”

•Geniş Uluslararası Operasyon Ağı ve Tedarik Zinciri Yönetiminde Çeşitlilik

“2023 yılında yaklaşık 32 milyon misafirimize hizmet vererek tarihimizde bir yılda en çok yolcuya hizmet verdiğimiz seneyi geride bıraktık. Aynı dönemde, 36’sı Türkiye içinde iç hat, 99’u Türkiye çıkışlı veya varışlı dış hat olmak üzere 51 ülkede 135 uçuş noktasını kapsayan bir hizmet ağında hizmet verdik.”

“Bunun yanı sıra 2024 yılında uçuş gerçekleştirdiğimiz 146 uçuş noktasındaki havalimanı ve alt yapı hizmetlerinden faydalandık.”

“Şirketimiz, faaliyet alanında 2023 yılında 10.000’in üzerinde farklı tedarikçiden ürün veya hizmet almış, satış ve dağıtım kanallarında farklı acente ve iş ortağıyla birlikte çalışmıştır.”

Son olarak, yönetişimsel sürdürülebilirlik ödülleri alt teması altında, işveren markası ve kurumsal itibar (14) ile inovasyon ve dijitalleşme (4) kodlarından oluşmakta ve toplam 18 kod yer almaktadır.

•İşveren Markası ve Kurumsal İtibar

“Yılın İşvereni – Havacılık & Savunma kategorisinde Birincilik Ödülü,”

“VII. Türkiye Brand Summit & Türkiye Golden Brand Award ödülleriinde “Yılın Hava Yolu Markası” ödülünü aldık.”

•İnovasyon ve Dijitalleşme

“Bluesky Awards 2024 Havacılık Ödülleri-“Yılın İnovatif ve Dijital Hava Yolu” Ödülü”

Tema 2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Tematik analiz bulgularına göre, oluşturulan temalar arasında ikinci en yüksek ağırlığa sahip olan tema sosyal sürdürülebilirliktir. Bu tema; Çalışan Hakları ve Refahı (37), Toplumsal Cinsiyet ve Kapsayıcılık (34), Yolcu Odaklı Dijital Dönüşümler ve Çözümler (16), Toplumsal Faaliyetlere Katılım (15), Sosyal Sürdürülebilirlik Ödülleri (8) ve Yolcu Sadakat Göstergesi (2) olmak üzere 6 alt tema altında toplam 112 kod ile yapılandırılmıştır.

Çalışan Hakları ve Refahı alt teması kapsamında, İstihdam (13), İş Sağlığı ve Güvenliği (10), Eğitim ve Yetenek Geliştirme (8), Çalışan Katılımı (3) ve Çalışan Refahı (3) kodları yer almakta olup, bu alt tema altında toplam 37 kod belirlenmiştir.

•İstihdam

“2023 yılında 2.666 yeni işe alım gerçekleştirerek büyümeye devam ettik.”

“29 farklı şehirden, 147 üniversite ve 118 farklı bölüm mezunu 400 aday kabin memuru olarak istihdam edildi.”

•İş Sağlığı ve Güvenliği

“62 çalışan temsilcimiz ile yoğun operasyon sahalarımızda iki ayda bir, işveren vekillerinin başkanlık yaptığı İSG kurulları gerçekleştiriyoruz. 2023 yılında 42 adet kurul toplantısı gerçekleştirdik.”

•Eğitim ve Yetenek Geliştirme

“Yetiştirilmiş Pilot alımlarımızın yanı sıra, operasyonel büyümeye bağlı olarak pilot ihtiyacımızın bir kısmını Pilot Yetiştirme Programı’mız olan CADET ile kendi bünyemizde yetiştirerek karşılıyoruz. Bu kapsamda, son altı ay içerisinde 10.000’den fazla başvuru aldık ve 1.500’den fazla uygun adayı süreçlerimize dahil ettik.”

“2023 yılı içerisinde toplam 6.452 katılımcı için kişi başı 4,8 saatlik öğrenme ve gelişim deneyimleri sunduk.”

•Çalışan Katılımı

“Sürdürülebilirlik Çalışma Grubumuzda 2024 yılında Şirketimizde farklı görevler üstlenen 85 arkadaşımız görev aldı.”

•Çalışan Refahı

“Sağlık ve esenlik odaklı çalışmalarımızla çalışma arkadaşlarımızın bütünsel iyilik halini destekliyoruz. Bu kapsamda 2024 yılında çalışanlarımızın fiziksel, zihinsel ve duygusal iyilik hallerini desteklemeye yönelik; Meme Kanseri Farkındalık Semineri, Ruh Sağlığı’na yönelik bilgilendirici yayımlar, hastane iş birliğiyle psikolog ve diyetisyen görüşmeleri, genel diş taraması, ergonomi semineri ve ofis masajı gibi wellbeing etkinlikleri yaptık.”

Toplumsal Cinsiyet ve Kapsayıcılık alt teması kapsamında, Toplumsal Cinsiyet Farkındalığı Etkinlikleri (21), Kadınların İş Gücüne Katılıma Destek (10) ve Kadın Liderlik Pozisyonları (3) kodları yer almakta olup, bu alt tema altında toplam 34 kod belirlenmiştir.

•Toplumsal Cinsiyet Farkındalık Etkinlikleri

“Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu’nun kadınlar, çocuklar ve engelli bireylerin koşullarının iyileştirilmesi ve temel ihtiyaçlarının sağlanarak onlar için psikososyal açıdan güvenli alanların oluşturulmasını hedefleyen “Mor Yerleşke” projesinin 2023 yılı ulaşım sponsoruyuz.”

“Telgraftan Tablete, Z: Bir Kuşağı Anlamak, Onlar Göçtü Buradan ve Başarılı Bir Kadın Olduğum için Özür Dilerim isimli dört kitabın yazarı Evrim Kuran ile toplumsal cinsiyet kalıpları ve jenerasyonlar üzerine ilham dolu bir söyleşi gerçekleştirdik.”

“Toplumsal cinsiyet dengesi konusunda toplam 597 kişinin katıldığı ödüllü bilgi yarışması düzenleyerek eğlenceli bir öğrenim deneyimi yarattık.”

•Kadınların İş Gücüne Katılımına Destek

“2023 yılı özelinde kısa dönem ve uzun dönem stajyer sayımız 462’ye ulaştı. 167 kadın stajyer ile stajyerlerimiz arasında kadın temsil oranı %36 olarak gerçekleşti.”

“Goyoung genç yetenek programımız, 2022 ve 2023 yıllarında %29 oranında kadın öğrenci katılımı olurken bu rakam 2024 yılı için %48,3 olarak gerçekleşti.”

•Kadın Liderlik Pozisyonları

“2024 yılı yönetici ve üzeri pozisyonlarda kadın temsil oranı %32,7’dir.”

Yolcu Odaklı Dijital Dönüşümler ve Çözümler teması kapsamında toplam 16 kod belirlenmiştir.

“Kasım 2023’te, ChatGPT ile yaptığımız ortak proje sayesinde, chatbot uygulamamız olan Flybot’un misafirlerimize seyahat desteği vermesini sağladık.”

“Kapsayıcı ve engelsiz bir deneyim sunmak için 2022 yılında web sitemizi ve mobil uygulamamızı görme engelli misafirlerimize uygun hale getirdik.”

Toplumsal Faaliyetlere Katılım alt teması kapsamında, Çalışan Gönüllüğü ve Destek (13) ve Milli Değerlere Katılım (2) kodları yer almakta olup, bu alt tema altında toplam 15 kod belirlenmiştir.

•Çalışan Gönüllüğü ve Destek

“Sivil Toplum için Destek Vakfı’nın (STDV) yürütücülüğünde hayata geçirdiğimiz bir hibe programı olan “Yarımlara Uçuyoruz” projemiz kapsamında, 2023 yılında; gençleri doğrudan ilgilendiren ve aşağıda belirtilen 3 farklı tematik alanda, gençlerin güçlenmesini hedefleyen projelerin desteklenmesine karar verildi. Bu doğrultuda,

3 farklı sivil toplum kuruluşunun projelerine hibe desteği sağlandı."

"Mardin Köy Okulları Kardeşim" kampanyasına, öğrencilerin ihtiyaç listesindeki malzemeleri karşılayarak destek olduk."

•Milli Değerlere Katılım

"19 Mayıs Atatürk'ü Anma Gençlik ve Spor Bayramı'nda sosyal aktivite kulüp üyelerimizle bir araya gelerek Cumhuriyet ve Atatürk için yürüdük."

Sosyal Sürdürülebilirlik Ödülleri alt teması kapsamında, Çalışanların Ödüllendirilmesi (3), İşe Alım Süreç Ödülü (2), Takım Ödülü (1), Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ödülü (1) ve Yetenek Geliştirme Ödülü (1) kodları yer almakta olup, bu alt tema altında toplam 8 kod belirlenmiştir.

"Öneri sunan çalışanlarımızı 25 Takdir Ödülü, 70 Teşekkür Ödülü ile ödüllendirdik ve sonuç olarak üç değerli projeyi FLYDEA ile hayata geçirmiş olduk."

"Sales Network Contact Day 2023 ödülllerinde "Best Team to Join" ödülüne layık görüldük."

"En İyi İşe Alım Süreci kategorisinde GoYoung Programımız ile Bronz Ödül aldık."

Yolcu Sadakat Göstergesi alt teması kapsamında toplam 2 kod belirlenmiştir.

"2023 yıl sonu itibarıyla yolcu sadakat programımız Pegasus BolBol üye sayısı 2022 yıl sonuna kıyasla %26 artarak 10.596.909'a ulaştı."

Tema 3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Tematik analiz bulgularına göre, oluşturulan temalardan bir diğeri çevresel sürdürülebilirliktir. Bu tema; Karbon Verimliliği ve Operasyonel Sürdürülebilirlik (34), Atık Üretimi ve Yönetimi (17), Filo Modernizasyonu (10) ve Çevresel Sürdürülebilirlik Ödülleri (5) olmak üzere 4 alt tema altında toplam 66 kod ile yapılandırılmıştır.

Karbon Verimliliği ve Operasyonel Sürdürülebilirlik alt teması kapsamında, Yakıt Verimliliği ve Emisyon Azaltımı (17), Yenilenebilir ve Sürdürülebilir Enerji (11), Havacılık Yakıt Stratejisi (SAF) (5) ve Gürültü Azaltımı Çevresel Sürdürülebilirlik (1) kodları yer almakta olup, bu alt tema altında toplam 34 kod belirlenmiştir.

•Yakıt Verimliliği ve Emisyon Azaltımı

"2024 yıl sonu itibarıyla hedefimizin yarı yolunu başarı ile tamamlayarak emisyon yoğunluğu değerimizi 58,3 gCO₂/RPK değerine indirdik ve %10'dan fazla birim emisyon yoğunluğu azaltımı gerçekleştirdik."

"Filomuzdaki uçak koltuk kapasitesinde Neo uçakların payı 2023 yılında %81'e ulaşırken, ücretli yolcu kilometre başına gram karbondioksit olarak ölçümlediğimiz birim karbon emisyon yoğunluğumuz 2016-2023 yılları arasında yıllık ortalama %4,4 seviyesinde azaldı."

•Yenilenebilir ve Sürdürülebilir Enerji

"İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nda 2023 yıl sonu itibarıyla 285 adedi motorlu olmak üzere 1.000'in üzerine yer ekipmanı ve binek araç kullanırken elektrik enerjisiyle çalışan motorlu yer ekipmanlarımızın toplam motorlu yer ekipmanlarımız içerisindeki payı %23 olarak gerçekleşti."

"2024 yılında ise uçak operasyonlarımız dışında tüm elektrik kapsamımıza karşılık gelen 6574 MWh elektrik tüketimimizi I-REC sertifikalı yenilenebilir enerji kaynaklarından sağladık. 2024 yılı yenilenebilir enerji değerimiz, uçuş kaynaklı elektrik tüketimimiz hariç toplam elektrik tüketimimizin %100'ünü oluşturmaktadır."

•Havacılık Yakıt Stratejisi (SAF)

“2022 yılından bu yana her yıl daha fazla hacimde ve daha fazla meydan çıkışlı uçuşumuzda sürdürülebilir havacılık yakıtı kullanıyoruz.”

“2024 yıl sonu itibarıyla filomuzdaki uçakların toplam koltuk kapasitesinin %89’unu yakıt verimli ve bununla bağlantılı olarak düşük emisyonlu Airbus 320/321Neo uçaklar oluşturmaktadır.”

•Gürültü Azaltımı Çevresel Sürdürülebilirlik

“Filomuzun büyük bir kısmını oluşturan Neo tipi uçaklarımız da gürültünün azaltılmasında önemli bir etkiye sahip olup, gürültü azaltma performansımızı artırmayı hedefliyoruz.”

Atık Üretimi ve Yönetimi alt teması kapsamında, Geri Dönüşüm (5), Tehlikeli Atık (4), Tehlikesiz Atık (3), E-Atık (3) ve Su Kullanımı (2) kodları yer almakta olup, bu alt tema altında toplam 17 kod belirlenmiştir.

“2023 yılında toplam 89,7 ton tehlikeli atık ve 148,3 ton tehlikesiz atık ayrıştırılarak toplanmış ve büyük ölçüde geri dönüşüme kazandırılmıştır. 2023 yılında Geri Kazanım & Geri Dönüşüme Kazandırılan Yer Hizmetleri, Teknik ve İdari Faaliyetlerden Kaynaklanan Atık Oranı %99,70 seviyesinde gerçekleşmiştir.”

“2024 yılında toplam 103,9 ton tehlikeli atık ve 148,3 ton tehlikesiz atık ayrıştırılarak toplanmış ve büyük ölçüde geri dönüşüme kazandırılmıştır.”

Filo Modernizasyonu alt teması kapsamında toplam 10 kod belirlenmiştir.

“2023 sonu itibarıyla A320/321Neo uçakların filomuzdaki payı %79’a ulaştı. Uçaklardaki mevcut koltuklar açısından Neo filomuzun koltuk sayısının toplam koltuk kapasitesine oranı ise aynı dönemde %82 seviyesindedir.”

“31 Aralık 2024 itibarıyla yaş ortalaması yalnızca 4,5 yıl olan, toplamda 118 uçaktan oluşan genç, modern ve büyüyen bir filoyla faaliyetlerine devam etmektedir.”

Çevresel Sürdürülebilirlik Ödülleri alt teması kapsamında, Çevresel Sürdürülebilirlik (3) ve Sıfır Atık Ödülü (2) kodları yer almakta olup, bu alt tema altında toplam 5 kod belirlenmiştir.

“CAPA (Center for Aviation) ödülleri 2023 Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi Çevresel Sürdürülebilirlik Hava Yolu Ödülü’nü (EMEA Environmental Sustainability Airline/Airline Group of the Year) aldık.”

“2024 yılında Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından düzenlenen Sürdürülebilir İş Ödülleri’nde “Sıfır Atık Göklerde” ile ödüle layık görüldük.”

Tema 4. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Tematik analiz bulgularına göre, oluşturulan son tema ekonomik sürdürülebilirliktir. Bu tema; Finansal Performans (20) ve Yatırım (4) olmak üzere 2 alt tema altında toplam 24 kod ile yapılandırılmıştır.

Finansal Performans alt teması kapsamında, Finansal Performans Göstergeleri (15) ve Gelir ve Giderler (5) kodları yer almakta olup, bu alt tema altında toplam 20 kod belirlenmiştir.

“Şirketimizin operasyonel karlılığını gösteren FAVÖK marjı 2023 yılında %31,4 seviyesinde gerçekleşti ve 2023 yılında sektörün en yüksek operasyonel karlılık performanslarından birini oluşturdu.”

“TFRS’ye göre düzenlenen finansal tablolarımıza göre, 2024 yıl sonu itibarıyla toplam varlıklarımız 7,7 milyar Avro, özkaynaklarımız 2 milyar Avro seviyesindedir.”

“Birim maliyet göstergesi yakıt hariç CASK 2,26 €/cent seviyesinde gerçekleşti.”

Yatırım alt teması kapsamında, Çevresel Sürdürülebilirlik Yatırımlarındaki Artış (3) ve Ar-Ge Yatırım

Bu üç temel kavram birlikte değerlendirildiğinde, havayolu sektöründe sürdürülebilirlik hedeflerinin, liderlerin kararlı bir kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda ve toplumsal cinsiyet eşitliğini merkeze alan bir çerçevede şekillendiği görülmektedir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, Pegasus Hava Yolları'nın 2022-2024 yılları arasındaki kurumsal raporlarını refleksif tematik analiz yöntemiyle inceleyerek, düşük maliyetli bir iş modeli benimseyen işletmenin sürdürülebilirlik stratejisini nasıl inşa ettiğini ortaya koymuştur. Bulgular, Pegasus'un sürdürülebilirliği sadece çevresel bir zorunluluk olarak değil, yönetsimsel ve sosyal boyutların merkezde olduğu bütüncül bir strateji olarak konumlandığını göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre en yüksek ağırlığa sahip tema olan yönetim (131 kod), Pegasus'un sürdürülebilirlik yaklaşımının temel taşı oluşturmaktadır. Şirketin FlyGPT gibi yapay zekâ programları ve teknolojik yatırımları, literatürde sürdürülebilir inovasyonun kurumsal temellerinden biri olarak kabul edilen "kaynak konfigürasyonu" ile örtüşmektedir. Bu durum, yönetim sürdürülebilirliğinin hem stratejik hem de finansal performansın en güçlü belirleyicisi olduğunu savunan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Amitrano vd., 2026). Ayrıca, Pegasus'un Yönetim Kurulu tarafından onaylanan üç yıllık ÇSY yol haritası, kurumsal şeffaflığı artırarak kurumsal meşruiyetin tesisinde kritik bir rol oynamaktadır. Literatürde belirtildiği üzere, güçlü kurumsal yönetim mekanizmaları, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlaması yapma olasılığını ve rapor kalitesini artırmaktadır (Hacıhasanoğlu vd., 2024; Tahat ve Hassanein, 2024).

Sosyal sürdürülebilirlik teması (112 kod), Pegasus'un stratejik söyleminde ikinci sırada yer almaktadır. Kelime bulutu analizinde "kadın" ifadesinin en sık vurgulanan ikinci kavram olması, şirketin toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kapsayıcılığı kurumsal bir kimlik haline getirdiğini kanıtlamaktadır. Bu bulgu, kadın direktörlerin ve yönetimde cinsiyet çeşitliliğinin ÇSY performans raporlamasını pozitif yönde etkilediğini belirten uluslararası kanıtlarla desteklenmektedir (Tahat ve Hassanein, 2024). Pegasus'un "Mor Yerleşke" gibi projelerle sosyal sorumluluk üstlenmesi, literatürde "konuşmaktan eyleme geçmek" olarak tanımlanan ve sürdürülebilirlik iletişiminin somut uygulamalara dönüştüğü kurumsal davranışı yansıtmaktadır (Beretta vd., 2025). Benzer şekilde Öney ve Tüm Kılıç (2026), dünyanın 5 büyük havayolu CEO'larının stratejik liderlik söylemlerini sosyal sürdürülebilirlik perspektifinden ele aldıkları çalışmada, eğitime destek ve toplumsal katılım gibi faktörlerin kurumsal sosyal sorumluluk davranışı kapsamında değerlendirildiğini bulgulamışlardır.

Çevresel sürdürülebilirlik (66 kod) kapsamında Pegasus, özellikle filo modernizasyonu (A320/321Neo) ve SAF kullanımı aracılığıyla emisyon yoğunluğunu azaltmaya odaklanmıştır. Bu strateji, IATA'nın 2050 Net Sıfır yol haritasında yer alan "teknoloji" ve "enerji altyapısı" kaldıraçlarıyla tam uyum içerisindedir (IATA, 2024). İşletmenin birim karbon emisyon yoğunluğunu yıllık ortalama %4,4 seviyesinde düşürmesi, çevresel taahhütlerin sadece retorik düzeyde kalmadığını, operasyonel süreçlere entegre edildiğini göstermektedir (Monazzam ve Nilsson, 2025). Literatür, havayolu işletmelerinin genellikle çevresel boyutu ön plana çıkardığını belirtse de, Pegasus örneğinde bu odağın yönetim ve sosyal projelerle dengelendiği görülmektedir. Bu durum farklı taşımacılık sektörlerinde olduğu gibi havayolu sektöründe de boyutların birbiriyle ilişkisini ortaya koyan adımlar atıldığına işaret etmektedir (De Grosbois, 2015).

Düşük maliyetli bir iş modeli benimseyen Pegasus'un, maliyet odağına rağmen sürdürülebilirlik pratiklerini yoğun şekilde uygulaması dikkat çekicidir. Literatürdeki çalışmalar, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin operasyonel verimlilik ve maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla sürdürülebilirlik yatırımlarına daha fazla eğilim gösterebileceğini belirtmektedir (Mahmood vd., 2023). Pegasus'un 2023 yılında elde ettiği %31,4'lük FAVÖK marjı, ekonomik sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal yatırımları finanse eden bir motor işlevi gördüğünü desteklemektedir.

Sonuç olarak Pegasus, 2022'deki CEO değişimi sonrası kurumsal mantığını “sürdürülebilir büyüme” ve “toplumsal fayda” üzerine yeniden yapılandırmıştır. Şirketin TSRS uyumlu raporlama sürecine geçmesi, Türkiye'deki yasal düzenlemelerin ve Avrupa Birliği'nin CSRD gibi direktiflerinin yarattığı “zorlayıcı eşbiçimlilik” etkisini yansıtmaktadır. Gelecek dönemlerde, emisyon raporlamasının daha detaylı hale getirilmesi ve değer zinciri risk yönetiminin derinleştirilmesi, şirketin sürdürülebilirlik liderliğini pekiştirecek temel alanlar olarak belirlenebilir. Bu çalışma, havayolu sektöründe sürdürülebilirliğin teknik bir zorunluluğun ötesinde, kurumsal yönetim ve sosyal eşitlik temelinde yükselen stratejik bir inşa süreci olduğunu göstermekte ve Pegasus'un maliyet liderliğini koruma mantığının yönetimsel ve sosyal sürdürülebilirlikle entegre hale getirilerek zenginleştirildiğini ortaya koymaktadır.

ETİK BEYAN ve KATKI ORANLARI	
Yazar Katkı Oranı: 1. Yazar: %50 2. Yazar: %50	Contribution Rate: 1. Author: 50% 2. Author: 50%
Çıkar Çatışması: Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	Conflicts of Interest: No conflict of interest declared.
Etik Kurul İzni: Etik kurul izni gerektirmemektedir.	Ethics Committee Permission: This study does not require ethics committee approval.
Teşekkür	Acknowledgements

KAYNAKÇA

- Adams, C. A., Hill, W. Y., & Roberts, C. B. (1998). Corporate social reporting practices in Western Europe: Legitimizing corporate behaviour?. *The British Accounting Review*, 30(1), 1-21. <https://doi.org/10.1006/bare.1997.0060>
- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503>
- Amitrano, C.C., Hani Gheith, M., Troise, C., & Cappa, F. (2026). Individual and organizational intellectual capital, ESG dimensions and competitive advantage: A focus on Italian SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 27(1), 89-109. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2024-0411>
- Arianpoor, A., Salehi, M., & Daroudi, F. (2023). Nonfinancial sustainability reporting, management legitimate authority and enterprise value. *Social Responsibility Journal*, 19(10), 1900-1916. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2022-0374>
- Armstrong McKay, D. I., Staal, A., Abrams, J. F., Winkelmann, R., Sakschewski, B., Loriani, S., Fetzer, I., Cornell, S. E., Rockström, J., & Lenton, T. M. (2022). Exceeding 1.5°C global warming could trigger multiple climate tipping points. *Science (New York, N.Y.)*, 377(6611), eabn7950. <https://doi.org/10.1126/science.abn7950>
- Barker, R. (2025). Corporate sustainability reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 49, 107280. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107280>
- Beattie, V., & Thomson, S. J. (2007). Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures. *Accounting Forum*, 31(2), 129-163. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2007.02.001>
- Beretta, V., Demartini, M.C., & Trucco, S. (2025). SDG reporting and sustainability performance: insights from Italian companies. *Social Responsibility Journal*, 21(8), 1657-1685, doi: <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2024-0492>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Braun, V., & Clarke, V. (2024). A critical review of the reporting of reflexive thematic analysis in Health Promotion International. *Health Promotion International*, 39(3), daae049. <https://doi.org/10.1093/heapro/daae049>
- Brennan, N. M., Guillaumon Saorin, E., & Pierce, A. (2009). Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures-a methodological note. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 22(5), 789-832. DOI: 10.1108/09513570910966379
- Carroll, A. (2021). Corporate social responsibility and the COVID-19 pandemic: Organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315-330. <https://doi.org/10.1108/J SMA-07-2021-0145>
- Cleary, P., Quinn, M., & Moreno, A. (2019). Socioemotional wealth in family firms: A longitudinal content analysis of corporate disclosures. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.002>
- Davis, A. K., Piger, J. M., & Sedor, L. M. (2012). Beyond the numbers: Measuring the information content of earnings press release language. *Contemporary Accounting Research*, 29(3), 845-868. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01130.x>
- De Grosbois, D. (2015): Corporate social responsibility reporting in the cruise tourism Industry: A performance evaluation using a new institutional theory based model. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1076827>
- De Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific Accounting Review*, 34(5), 728-747. <https://doi.org/10.1108/PAR-02-2022-0034>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Drinkwater, K. G., Dagnall, N., Walsh, S., Sproson, L., Peverell, M., & Denovan, A. (2022). Self-ascribed paranormal ability: Reflexive thematic analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 845283. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845283>
- Duanmu, J., Bu, M., & Pittman, R. (2018). Does market competition dampen environmental performance? Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 39(11), 3006-3030. <https://doi.org/10.1002/smj.2948>

- Epstein, M., & Roy, M. (2003). Improving sustainability performance: Specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/030630700302900101>
- Erickson, F. (2012). Comments on causality in qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 18(8), 686-688. <https://doi.org/10.1177/1077800412454834>
- Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal Of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Guidi, M., Vitali, S., & Giuliani, M. (2025). Exploring companies' dialogue on Sustainable Development Goals (SDGs) through sustainability reporting and annual general meetings. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 16(7), 218-250. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2023-0615>
- Guix, M., Sánchez, J. J. N., Priego, M. J. B., & Font, X. (2025). The changing institutional logics behind sustainability reports from the largest hotel groups in the world in 2014, 2018 and 2021. *Tourism Management*, 106, 105031. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105031>
- Gupta, S., Grover, S., Menon, V., Indu, P. V., Vidhukumar, K., & Chacko, D. (2025). Item generation and establishing face and content validity of a rating scale: A primer. *Indian Journal of Psychiatry*, 67(8), 816-822. https://doi.org/10.4103/indianjpsychiatry_750_25
- Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K., & Ricceri, F. (2004). Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 282-293. <https://doi.org/10.1108/14691930410533704>
- Hacıhasanoğlu, E., Ünlüsoy, Ö. F., & Madenoğlu, F. S. (2024). An analysis of annual reports from the sustainable development goals perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(3), 541-558. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2023-0155>
- Hales, J. (2021). *Sustainability accounting standards board (SASB)*. In *World Scientific Encyclopedia of Climate Change: Case Studies of Climate Risk, Action, and Opportunity Volume 3* (pp. 37-41). https://doi.org/10.1142/9789811213960_0007
- Herremans, I. M., Nazari, J. A., & Ingraham, L. (2010). Externalities and Internalities in Sustainability Reporting (January 5, 2010). *CAAA Annual Conference SSRN*: <https://ssrn.com/abstract=1531950>
- IATA. (2024). *Executive summary net zero CO2 emissions roadmap*. <https://www.iata.org/contentassets/8d19e716636a47c184e7221c77563c93/executive-summary---net-zero-roadmaps.pdf>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081. <https://doi.org/10.1002/smj.2268>
- Ismail, H., Saleem, M. A., Zahra, S., Tufail, M. S., & Ali, R. A. (2021). Application of global reporting initiative (GRI) principles for measuring quality of corporate social responsibility (CSR) disclosure: Evidence from Pakistan. *Sustainability*, 13(20), 11409. <https://doi.org/10.3390/su132011409>
- Khan, M., Ajmal, M., Hussain, M., & Helo, P. (2018). Barriers to social sustainability in the health-care Industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 450-469. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1164>
- Khurana, D., Koli, A., Khatter, K., & Singh, S. (2023). Natural language processing: State of the art, current trends and challenges. *Multimedia Tools and Applications*, 82(3), 3713-3744. <https://doi.org/10.1007/s11042-022-13428-4>
- Koç, S., & Durmaz, V. (2015). Airport corporate sustainability: An analysis of indicators reported in the sustainability practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 158-170. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.877>
- Kolk, A. (2003). Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Environment*, 12(5), 279-291. <https://doi.org/10.1002/bse.370>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Leal Filho, W., Wall, T., Williams, K., Dinis, M. A. P., Martin, R. M. F., Mazhar, M., & Gatto, A. (2025). European

- sustainability reporting standards: An assessment of requirements and preparedness of EU companies. *Journal of Environmental Management*, 380, 125008. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125008>
- Li, W., Cui, J., Gao, J., & Xiong, J. (2023). Corporate social responsibility in China's airline Industry: A longitudinal content analysis of related reports. *Journal of Air Transport Management*, 111, 102420. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102420>
- Mahmood, M., Uyar, A., Kuzey, C., & Karaman, A. S. (2023). Business strategy, sustainability, and firm value: A test of financial slack and agency theories. *Managerial and Decision Economics*, 44(5), 2924-2947. <https://doi.org/10.1002/mde.3855>
- Martín-Domingo, L., Fernandez, J. B., Efthymiou, M., & Ali, M. I. (2025). Extracting Airline emission KPIs from sustainability reports using large language models (LLMs). *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 33, 101599. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101599>
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26(1), 116-194. <http://hdl.handle.net/10197/2907>
- Monazzam, A., & Nilsson, F. (2025). The role of sustainability reporting in strategic management. *Journal of Applied Accounting Research*, 26(4), 811-828. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2024-0155>
- Moreno, A., & Cámara, M. (2014). Evolution of information content from an institutional perspective: El Alcázar brewery (1928-1993). *Accounting History*, 19(3), 369-398. <https://doi.org/10.1177/1032373214534653>
- Mwita, K. (2022). Strengths and weaknesses of qualitative research in social science studies. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(6), 618-625. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1920>
- Nazari, J. A., Hrazdil, K., & Mahmoudian, F. (2017). Assessing social and environmental performance through narrative complexity in CSR reports. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 13(2), 166-178. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2017.05.002>
- Öney, T., & Tüm Kılıç, Y. (2026). Strategic leadership and social sustainability in global aviation: A discourse analysis of Airline CEOs. *Ege Academic Review*, 26(2), 249-270. <https://doi.org/10.21121/eab.20260207>
- Opferkuch, K., Caeiro, S., Salomone, R., & Ramos, T. B. (2021). Circular economy in corporate sustainability reporting: A review of organisational approaches. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4015-4036. <https://doi.org/10.1002/bse.2854>
- Pegasus (2024). *Pegasus 2024 TSRS-Sürdürülebilirlik Raporu*. https://www.pegasusyatirimciliskileri.com/medium/image/pegasus-2024-tsrs-surdurulebilirlik-raporu_1535/view.aspx
- Podrecca, M., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2022). United Nations Global Compact: Where are we going?. *Social Responsibility Journal*, 18(5), 984-1003. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2020-0261>
- Rajesh, R. (2020). Exploring the sustainability performances of firms using environmental, social, and governance scores. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119600>
- Sahib, S. A., & Malik, Y. S. (2023). Sustainability accounting standards historical development/literature review. *International Academic Institute for Science and Technology*, 10(1), 1-12. DOI:10.9756/IAJAFM/V10I1/IAJAFM1001
- Smith, M., & Taffler, R. J. (2000). The chairman's statement-A content analysis of discretionary narrative disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 624-647. <https://doi.org/10.1108/09513570010353738>
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- Stevenson, I., & Marintseva, K. (2019). A review of corporate social responsibility assessment and reporting techniques in the aviation Industry. *Transportation Research Procedia*, 43, 93-103. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.12.023>
- Steward, D. R., Bruss, P. J., Yang, X., Staggenborg, S. A., Welch, S. M., & Apley, M. D. (2013). Tapping unsustainable groundwater stores for agricultural production in the High Plains Aquifer of Kansas, projections to 2110. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(37), E3477-E3486. <https://doi.org/10.1073/pnas.1220351110>
- Tahat, Y. A., & Hassanein, A. (2024). Exploring the synergy of corporate gender diversity, sustainability committee,

and reporting ESG practices: An international evidence. *Journal of Environmental Management*, 371, 123093. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123093>

Taşoğlu, N. P., Akbulut, D., & Acer, A. (2024). The Role of Sustainability Statements in Investor Relations: An Analysis of the Annual Reports of Airline Companies. *Sustainability*, 16(7), 2714. <https://doi.org/10.3390/su16072714>

Traxler, A. A., Schrack, D., Greiling, D., Feldbauer, J., & Lautner, M. (2025). The interplay of sustainability reporting and management control-an exploration of ways for dovetailing to develop reporting beyond accountability. *Journal of Applied Accounting Research*, 26(6), 160-182. <https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2022-0222>

Unerman, J. (2000). Methodological issues-Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 667-681. DOI: 10.1108/09513570010353756

United Nations Global Compact [UNGC] (2025). *The world's largest corporate sustainability initiative*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc>.

Upadhaya, B., Munir, R., Blount, Y., & Su, S. (2018). Does organizational culture mediate the CSR-strategy relationship? Evidence from a developing country, Nepal. *Journal of Business Research*, 91, 108-122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.042>

Vural-Yavas, Ç. (2021). Economic policy uncertainty, stakeholder engagement, and environmental, social, and governance practices: The moderating effect of competition. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 82-102. <https://doi.org/10.1002/csr.2034>

INTERPRETING CORPORATE REPORTS IN THE DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED SUSTAINABILITY STRATEGY FOR AIRLINES: REFLEXIVE THEMATIC ANALYSIS

Extended Abstract

This comprehensive research delves into the strategic transformation of sustainability practices within the Turkish aviation sector, specifically focusing on Pegasus Airlines, a leading low-cost carrier (LCC). The study addresses a critical and multifaceted research problem: how an airline operating on a highly price-sensitive and efficiency-driven business model can successfully navigate the increasing global demands for environmental, social, and governance (ESG) standards without compromising its competitive edge. The primary objective is to decode the evolving corporate logic of Pegasus Airlines during the pivotal 2022-2024 period—a timeframe uniquely marked by a major leadership change with a new CEO transition and the industry's complex post-pandemic "new normal" restructuring phase. To explore this transition, the study employs a sophisticated qualitative methodology known as "reflexive thematic analysis." Unlike traditional or mechanical content analysis, this reflexive method recognizes the researcher's active interpretive role in the analytical process, allowing for a much deeper exploration of how sustainability is not merely reported as a set of figures but is actively constructed as a core component of the businesses' modern corporate identity. The dataset for this analysis comprises official sustainability reports, which are treated as primary artifacts of the businesses' strategic communication and its pursuit of institutional legitimacy within a globalized regulatory environment. The findings of the study reveal that Pegasus has systematically organized its sustainability efforts into four distinct and interconnected pillars: governance, social, environmental, and economic sustainability. A detailed thematic mapping of these pillars shows that "Governance Sustainability" (131 codes) and "Social Sustainability" (112 codes) carry the most significant strategic weight in the businesses' discourse. Under the governance theme, there is a clear and powerful emphasis on institutionalizing sustainability through advanced technological integration, transparent corporate goals, and rigorous internal audit mechanisms. In the social sphere, the business stands out prominently with its unwavering commitment to gender equality—highlighted by impactful projects like "Flying into the Future" and "IBAL"—as well as its focus on enhancing the digital passenger experience and protecting employee rights. Interestingly, while the aviation industry is often judged solely on carbon footprints, "Environmental Sustainability" (66 codes) ranks third in thematic frequency in this specific period, primarily concentrating on fleet modernization with fuel-efficient neo-model aircraft and aligning operations with IATA's ambitious "Net Zero 2050" goals. A particularly unique and significant contribution of this research to the existing literature is the identification of "Economic Sustainability" as a standalone and vital category. While many mainstream ESG frameworks tend to treat economic factors as secondary or implicit, this research demonstrates how Pegasus integrates financial resilience and cost-efficiency directly into its sustainability logic, ensuring the LCC model remains viable in a volatile global economy. The study concludes that the convergence of a strategic leadership change and the post-COVID-19 recovery has transformed Pegasus into a compelling and unique case of strategic prioritization. Theoretically, this research fills a significant void in international aviation literature by applying a reflexive lens to corporate reports, moving beyond mere statistical data to understand the underlying "why" and "how" behind corporate strategies. Practically, it offers a robust strategic roadmap for other low-cost carriers globally, proving that IATA's environmental targets can be met alongside ambitious social and governance goals without abandoning economic rationality. The implications of the study suggest that for LCCs, the shift toward sustainable aviation fuels and carbon transparency must be underpinned by strong governance structures to maintain international legitimacy. Ultimately, this research illustrates that Pegasus Airlines is successfully shifting from a purely cost-driven operation to a holistic sustainability-driven model, effectively balancing short-term economic performance with long-term international ESG expectations and creating a new benchmark for the industry.

Keywords: Social Sustainability, Economic Sustainability, Governance Sustainability, Environmental Sustainability, Airline.

JEL Classification Codes: G34, L93, M14, M41, Q56