

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İZLENİM YÖNETİMİ ARACI OLARAK
GRAFİKLERİN KULLANIMI**

**TUVANA CÜRE
16713041**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İZLENİM YÖNETİMİ ARACI OLARAK
GRAFİKLERİN KULLANIMI**

**TUVANA CÜRE
16713041**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İZLENİM YÖNETİMİ ARACI OLARAK
GRAFİKLERİN KULLANIMI

TUVANA CÜRE
16713041

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 24.05.2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 23.06.2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Emel Esen
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Serdar Bozkurt
	Doç. Dr. Altan Doğan

İmza



İSTANBUL
HAZİRAN 2019

ÖZ

İZLENİM YÖNETİMİ ARACI OLARAK GRAFİKLERİN KULLANIMI

Tuvana Cüre

Mayıs, 2019

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de sürdürülebilirliğe yönelik artan farkındalıkla birlikte, şirketlerin sürdürülebilirlik birer aktör oldukları izlenimini verme çabaları artmıştır. Bu amaç doğrultusunda finansal performanslarının yanı sıra sosyal ve çevresel alanlardaki performanslarını da paydaşlarıyla paylaşan şirketler, sürdürülebilirlik raporlarında sundukları olumlu ve olumsuz performans verilerini dengede tutmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada, izlenim yönetimi, işletme paydaşlarının şirketlerin performanslarına yönelik algısını etkilemede kullanılan önemli bir taktikler bütünüdür ve sürdürülebilirlik raporlarında kullanılan grafikler şirket paydaşlarıyla olan iletişimde performansla ilgili mesajları etkili bir biçimde ilettiğinden önemli bir izlenim yönetimi aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada, 2018 – 2019 yılı BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan şirketlerden seçilen 49 şirketin sürdürülebilirlik raporlarında grafiklerin izlenim yönetimi aracı olarak kullanımı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma yöntemi olarak içerik analizi ile nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma bir araştırma yöntemi seçilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, grafikler şirketlerin izlenim yönetimi taktiklerinden iyileştirmeyi ve gizlemeyi gerçekleştirmede birer araç olarak kullanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İzlenim Yönetimi, Sürdürülebilirlik Raporu, Grafikler

ABSTRACT

THE USE OF GRAPHS AS AN IMPRESSION MANAGEMENT TOOL

Tuvana Cüre

May, 2019

Along with the increasing awareness of sustainability in Turkey as in all over the world, company efforts to give the impression that they are sustainable actors have increased. Companies that share their performance in the social and environmental areas as well as their financial performance want to give the impression of being sustainable actors by balancing the favorable and unfavorable information they provide in the sustainability reports. Thus, impression management is used in order to influence the company stakeholders' perception of their performance and graphs used in sustainability reports are important impression management tools, as they effectively transfer performance related messages in communication with the stakeholders.

In this research, the use of graphs as an impression management tool in the sustainability reports of 49 companies selected in the BIST Sustainability Index of 2018 – 2019 has been determined. The graphs in the reports of the selected companies were examined by manual analysis and the findings were statistically tested. According to the results, it was found that companies use both enhancement and obfuscation strategies through the use of graphs as impression management tools.

Keywords: Impression Management, Sustainability Report, Graphs

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın ilk gününden son gününe dek bilgisi ve tecrübesi kadar ilgisi ve desteğini de esirgemediğim çalışmamda daima yön veren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Emel Esen'e, yüksek lisans eğitimim boyunca ders almış olduğum İşletme Bölümündeki tüm hocalarıma, eğitim hayatımda bu aşamaya gelmem için maddi ve manevi her türlü fedakarlıkta bulunan annem Sorina Cüre, babam Murat Cüre ve kardeşim Burak Cüre'ye, her zaman yanımda olan ve her sorumu yanıtlayan Anıl Can Aydın'a ve tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul; Mayıs, 2019

Tuvana Cüre

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xv
1. GİRİŞ	1
2. İZLENİM YÖNETİMİ	3
2.1. İzlenim Yönetimi Kavramı	3
2.2. Örgütsel İzlenim Yönetimi Kavramı.....	7
2.3. İzlenim Yönetiminin Kuramsal Temeli	10
2.4. Örgütsel İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	11
2.4.1. İyileştirme	15
2.4.2. Gizleme	16
3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	21
3.1. Sürdürülebilirlik Kavramı	21
3.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik	27
3.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Önemi	34
3.3.1. Türkiye’de ve Dünyada Sürdürülebilirlik Raporlaması.....	39
3.4. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi	46
4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARINDA İZLENİM YÖNETİMİ	49
4.1. Kurumsal Raporlarda İzlenim Yönetimi	50
4.2. Sürdürülebilirlik Raporlarında İzlenim Yönetimi ve Grafiklerin Kullanımı ..	54
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	58
5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	58
5.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıklar.....	59
5.3. Örneklem.....	61
5.4. Verilerin Analizi.....	62
6. BULGULAR	71

6.1. Akenerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	81
6.2. Akbank 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	85
6.3. Aksa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	86
6.4. Aksa Enerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	88
6.5. Anadolu Cam 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	89
6.6. Anadolu Efes 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	91
6.7. Anel Elektrik 2017 Yılı Faaliyet Raporu	93
6.8. Arçelik 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	95
6.9. Aselsan 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	97
6.10. Aygaz 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	98
6.11. Brisa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	99
6.12. Çimsa 2017 Yılı Entegre Raporu	101
6.13. Coca-Cola İçecek 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	102
6.14. Doğan Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu	104
6.15. Doğu Otomotiv 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	105
6.16. Ereğli Demir Çelik 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	106
6.17. Ford Otosan 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	107
6.18. Garanti Bankası 2017 Yılı Entegre Raporu	111
6.19. Global Yatırım Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	115
6.20. İş Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	116
6.21. Koç Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	117
6.22. Kordsa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	119
6.23. Logo Yazılım 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	120
6.24. Netaş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	122
6.25. Otokar 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	124
6.26. Pegasus 2017 Yılı Faaliyet Raporu	128
6.27. Petkim 2017 Yılı Faaliyet Raporu	128
6.28. Polisan Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	129
6.29. Sabancı Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	134
6.30. Şekerbank 2017 Yılı Faaliyet Raporu	135
6.31. Şişecam 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	136
6.32. Soda Sanayi 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	138
6.33. Halk Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	138
6.34. TSKB 2017 Yılı Entegre Raporu	140
6.35. Tat Gıda 2017 Yılı Faaliyet Raporu.....	144

6.36. Tav Havalimanları 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	145
6.37. Tekfen Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu	147
6.38. Tofaş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	148
6.39. Tüpraş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	149
6.40. Türk Hava Yolları 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	152
6.41. Türk Telekom 2017 Yılı Faaliyet Raporu	155
6.42. Türk Traktör 2017 Yılı Faaliyet Raporu	158
6.43. Turkcell 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	161
6.44. Ülker Bisküvi 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu.....	162
6.45. Vakıflar Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	164
6.46. Vestel 2017 Yılı Faaliyet Raporu.....	165
6.47. Vestel Beyaz Eşya 2017 Yılı Faaliyet Raporu	166
6.48. Yapı ve Kredi Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	167
6.49. Zorlu Enerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	171
7. SONUÇ.....	172
7.1. Öneriler	176
KAYNAKÇA	178
ÖZ GEÇMİŞ.....	190

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: İzlenim Yönetimi Tanımları	3
Tablo 2: İzlenim Yönetimi Davranışları Matrisi	7
Tablo 3: Örgütsel İzlenim Yönetimini Ele Alan Çalışmalardan Bazıları	9
Tablo 4: Örgütsel İzlenim Yönetimi Taktiklerini Ele Alan Bazı Çalışmalar.....	14
Tablo 5: Sürdürülebilirlik Tanımları	21
Tablo 6: Sürdürülebilirliğin Alt Boyutları	27
Tablo 7: Kurumsal Sürdürülebilirlik Tanımları	29
Tablo 8: Sürdürülebilirliğin Nitelikleri	31
Tablo 9: Dimon'a göre Sürdürülebilirlik Raporlarının İçeriği.....	35
Tablo 10: Sürdürülebilirlik Raporlaması Çerçevesi	43
Tablo 11: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Şirketler (Kasım 2018 – Ekim 2019 Dönemi).....	62
Tablo 12: Grafiklerin Türlerine Göre Dağılımı.....	71
Tablo 13: Grafiklerin Konularına Göre Dağılımı	72
Tablo 14: İçerdikleri Veri Türüne Göre Grafiklerin Dağılımı	73
Tablo 15: Şirketlerin Sektörlere Göre Gruplandırılması.....	75
Tablo 16: Grafiklerin Gruplandırma Yöntemi ile İncelenmesi.....	76
Tablo 17: Grafiklerin İzlenim Yönetimi (İyileştirme Taktiği) Aracı Olarak Kullanımının Analizi.....	78
Tablo 18: Sektörlere Göre Grafiklerin İzlenim Yönetimi (İyileştirme Taktiği) Aracı Olarak Kullanımının Analizi.....	79
Tablo 19: Bozulmanın Etkisine Göre Grafikler	80
Tablo 20: Bozulma Derecesi Yüksek Grafiklerde Bozulmanın Etki Yönü	80
Tablo 21: Bozulma Derecesi Düşük Grafiklerde Bozulmanın Etki Yönü.....	81
Tablo 22: Akenerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda Yer Alan Grafikler.....	81
Tablo 23: Akbank 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda Yer Alan Grafikler.....	85
Tablo 24: Aksa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.....	86
Tablo 25: Aksa Enerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	88
Tablo 26: Anadolu Cam 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.....	90
Tablo 27: Anadolu Efes 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	91
Tablo 28: Anel Elektrik 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri	93

Tablo 29: Arçelik 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	96
Tablo 30: Aselsan 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	97
Tablo 31: Aygaz 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	98
Tablo 32: Brisa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.....	100
Tablo 33: Çimsa 2017 Yılı Entegre Raporu Grafikleri	101
Tablo 34: Coca-Cola İçecek 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	102
Tablo 35: Doğan Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri	104
Tablo 36: Doğu Otomotiv 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	105
Tablo 37: Ereğli Demir Çelik 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	107
Tablo 38: Ford Otosan 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	107
Tablo 39: Garanti Bankası 2017 Yılı Entegre Raporu Grafikleri	112
Tablo 40: Global Yatırım Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.	116
Tablo 41: İş Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	117
Tablo 42: Koç Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	118
Tablo 43: Kordsa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	119
Tablo 44: Logo Yazılım 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.....	121
Tablo 45: Netaş Yazılım 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	122
Tablo 46: Otokar 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.....	124
Tablo 47: Pegasus 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri.....	128
Tablo 48: Petkim 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri	128
Tablo 49: Polisan Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	129
Tablo 50: Sabancı Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	134
Tablo 51: Şekerbank 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri.....	135
Tablo 52: Şişecam 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.....	136
Tablo 53: Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri: Soda Sanayi 2017 Yılı	138
Tablo 54: Halk Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	139
Tablo 55: TSKB 2017 Yılı Entegre Raporu Grafikleri	140
Tablo 56: Tat Gıda 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri.....	144
Tablo 57: Tav Havalimanları 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.....	146
Tablo 58: Tekfen Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri	147
Tablo 59: Tofaş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	148
Tablo 60: Tüpraş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.....	150
Tablo 61: Türk Hava Yolları 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	152
Tablo 62: Türk Telekom 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri.....	155
Tablo 63: Türk Traktör 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri	158

Tablo 64: Turkcell 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	161
Tablo 65: Ülker Bisküvi 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	162
Tablo 66: Vakıflar Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri.....	164
Tablo 67: Vestel 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri.....	165
Tablo 68: Vestel Beyaz Eşya 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri.....	166
Tablo 69: Yapı ve Kredi Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	168
Tablo 70: Zorlu Enerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri	171



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Toplulukları Oluşturan Bileşenler	24
Şekil 2: Örtüşen Alanlar Modeli.....	25
Şekil 3: Sürdürülebilirliğin Öğeleri	25
Şekil 4: Hükümet, İşletme ve Sivil Toplumun Geçmiş ve Günümüzdeki İlişkileri ..	28
Şekil 5: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Bağlı Olduğu Öğeler	30
Şekil 6: Finansal Olmayan Raporların Sürdürülebilirlik Raporlarına Dönüşümü.....	36
Şekil 7: Yıllara göre Kurumsal Sorumluluk (Sürdürülebilirlik) Raporlaması.....	40
Şekil 8: Bölgeler Arası Kurumsal Sorumluluk (Sürdürülebilirlik) Raporlaması	41
Şekil 9: Sektörel Bazda Sürdürülebilirlik Raporlaması.....	42
Şekil 10: Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Tarihsel Süreci.....	45
Şekil 11: GRI Raporlama Çerçevesi.....	45
Şekil 12: Kurumsal Raporlama Süreci	49
Şekil 13: İçeriklerine Göre Kurumsal Raporlar.....	51
Şekil 14: Dikey-Sütun Grafiği Örneği.....	63
Şekil 15: Yatay-Sütun Grafiği Örneği	63
Şekil 16: Sütun-Çizgi Grafiği Örneği.....	64
Şekil 17: Çizgi Grafiği Örneği.....	64
Şekil 18: Daire Grafiği Örneği	64
Şekil 19: Konusu Bakımından Ekonomik Performansla İlgili Grafik Örneği.....	65
Şekil 20: Konusu Bakımından Çevresel Performansla İlgili Grafik Örneği	65
Şekil 21: Konusu Bakımından Sosyal Performansla İlgili Grafik Örneği.....	65
Şekil 22: Veri Türü Bakımından Bilgilendirici Grafik Örneği.....	66
Şekil 23: Veri Türü Bakımından Pozitif Grafik Örneği	67
Şekil 24: Veri Türü Bakımından Pozitif Grafik Örneği	67
Şekil 25: Veri Türü Bakımından Negatif Grafik Örneği.....	67
Şekil 26: Veri Türü Bakımından Negatif Grafik Örneği.....	68
Şekil 27: 0'dan Başlamayan Eksen Bozulmasının Olduğu Grafik Örneği / Bozulmanın Düzeltilmiş Hali	69
Şekil 28: Y Ekseni Bozulmasının Görüldüğü Grafik Örneği / Bozulmanın Düzeltilmiş Hali.....	70

Şekil 29: Grafiklerin Türlerine Göre Dağılımı	72
Şekil 30: Grafiklerin Konularına Göre Dağılımı	73
Şekil 31: Grafiklerin Konularına Göre Dağılımı	74
Şekil 32: Kurulu Güç Grafiği	83
Şekil 33: Geri Kazanılan Atıklar Grafiği.....	83
Şekil 34: Elektrik Üretimi Başına Deşarj Edilen Su Miktarı.....	84
Şekil 35: Erzin DGKÇS Sera Gazı Emisyonları Grafiği.....	84
Şekil 36: Birim Elektrik Üretimi Başına Emisyon Miktarı Grafiği.....	85
Şekil 37: FVAÖK Grafiği.....	87
Şekil 38: Temettü Grafiği	87
Şekil 39: Yatırımlar Grafiği.....	88
Şekil 40: Kaza Sıklık Grafiği.....	89
Şekil 41: Kaza Sayısı Grafiği	91
Şekil 42: Sera Gazı Emisyonu Grafiği	93
Şekil 43: Toplam Su Tüketimi Grafiği	93
Şekil 44: Eğitim Sayısı Grafiği.....	95
Şekil 45: Doğal Kaynak Tüketiminden Kaynaklanan CO2 Salınımı Grafiği.....	95
Şekil 46: Satış Hacmi, Net Satış Karı, VFÖK Grafikleri	103
Şekil 47: Fabrikadaki Su Kullanım Oranları Geri Grafiği	103
Şekil 48: Atıkların Geri Dönüşüm Oranlarındaki Gelişim Grafiği	104
Şekil 49: Bayi Denetimleri Grafiği.....	106
Şekil 50: Marka Denetimleri Grafiği.....	106
Şekil 51: Toplam Satışlar Grafiği	109
Şekil 52: Satış Gelirleri Grafiği	110
Şekil 53: Katı Atık Miktarı Grafiği	110
Şekil 54: Mentorluk ve Koçluk Hizmeti Alan Çalışan Sayısı Grafiği.....	111
Şekil 55: Piyasa Değeri Grafiği	114
Şekil 56: Operasyonel Giderler Grafiği.....	115
Şekil 57: Sermaye Yeterlilik Rasyosu Grafiği.....	115
Şekil 58: Performans Değerlemesine Katılan Çalışan Oranı Grafiği	121
Şekil 59: Satış Gelirleri Grafiği	123
Şekil 60: FAVÖK Grafiği.....	123
Şekil 61: Satış Grafiği.....	126
Şekil 62: Net Dönem Karı Grafiği.....	126
Şekil 63: Özkaynaklar Grafiği	127

Şekil 64: Geri Kazanılarak Tekrar Kullanılan Su Miktarı Grafiği	127
Şekil 65: Ürün Başına Tehlikesiz Atık Miktarı Grafiği.....	133
Şekil 66: Geri Kazanım Türlerine Göre Atık Yüzde Oranları Grafiği	134
Şekil 67: Toplam Kaza Sıklık Oranı Grafiği	137
Şekil 68: Sera Gazı Azaltımı ve Enerji Tasarrufu	137
Şekil 69: Özkaynak Getiri Oranı Grafiği.....	143
Şekil 70: Kağıt Tüketimi Grafiği.....	143
Şekil 71: Brüt Kar Grafiği	145
Şekil 72: Satış Gelirleri Grafiği	148
Şekil 73: Kategoriye Göre Cinsiyet Dağılımı Grafiği	151
Şekil 74: Yaş Grubuna Göre Çalışan Dağılımı Grafiği.....	151
Şekil 75: Kağıt Tüketim Miktarı Grafiği	153
Şekil 76: Yıllar Bazında Yakıt Tasarrufu Grafiği.....	154
Şekil 77: Çalışan Memnuniyeti Oranı Grafiği.....	154
Şekil 78: İş Gücü Devir Oranı Grafiği.....	155
Şekil 79: Abone Sayıları Grafiği	157
Şekil 80: Yıllar İtibarıyla Kamu Maliyesine Katkı Grafiği.....	157
Şekil 81: İstihdam Grafiği	160
Şekil 82: Birim Üretim Başına Su Kullanımı Grafiği	163
Şekil 83: Toplam Su Kullanımı Grafiği.....	163
Şekil 84: Lojistik Yönetimi Grafiği.....	164
Şekil 85: Risk Maliyeti Grafiği	169
Şekil 86: Ücret ve Komisyon Büyümesi Grafiği.....	169
Şekil 87: Dijital Bankacılık Müşteri Sayısı Grafiği.....	170
Şekil 88: Maddi Ortalama Özkaynak Karlılığı Grafiği	170
Şekil 89: Gider-Gelir Oranı Grafiği.....	170
Şekil 90: Barınaklara Gönderilen Yemek Atıkları Miktarı Grafiği.....	171

KISALTMALAR

BİST	: Borsa İstanbul
CDP	: Carbon Disclosure Project
GDI	: Graph Discrepancy Index
IFC	: The International Finance Corporation
IM	: Impression Management
ISO	: The International Organization for Standardization
IR	: Integrated Reporting
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development
RGD	: Relative Graph Discrepancy Index
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
UNGC	: United Nations Global Compact
WBCSD	: The World Business Council for Sustainable Development

1. GİRİŞ

Günümüzde paydaşların şirketlerle olan ilişkilerindeki karar alma süreçlerinde ve bunun sonucunda şirketlerin başarısında rol oynayan en önemli etkenlerden biri, şirketlere ve şirketlerin performanslarına yönelik izlenimlerdir. Hedeflerine ulaşmak, başarılı olmak ve hayatta kalmak isteyen şirketler için izlenim yönetimi, şirket paydaşlarının performanslarına yönelik algısını etkilemede önemli bir taktikler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son on yıldır ülkemizde de sürdürülebilirliğe yönelik artan farkındalıkla birlikte şirketler, paydaşlarının bu alandaki beklentilerinin karşılanmasının önemli bir gereklilik olduğunun farkına varmışlardır. Bunun sonucunda, gün geçtikçe daha fazla şirket finansal performanslarının sosyal ve çevresel alanlardaki etkileriyle de desteklemekte ve bu faaliyetleri paydaşlarına sunmak üzere çeşitli raporlar üzerinden açıklamalar yapmaktadırlar. Sürdürülebilirlik raporları, yayınlanma sayısındaki artışla birlikte bu alandaki en önemli kurumsal iletişim araçlarından biridir. Sürdürülebilirlik raporları kapsamlı bir şekilde hazırlanıp sunulduğunda şirketin faaliyetleri ve performansıyla ilgili şeffaflığı arttırarak paydaşların gözünde şirkete olan güvenilirliği, şirket itibarını ve çalışanların memnuniyetini arttırmabilmektedir.

Sürdürülebilirlik raporlarının paydaşların şirkete yönelik algısında oynadığı önemli rol bir bütün olarak raporları ve raporlarda kullanılan performans göstergeleri olan grafikleri, kaçınılmaz olarak önemli bir kurumsal izlenim yönetimi aracı haline getirmektedir. Grafikler, şirketlerin paydaşlarıyla olan iletişiminde performanslarıyla ilgili mesajların dikkat çekici bir şekilde iletilmesinde etkili birer araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Beattie ve Jones, 1992).

Bu çalışmada, örgütlerde izlenim yönetimi, sürdürülebilirlik ve BİST sürdürülebilirlik endeksi kavramları incelenmeye çalışılmış ve özellikle 2018 – 2019 yılı BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarındaki grafikleri birer izlenim yönetimi aracı olarak kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, izlenim yönetimi kavramından, örgütsel düzeyde ortaya çıkışından, kavramın kuramsal temellerinden, izlenim yönetiminin grafikler aracılığıyla kullanımını tespit etmek için bu çalışmada kullanılacak taktiklerinden ve literatürde yer alan çalışmalarda kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarının tanımlarından ve öneminden, sürdürülebilirlik raporlamasının ortaya çıkışı, boyutları ve öneminden, Türkiye’de ve dünyada sürdürülebilirlik raporlamasının gelişimiyle ilgi gelinen güncel durumdan, GRI standartları ve uluslararası alanda faaliyet gösteren diğer kurum ve standartlardan bahsedilmiştir. Son olarak, BİST Sürdürülebilirlik Endeksinin tanımı ve tarihçesi ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, literatürdeki çalışmalar kapsamında, şirketlerin kurumsal raporlarında izlenim yönetimini ne amaçla ve nasıl kullandığına yer verilmiş, ardından finansal olmayan açıklamalar kapsamında yapılan sürdürülebilirlik raporlamalarında izlenim yönetimi anlatılmıştır. Beşinci bölümde, yapılan bu çalışmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırma yöntemi ile örnekleme açıklanmış, araştırmada kullanılan verilerin analizi detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Altıncı bölümde, bulgular kapsamında incelen grafikler çeşitli özelliklerinin yanı sıra izlenim yönetimi taktikleri ile birlikte incelenmiş, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Son bölümde, analiz sonucu elde edilen bulguların sonuçları ve değerlendirmeler ele alınmış, gelecekte bu alanda gerçekleştirilecek çalışmalarla ilgili olarak akademisyenlere ve sürdürülebilirlik alanında rapor yayınlayan şirketlere fikir vermeye ve yol göstermeye yönelik önerilerden bahsedilmiştir. Şirketlerin örgütsel izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak paydaşlarının gözünde daha olumlu bir imaj oluşturmaları (Beattie ve Jones, 1992, 1997; Cho ve diğ., 2012; Mather ve diğ., 1996), Parhankangas ve Ehrlich (2014)’in yaptıkları çalışmada izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak paydaşları gözünde daha olumlu bir imaj çizen şirketlerin aldıkları finansal yatırımları dikkat çekici bir biçimde arttırdıkları sonucuna ulaşmaları; işletme alanında izlenim yönetimi ile ilgili yapılan akademik çalışmaların azlığı ve izlenim yönetiminin örgütlerde makro düzeyde sınırlı sayıda çalışmada ele alınmış olması ve daha önce literatürde bu kapsamda bir çalışmaya rastlanmaması nedenleriyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

2. İZLENİM YÖNETİMİ

2.1. İzlenim Yönetimi Kavramı

İzlenim yönetimi, tarihin ilk yılları itibari ile ortaya çıkmış, bireylerin çeşitli yönleriyle diğer bireyleri etkilemek üzere faydalandığı yöntemleri ifade etmek üzere kullanılan bir kavramdır.

Türk Dil Kurumu'na göre izlenim, “bir durum veya olayın duyular yolu ile insan üzerinde bıraktığı etki, intiba, imaj” anlamına gelmektedir. Ulusal literatürde izlenimin yönetilmesini ifade etmek üzere kullanılan “İzlenim Yönetimi” kavramı İngilizce’de “Impression Management” (IM) kavramına karşılık gelmektedir.

İzlenim yönetimi genel bir ifade ile, bireylerin başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç veya başkalarına aktarılan bilgiler aracılığı ile bu kişilerin algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak ifade edilebilmektedir (Basım ve diğ., 2006, 2). İzlenim yönetimi, insanın sosyal bir varlık olmasına bağlı olarak sosyal hayatın her aşamasında karşımıza çıkabilmektedir. Literatürde izlenim yönetimi ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarında Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1: İzlenim Yönetimi Tanımları

Yazar	Kavramın Tanımı
Leary ve Kowalski (1990)	Bir bireyin, diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme sürecidir (Leary ve Kowalski 1990, 34).
Rosenfeld ve diğ. (1995)	Bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemlerdir (Özdemir, 2006, 24).

Montagliani ve Giacalone (1998)	Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir. Bireylerarası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemlerdir (Montagliani ve Giacalone, 1998).
Goffman (1959)	Gündelik durumlar içinde bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında biçimlendirdikleri izlenimleri ve bireyin onlarla birlikte iken yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri düzenleyiş ve kontrol ediş biçimidir (Ünaldı, 2005, 14).
Kaplan ve diğ. (1990)	Bir bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı, diğer bireyler üzerinde oluşturmak için kullandığı taktikleri içermektedir (Kaplan ve diğ., 1990, 63).
Crittenden ve Bae (1994)	Bireylerin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli/bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimleridir (Özdemir, 2006, 26).
Kacmar ve Carlson (1994)	Bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli/ bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimleridir (Kacmar ve Carlson, 1994, 682).
Bozeman ve Kacmar (1997)	Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir (Bozeman ve Kacmar, 1997, 9).

Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. 2010. Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23 (3). 53-83.

Demir (2003, 84)'e göre, bireyin, başka bireylerin kendisine ilişkin sahip olduğu izlenimleri yönlendirme ilişkin girişimlerini ifade eden izlenim yönetimi kavramının temelleri sosyal bilimlerin psikoloji ve sosyoloji alanlarına dayanmaktadır.

İzlenim yönetimi kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, kavramla ilgili ilk sistematik çalışmanın Goffman tarafından 1959'da yapıldığı bilinmektedir (Basım ve Tatar, 2008, 70; Demir, 2004, 84; Rosenfeld ve diğ., 1995, 2). Goffman söz konusu tarihte yayınladığı "The Presentation of Self in Everyday Life" (Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu) adlı kitabında izlenim yönetimi kavramını açıklamıştır. Bu nedenle, Amerikalı sosyolog tarafından yapılan çalışmalar kavramın teorisini ve kendisinden sonra yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadır (Rosenfeld ve diğ., 1995, 2; Xin, 1997, 162). Goffman (1959)'a göre, toplumsal yaşam tıpkı bir tiyatro oyunu gibidir ve etrafındaki diğer kişilere karşı birer rol sergileyen bireylerin amacı, bir kişilik inşa etmektir (Smith, 2006, 33; Rosenfeld ve diğ., 1995, 2).

Goffman (1959) ile aynı dönemde izlenim yönetimi dinamiklerini anlamaya çalışan bir diğer psikolog ise Jones (1964)'dur (Leary ve Kowalsky, 1990, 35). Jones ve diğ. (1964), bireylerin benliklerini sunarken, diğer bireylerin algılarını kontrol etme çabalarına dair yaptıkları çalışmalar ile psikoloji alanında izlenim yönetimi kavramına olan ilginin ortaya çıkışında öncü olmuşlardır. Goffman (1959) ve Jones (1964), yaptıkları çalışmalarda bireylerin toplum içerisinde benliklerini sunarken izlenim yönetimi çabalarında bulduklarını varsayımlardır fakat bu varsayım dönemin diğer bilim insanları tarafından yaygın bir şekilde kabul görmemiştir (Ünaldı 2005, 13).

1960 – 1970 yılları arasında sürdürülmüş araştırmalara rağmen, izlenim yönetimi psikolojide göreceli bir konu olarak ele alınmaya devam edilmiş olup, dönem süresince izlenim yönetimi yaklaşımı kişiler arası bir davranış teorisinden ziyade yol gösterici bir model olarak nitelendirilmiştir (Leary ve Kowalski, 1990, 35). Ancak 1970'li yıllardan itibaren kavram dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır ve kavrama yönelik artan bilgi birikimi sayesinde davranış bilimindeki önemi kabul edilmeye başlanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2010, 55).

1980'li yıllara gelindiğinde önce Jones ve Pittman (1980), Schlenker (1980, 1985), Baumeister (1982, 1986), Hogan (1982) ve daha sonra onları takip eden diğer araştırmacılar, izlenim yönetiminin kavramsal analizine katkı sağlayan önemli çalışmalar ortaya koymuşlardır (Leary ve Kowalski, 1990, 35). 1980'lerden itibaren

izlenim yönetiminin, örgütsel ve toplumsal bağlamda sıkça kullanılan doğal bir birey davranışı olarak görülmesi günümüzde de geçerliliğini korumaktadır (Özdemir, 2006, 24).

İzlenim yönetimi bireylerin davranışları, görüntüleri ve ifadeleri ile başka bireyleri etkilemek üzere buldukları girişimlerin toplamına eşittir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008, 23).

Merkl-Davies ve Brennan (2011)'a göre, izlenim yönetimi kavramının ifade ediliş biçimlerinden bir diğeri de “Benliğin sunumu” (Self-presentation)'dur, çünkü izlenim yönetimi davranışları incelenirken bireyler üzerine odaklanılmakta ve kavram bireysel sunum ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2010, 58).

Buna karşılık Leary ve Kowalski (1990), söz konusu kavramların anlamlarının farklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu düşünce doğrultusunda, Schlenker (1980)'e göre, ‘benliğin-sunumu’ daha çok kişinin kendisine odaklı bir kavram iken, izlenim yönetimi, bireylerin, başkalarının kendilerine, başka bireylere, gruplara veya örgütlere yönelik algılarını etkilemeye veya kontrol etmeye çalışmalarını ifade eden, daha geniş bir kavramdır. Leary ve Kowalski (1990, 34)'ye göre, bireyler izlenim yönetimi davranışlarıyla başkalarının algıları üzerinde yalnızca kendilerine yönelik olumlu izlenimler bırakmak istemektedirler. Araştırmacıların iki ögeli izlenim yönetimi modeline göre, izlenim yönetiminin izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturma ile ortaya çıktığı iddia edilmektedir (Leary ve Kowalski, 1990, 36). İzlenim yönetiminde güdülenme, aşağıdaki bileşenlerce ortaya çıkmaktadır:

- İzlenimlerin amaçlara uygunluğu,
- Amaçların önemi,
- Hedeflenen imaj ile mevcut arasındaki farklar.

İzlenim oluşturma ise:

- Kendini algılama,
- Arzulanan ve arzulananmayan kişilik imajları,
- Rol kısıtları,
- Mevcut veya potansiyel sosyal imaj öğeleri ile ilgilidir.

Cialdini ve Richardson (1980) da, kişilerin bazen kendilerine yönelik olumlu bir izlenim geliştirmek adına başkalarına dair izlenimlere zarar verebilecekleri

sonucuna ulaşmışlardır (Mohamed ve Gardner, 2004, 136). Ancak, bireylerin kimi durumlarda hedefleri doğrultusunda kendilerine yönelik olumsuz bir imaj oluşturmaya çalışmaları da söz konusu olabilmektedir.

Bireylerin çeşitli hedefleri doğrultusunda izleyebilecekleri olumlu veya olumsuz izlenim oluşturmaya yönelik davranışlar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: İzlenim Yönetimi Davranışları Matrisi

İzlenim Yönetimi Hedef – Amaç Matrisi		Davranışların Hedefi	
		Bireyin Kendisi	Diğer Bireyler
Davranışların Amacı	Olumlu	Bireyin olumlu bir izlenim yaratmak üzere gerçekleştirdiği davranışlar.	Bireyin (kendisine dair olumlu izlenime katkı sağlayacak) diğer bireylere dair olumlu izlenim yaratmaya yönelik davranışları.
	Olumsuz	Bireyin kendisine dair olumsuz bir izlenim yaratmak üzere gerçekleştirdiği davranışlar.	Bireyin diğer bireylere dair olumsuz izlenim yaratmaya yönelik davranışları.

Yılmaz, Ö. Devrim. 2012. **Örgütlerde Güç, Politik Davranış ve İzlenim Yönetimi: Turizm İşletmelerinden Örnek Olaylar**. Ankara, Detay Yayıncılık. S.82.

Bireylerin hedeflerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri izlenim yönetimi davranışları, literatürde her zaman olumlu bir kavram olarak değerlendirilmemiştir. İzlenim yönetimi, psikoloji alanında sosyal ilişkilerin manipülasyonu, aldatma ve yalan üzerine temellenmiş negatif bir kavram olarak da değerlendirmiştir (Rosenfeld ve diğ., 1995, 35). Bugün, izlenim yönetiminin başta örgütsel davranış olmak üzere pek çok disiplinle ele alınan bir alan olduğu kabul edilmektedir.

2.2. Örgütsel İzlenim Yönetimi Kavramı

İzlenim yönetimi kavramı ortaya çıkışı itibari ile önceleri yalnızca bireylerin davranışlarını açıklamak üzere irdelenmiştir.

Örgütlerin başarısına yönelik son derece önemli yöntemler içermesine rağmen, izlenim yönetiminin araştırmalarda uygulanabilir bir teori olarak ele alınması uzun bir süre gerektirmiştir (Demir, 2003, 84). Ancak 1980’li yıllar itibari ile izlenim yönetimi,

örgütsel davranış alanında da önemli bir konu haline gelmiştir (Rosenfeld ve diğ., 1995, 35).

Tıpkı bireyler gibi örgütler de, hem şirketlerinin hem de markalarının imajının nasıl sunulduğuna ilgi göstermektedirler. Highhouse ve diğ. (2009)'ne göre, örgütlerin paydaşlarının onayını alma, itibar arzusu hatta olumsuz bir imajı savuşturma gibi çeşitli hedefleri olabilmektedir. Colleoni ve diğ. (2018)'ne göre örgütler, kurumsal iletişim yöntemleri aracılığı ile paydaşlarının kendileri ve markaları üzerinde algısını etkilemek üzere izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanabilirler.

Bolino ve diğ. (2008)'ne göre, izlenim yönetimi örgütlerde hem mikro hem de makro düzeyde ele alınabilmektedir. Mikro düzeyde ele alındığında örgütlerde izlenim yönetimi, bireyin örgütsel ortamda sosyal güç kazanma, bireyler arası etkileşimi kolaylaştırma veya olumsuz izlenimlerden kaçınma amacı ile, çalışanların, iş çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini, bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönlendirme davranışları olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2003, 84).

İzlenim yönetimi makro düzeyde de örgütlerin davranışlarını açıklamada kullanılan önemli bir yaklaşımdır (Mohamed ve Gardner, 2004, 140). Günümüzde örgütler de itibarlarını yönetmek ve paydaşlar üzerinde olumlu bir imaj yaratmak üzere izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadır (Terrell ve Kwok, 2011).

Bu araştırmanın kapsamında da örgütsel izlenim yönetimi makro düzeyde ele alınacaktır. Bu yaklaşıma göre, izlenim yönetimini gerçekleştiren örgütün tamamı adeta bir birey gibi, bütün olarak ele alınmaktadır.

Bu doğrultuda “örgütsel izlenim yönetimi”, (Organizational Impression Management), Tyrell ve Kwok (2011, 336) tarafından, “belirli bir kesimin bir örgüte yönelik algısını etkilemek üzere, bilinçli olarak tasarlanan ve uygulanan eylemler” olarak tanımlanmıştır. Lillqvist ve Louhiala-Salminen (2014)'e göre, örgütsel bir yapıya sahip olan işletmeler de çeşitli temsilcileri aracılığıyla işletmenin yararına olacak şekilde örgütsel izlenim yönetiminden faydalanmaktadır. Mohamed ve diğ. (1999) ise, işletmelerin örgütsel izlenim yönetiminden, bu taktikler aracılığı ile paydaşlar üzerinde olumlu bir imaj yaratmak üzere faydalandıklarını belirtmiştir. Bansal ve Kistruck (2006, 166)'a göre, örgütsel izlenim yönetimi, işletmelerin kendilerini temsil etmek üzere hangi açıklamaların ne şekilde yapıldığını kontrol ederek paydaşlarının algılarını yönetmeye çalışmasıdır.

Örgütsel izlenim yönetimi, şirketlerin oluşturmak istedikleri imajı yaratabilmeleri için kullanabilecekleri farklı taktikler içermektedir (Bolino ve diğ., 2008, 1081). Sandberg ve Holmlund (2015, 678)'a göre, bireysel izlenim yönetimi taktikleriyle ilgili yapılan çalışmalarla kıyaslandığında, örgütsel izlenim yönetimi taktikleri üzerine yapılan çalışmalar sayıca daha az ve dağınık kalmaktadır.

Örgütsel izlenim yönetimi çok geniş bir alana yayılmıştır ve (Highhouse ve diğ., 2009) gerçekleştirilen çalışmaları tek bir çatı altında birleştiren tema sayısı yokedenecek kadar azdır. Bolino ve diğ. (2008, 1095)'e göre, genel bir bakış açısıyla örgütsel izlenim yönetimi çalışmalarının beş temel alana odaklandıkları görülmektedir.

Bunlardan ilki, tartışmalı veya işletmenin itibarını tehdit edici olayların ardından yeniden meşruiyeti sağlamak üzere izlenim yönetimi taktiklerinin savunmacı bir yaklaşımla işletmeler tarafından kullanılmasını inceleyen çalışmalardır. İkinci grup çalışmalar, genel kabulü sağlanmamış kararların veya uygulamaların kabul edilebilirliğini arttırmak üzere işletmelerin saldırgan izlenim yönetimi taktiklerini kullanımını incelemektedir. Üçüncü grupta, belirli bir imaj yaratma veya faaliyet gerçekleştirme hedefini taşıyan işletmelerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma şekillerini incelemiştir. Dördüncü gruptaki çalışmalar, örgütsel izlenim yönetiminde izleyicilerin oynadıkları rolü ele almışlardır.

Son grupta yer alan araştırmalar ise, işletmelerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak rakiplerinin itibarlarını nasıl olumsuz yönde etkilemeye çalıştıklarına odaklanmıştır.

Tablo 3: Örgütsel İzlenim Yönetimini Ele Alan Çalışmalardan Bazıları

Yazar	Araştırmanın İçeriği
Elsbach ve Sutton (1992)	Örgütün imajını tehdit eden durumlarda savunmacı izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı incelenmiştir.
Marcus ve Goodman (1991)	Birden fazla sayıda meşruiyet krizi yaşayan işletmelerin meşruiyetlerini geri kazanmak için savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini kullanımı ele alınmıştır.
Ravasi ve Schultz (2006)	İşletmelerin kimliklerine yönelik bir tehdit yaşamaları durumunda nasıl olumlu bir imaj çizmeye çalıştıklarına odaklanılmıştır.

Elsbach ve diğ. (1998)	Saldırgan izlenim yönetimi kullanarak işletmelerin kendilerine yönelik şikayetleri nasıl azaltmaya çalıştıkları incelenmiştir.
Arndt ve Bigelow (2000)	Hastanelerin örgüt içerisinde yaptıkları değişiklikleri kabul ettirmek üzere izlenim yönetimini nasıl kullandığına dair bir araştırma yapılmıştır.
Bansal ve Kistruck (2006)	İşletmelerin çevreye olan etkilerine yönelik websiteleri üzerinden yaptıkları açıklamalarda kullandıkları görsel ve açıklayıcı izlenim yönetimi taktiklerini incelemiştir.
Mohamed ve Gardner (2004)	İşletmelerin kendi itibarlarını yükseltmek üzere rakiplerinin imajlarını zedelemek için kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ele alınmıştır.

Tablo 3’te de görüldüğü üzere, literatürde örgütsel izlenim yönetimini ele alan çalışmaların pek çoğu konuya farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Bu durum izlenim yönetiminin örgütlerde varlığını kanıtlarken, makro düzeyde yapılan çalışmaların yapılarının birbirini tekrarlamaması, çalışmaları dağınık bir hale sokmaktadır. Buna bağlı olarak, araştırmalarda kullanılan metodolojiler de birbirinden büyük farklılıklar göstermektedirler.

2.3. İzlenim Yönetiminin Kuramsal Temeli

Bireylerin başkalarının üzerinde bir imaj yaratmaya çalışma, var olan imajlarını manipüle etme veya iyileştirme çabalarından yola çıkılarak literatürde izlenim yönetimi teorisi ilk kez Goffman (1959) tarafından ortaya konulmuştur. İzlenim yönetiminin kuramsal temeli dramacı yaklaşım teorisine ve sembolik etkileşimci sosyoloji teorisine dayanmaktadır (Zaharopoulos ve Kwok, 2017, 50). İzlenim yönetimi teorisi, izlenim yönetimi taktiklerine yönelen bir aktörün izleyiciler tarafından kabul edilen bir görüntüyü yaratma, koruma ya da değiştirme çabalarını tanımlamaktadır. Literatürde kuramsal temelini hesap verebilirlik ve meşruiyet (accountability and legitimacy) teorilerinden alan izlenim yönetimi çalışmaları da mevcuttur (Merkl-Davies ve diğ., 2011; Martinez-Ferrero ve diğ., 2018).

İzlenim yönetimi süreci davranışları iki aşamadan oluşmaktadır: bunlar (1) belirli bir kimliği inşa etme; (2) belirli bir imajı iyileştirmeye, korumaya veya sürdürmeye yönelik etkileme çabalarıdır (Schniederjans ve diğ., 2013, 912). İzlenim yönetimi sürecinde, aktörler önce izleyicilerin beklentisini karşılayacak bir kimlik inşa

etmeye, daha sonra ise mevcut kimlikleri üzerinden imajlarını iyileştirerek etkilerini arttırmaya çalışırlar.

Schneider (1980)'e göre, aktörlerin izlenim yönetimi davranışlarında bulunmasında iki temel motivasyon mevcuttur. Bunlardan ilki potansiyel kazançları maksimize etmek, ikincisi ise potansiyel kayıpları en aza indirmektir. Bireysel düzeyde incelendiğinde, aktörler izlenim yönetimi ile başkalarının gözündeki imajlarını kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Gardner (1988)'e göre ise, söz konusu imaj aktörün kendisi ile ilgili olduğundan bu süreç öz sunum olarak da adlandırılmaktadır. Öz sunum davranışları, bireylerin bir imaj inşa etme veya zarar görmüş imajlarını onarmaya çalıştıklarında, sözlü veya sözsüz olarak ortaya çıkmaktadır (Gardner, 1988).

Örgüt teorisyenleri, örgütlerin hedeflerine ulaşmak üzere paydaşlarının ihtiyaç, inanç, bilgi ve becerilerini anlamlandırarak ortaya koymaya çalıştıkları imajları açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu alanda yapılan çalışmaların pek çoğu tanımlayıcı olup, izlenim yönetimi taktiklerinin ve kuramının anlaşılmasına yardımcı olmaya çalışmaktadır.

2.4. Örgütsel İzlenim Yönetimi Taktikleri

Schlenker (1980)'e göre, izlenim yönetimi, hedef kitlelerin algısını istenen noktaya ulaştırmak için kullanılan taktiklerin bütünü olarak değerlendirilir. 1990'lı yıllarda internet kullanımının yaygınlaşması ile tüketicileriyle doğrudan iletişime geçme fırsatı bulan işletmeler izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanmaya başlamışlardır (Tyrell ve Kwok, 2011).

Literatürde, hem bireysel hem de örgütsel izlenim yönetimi taktiklerinin belirlenmesi üzerine yapılan çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. İzlenim yönetimine yönelik çalışmaların ortak noktası *saldırgan, savunmacı, direkt ve dolaylı* olmak üzere dört temel stratejinin üzerinde durmalarıdır (Drory ve Zaidman, 2007; Gardner, 1988). Bu taktikleri tespit etmek üzere yapılan sınıflandırmalardan bazılarında bu bölümde yer verilecektir.

İzlenim yönetimi, bir işletmenin imajını ve performansını iyileştirmede yararlı olabilmektedir. Elsbach (1988)'a göre, mantık ve sorumluluk çerçevesinde açıklamalara yer veren işletmeler, beklenmeyen olumsuz durumlarda gösterdikleri

gereksinimlere karşı paydaşların anlayışlı tavırları ile karşılaşılır. Araştırmalara göre, birden fazla izlenim yönetimi taktiğinin bir arada kullanılması, yalnızca bir tanesinin tek başına kullanımına göre daha etkili olabilmektedir (Bansal ve Kistruck, 2006).

Mohamed, Gardner ve Paolillo (1999) tarafından yapılan, makro düzeydeki örgütsel izlenim yönetimi taktiklerini sınıflandırma çalışması, literatürde en sık referans alınan çalışmalardan biridir (Terrell ve Kwok, 2011; Bolino ve diğ., 2008, 1095; Sandberg ve Holmlund, 2015, 678). Araştırmacıların ikiye ikilik matris üzerinden yaptıkları sınıflandırmaya göre, örgütsel izlenim yönetimi davranışları doğrudan-saldırgan, doğrudan savunmacı ve dolaylı-saldırgan, dolaylı-savunmacı olarak kategorize edilmiştir. Mohamed, Gardner ve Paolillo (1999) yaptıkları sınıflandırmada, aşağıdaki taktikleri ele almışlardır (Terrell ve Kwok, 2011):

1. Doğrudan Saldırgan Taktikler: Doğrudan taktikler, işletmenin olumlu karakteristik özellikleri, başarıları veya yetenekleri hakkında bilgi sunma yöntemlerini içermektedir. Saldırgan taktikler proaktif olup, işletmenin imajını geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Kendini kabul ettirme (Ingratiation): Örgütün çalışanları tarafından, örgütün başkalarına daha çekici görünmesi için kullanılan taktiklerdir.

Gözdağı verme (Intimidation): Örgütü, hedeflerine yönelik tehdit oluşturabilecek kişilere karşı güçlü ve tehlikeli bir varlık olarak sunan taktikler.

Özendirme (Organizational Promotion): Örgütü oldukça yetkin, etkili ve başarılı olarak sunan taktikler.

Örnek olma (Exemplification): Örgütün bütünlük, sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlerini yansıtmak için kullanılan taktiklerdir.

Ricada bulunma (Supplication): Örgütün başkalarından yardım istemek amacıyla bağımlılık ve muhtaçlık imajı sunduğu taktiklerdir.

2. Doğrudan Savunmacı Taktikler: Savunmacı taktikler reaktif olup işletmenin herhangi bir yönden zarar, sebep olabilecek durumlara karşı ortaya çıkmaktadır.

Hesap verme (Accounts): Zor bir durumun görünür şiddetini en aza indirmeye çalışan açıklamaların yapılmasına yönelik taktiklerdir.

Sorumluluk reddi (Disclaimers): Örgütün imajına yönelik olumsuz algıları önlemek üzere potansiyel olarak zarar verici bir faaliyetten önce yapılan açıklamalar.

Kendini sabote etme (Organizational handicapping): Örgütün başarısızlık durumu için hazır bir bahane sağlayabilmesi için mevcut başarısını olduğundan düşük göstermesidir.

Özür dileme (Apologies): Örgütün olumsuz bir olay durumunda pişmanlık ifadelerini ve affedilme taleplerini içeren, suçluluğuna dair kabulde bulunduğu davranış biçimidir.

Zararı karşılama (Restitution): Örgütün zarar verdiği ya da rahatsız ettiği taraflara verdiği tazminat teklifleridir.

Toplum yanlısı davranışlar (Prosocial behaviour): Toplum önünde pozitif bir kimlik inşa etmek üzere başvurulan taktiklerlerdir.

3. Dolaylı Saldırgan Taktikler: Buna karşın, dolaylı taktikler, işletme faaliyetleri ve işletmenin ilişkili olduğu diğer hakkındaki bilgilerin yönetilmeye çalışılması ile ilgilidir.

Övünme (Boasting): Örgütün olumlu olarak algılanan bir faaliyet veya bilgi ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamasıdır.

Yerme (Blaring): Örgütün olumsuz olarak algılanan bir bilgi veya faaliyetle arasında negatif bir ilişki olduğunu vurgulamasıdır.

Parlatma (Burnishing): Örgütün negatif bir şekilde ilişkili olduğu bir özelliğin olumluluğunu abartmasıdır.

Püskürtme (Blasting): Örgütün negatif bir ilişki içinde olduğu negatif bir özelliğin olumsuz yönünü abartmasıdır.

4. Dolaylı Savunmacı Taktikler:

Gömme (Burying): Olumsuz bir bilgi veya faaliyetle olan ilişkinin reddedilmesi veya gizlenmesidir.

Bulanıklaştırma (Blurring): Olumlu bir bilgi veya faaliyetle bir ilişkinin olmadığını reddedilmesi veya gizlenmesidir.

Arttırma (Boosting): Örgütün pozitif bir ilişki içinde olduğu olumsuz faaliyet-bilgilerin olumsuz özelliklerini minimize etmeye çalışmasıdır.

Azaltma (Belittling): Örgütün ilişki içinde olmadığı olumlu faaliyet-bilgilerin olumlu yönlerini minimize etmeye çalışmasıdır.

Günümüzde paydaşlarının baskıcı talepleri altında olan örgütler, örgütsel izlenim yönetimi sayesinde savunmacı veya saldırgan tutumlar ile bu beklentileri karşılamaya çalışmaktadırlar. Örgütsel izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımının paydaşlarda sebep olduğu tepkiler ileride daha farklı taktiklerin kullanımına sebep olabilmektedir ve bu süreç sonucunda bir etki-tepki zinciri ortaya çıkabilmektedir (Ginzel ve diğ., 1993). Bu şekilde ortaya çıkan örgütsel izlenim yönetimi zincirleri sürekli bir şekilde örgütün imajını yeniden inşa etmeye neden olmaktadır.

Mohamed ve diğ. (1999) tarafından yapılan sınıflandırmanın yanı sıra, Tablo 4'te yer alan araştırmaların da izlenim yönetimine dair benzer ve farklı taktikler ortaya çıkardıkları görülmektedir.

Tablo 4: Örgütsel İzlenim Yönetimi Taktiklerini Ele Alan Bazı Çalışmalar

Yazar	Örgütsel İzlenim Yönetimi Taktikleri
Hooghiemstra (2000)	İlan etme (acclaiming), Hesap verme (accounting)
Bansal ve Kistruck (2006)	Kanıtlayıcı (demonstrative), betimleyici (illustrative)
Higgins ve Walker (2012)	Güvenilirlik/ikna etme (credibility), gerekçe gösterme (reason), duygulardan faydalanma (emotion)
Sandberg ve Holmlund (2015)	Açıklamada bulunma (description), övme (praise), savunma (defense), itiraf etme (admission)
Steinbart (1989) Beattie ve Jones (1992, 1997, 2000) Cho ve diğ. (2012) Mather ve diğ. (1996)	İyileştirme (enhancement), gizleme (obfuscation)

Geçmişte yapılan araştırmalar tarafından tespit edildiği üzere, örgütler izlenim yönetimini gerçekleştirmede pek çok taktikten faydalanmaktadırlar. Söz konusu taktiklerin sınıflandırma biçimleri ve seçilen taktikler, çalışmadan çalışmaya farklılık göstermektedir.

Literatürde şirketlerin finansal olan ve finansal olmayan raporlarını inceleyen çalışmaların özellikle grafik incelemelerinde temel iki izlenim yönetimi taktiğini ele aldıkları tespit edilmiştir (Cho ve diğ., 2012; Beattie ve Jones 1992, 1997, 2000; Mather ve diğ., 1996; Steinbart, 1989). Bu çalışmada da izlenim yönetimi aracı olarak ele alınacak grafiklerin incelenmesinde örgütsel izlenim yönetimi taktiklerinden iyileştirme (enhancement) ve gizleme (obfuscation) taktiklerinden faydalanılacaktır.

2.4.1. İyileştirme

Meşruiyet teorisine göre, şirketler çevresel ve sosyal alanlardaki meşruiyetlerine yönelik bir tehdit algıladıklarında iletişim stratejileri aracılığıyla ilgili kesimin algısında bir etki yaratmaya çalışırlar (Cho ve diğ, 2012, 19).

Örgütlerin olumlu bir imaj yaratmak amacıyla mevcut olumlu bilgileri seçici bir biçimde, vurgulayarak kullanması literatürdeki araştırmalarda sıkça rastlanan izlenim yönetimi taktiklerinden bir tanesidir. Merkl-Davies ve diğ. (2011, 318), iyileştirme (enhancement) taktiğini, “örgütlerin performanslarıyla ilgili doğru görüntüyü pekiştirmek üzere, olumlu performanslarına ilişkin bilgileri vurgulayarak ön plana çıkarmaya çalışması” şeklinde tanımlamıştır. Tedeschi ve Reiss (1981) ise iyileştirmeyi, bir olayın/durumun yararlarıyla ilgili algıyı geliştirmeye yönelik girişimler olarak ifade etmiştir.

Literatürde örgütlerdeki izlenim yönetimini inceleyerek iyileştirme taktiğini ele alan pek çok çalışmanın iyileştirmenin farklı alanlarda farklı araçlar aracılığıyla ortaya konulduğunu göstermektedir. Örgütlerin sosyal medya aracılığıyla uyguladıkları izlenim yönetimi taktiklerini inceleyen Schniederjans ve diğ. (2013, 916) örgütlerin iyileştirme taktiği sayesinde performanslarıyla ilgili daha olumlu bir imaj yaratabileceklerini ortaya koymuşlardır. Merkl-Davies ve Brennan (2007)’a göre, şirketler özellikle çevreyle ilgili açıklamalarında performanslarıyla ilgili bilgileri olumlu bir imaj yaratacak şekilde sunarak iyileştirme taktiğinden faydalanmaktadırlar.

Bir izlenim yönetimi taktiği olan iyileştirmenin uygulanmasında kullanılan stratejiler, özellikle görsel ve yapısal manipülasyon (bozulmalar) şeklinde ortaya çıkmaktadır (Cho, 2012, 19). Beattie ve Jones (1997)’a göre, kurumsal raporlarda izlenim yönetimi finansal rakamlar ve görseller aracılığıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda, finansal rakamlar üzerinden izlenim yönetimi açıklanan rakamlar ölçümlerde yapılan bozulmalar ile gerçekleştirilmedi. Görseller üzerinden

gerçekleştirilen izlenim yönetiminde ise raporlardaki sözdizimi, içerikler ve görseller (fotoğraflar ve grafikler gibi) manipüle edilmektedir. Kurumsal raporlarla ilgili çalışmada finansal açıklamaların görselleştirilmesi için kullanılan grafikleri inceleyen Beattie ve Jones (1997), şirketlerin grafiklerin kullanımında seçici (selectivity) bir yaklaşımda bulunduğunu ve bu şekilde kasıtlı olarak okuyucuların şirketin performansı ile ilgili algılarını iyileştirme girişiminde bulduklarını ifade etmişlerdir.

Binberg ve diğ. (1983, 120) de çalışmada şirketlerin genel performans bilgileri arasından, performanslarıyla ilgili olumlu sinyaller veren bilgileri seçerek, açıklamalarında yalnızca bu kısma odaklanmalarının, iyileştirme taktiğinin kullanıldığı bir çeşit bilgi manipülasyonu olduğunu vurgulamışlardır.

Kosslyn (1989) ise grafiklerin kurumsal raporlarda sunumuyla ilgili yaptığı çalışmada, grafiklerin normatif biçimde sunulmasından uzaklaşılması halinde ortaya sunumsal iyileştirmenin (presentational enhancement) çıktığını ifade etmektedir.

Son olarak, Cho ve diğ. (2012, 75) yaptıkları çalışmada, örgütlerin iyileştirme taktiğini, bir kurumsal raporlama çeşidi olan sürdürülebilirlik raporlarında grafikler aracılığıyla uyguladığını ele almışlardır. Araştırmada grafikler üzerinde yapılan iyileştirmenin temel belirleyicisi olarak görselleştirilen grafik ile ilgili seçiciliğin söz konusu olup olmadığı incelenmiştir. Mather ve diğ. (2000, 72) seçiciliği “grafikte ele alınan verinin şirket performansı ile ilgili olup olmaması” üzerinden tanımlamaktadırlar. Bu tanımdan yola çıkarak, hem Cho ve diğ. (2012)’nin hem de Beattie ve Jones (1992)’in araştırmalarında şirketlerin performans grafiklerinde sunulan trend verilerin son iki döneminin (grafikte ele alınma şekline göre ay, yıl veya gün) şirketle ilgili olumlu bir imaj çizmesi halinde iyileştirme taktiğinin kullanıldığı şeklinde ölçtükleri görülmüştür. Cho ve diğ. (2012)’nin araştırması sonucunda, örnekteki grafiklerin %70’den fazlasının olumlu performans bilgilerini vurguladıkları tespit edilmiştir.

2.4.2. Gizleme

Bir örgütsel izlenim yönetimi taktiği olarak “Gizleme”, literatürde İngilizce “Obfuscation” kavramına karşılık gelmektedir.

Temel olarak gizleme, örgütlerin içerideki ve dışarıdaki paydaşları gözünde oluşturmak istedikleri olumlu imaj nedeniyle, kendileriyle ilgili olumsuz bilgilerin açığa çıkmasını önlemek için başvurdukları bir izlenim yönetimi taktiğidir. Bir diğer ifadeyle, örgütler negatif izlenim oluşturacak bilgileri çeşitli yollarla örtbas etmeye çalışmaktadırlar.

Courtis (2004, 292) örgütlerde gizleme taktiğini, “verilmesi gereken bir mesajı gizlemek üzere okuyucunun dikkatini dağıtan veya şaşkırtan yazım-anlatım teknikleri” olarak tanımlamıştır.

Merkel-Davies ve Brennan (2007, 128) bir izlenim yönetimi taktiği olarak gizlemeyi, işletmelerin negatif sonuçları örtbas etmek amacıyla gerçekleştirdikleri manipülasyonlar olarak nitelendirmiş ve gizlemenin farklı şekillerde yapılabileceğini savunmuştur:

- Söz dizilimi ve okunabilirlikle ilgili manipülasyonlar,
- Retorik manipülasyonu,
- Tematik manipülasyon,
- Görsel ve yapısal manipülasyon,
- Performans karşılaştırmasında kriterlerin seçimi,
- Mevcut performansı en iyi şekilde gösteren kazanç sayılarının seçimi bu yöntemlerde bazılardır.

Merkel-Davies ve Brennan (2007)’nın açıklamasına göre, işletme yöneticileri, özellikle finansal alanda kurumsal performansla ilgili olumsuz bilgileri gizlemek için kasıtlı olarak okunması/anlaşılması zor bir dil kullanmaktadırlar. Retorik manipülasyonu ise, yine finansal alanda yapılan açıklamalarda kullanılan dilin okuyucuyu ikna edecek, etkileyecek ve olumsuz performansı örtbas edecek biçimde kullanılmasıyla ilgilidir. Tematik manipülasyon, yönetim tarafından kullanılan olumlu ve olumsuz temalarla ilişkilidir. Görsel manipülasyon, sunulan bilgilerin seçilen renkler ve daha farklı elementler aracılığı ile daha dikkat çekici bir hale getirilerek kasıtlı bir şekilde vurgulanmasını sağlamaktadır. Performans karşılaştırmasının kullanımı, mevcut performansın mümkün olan en iyi şekilde yansıtılmasını sağlayacak türden kriterlerin seçimi ile gerçekleştirilirken, bir izlenim yönetimi stratejisi olarak kazanç sayılarının seçimi, öngörülen kazançların da yapılan açıklamalara stratejik bir biçimde dahil edilmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Li (2008), yaptığı çalışmada gizlemeyi okunabilirlikle ilişkilendirmiş ve şirketlerin yaptıkları açıklamalarda kullandıkları kelime ve cümlelerin uzunluğu ve karmaşıklığı gibi yöntemlerin gizleme taktiğini uygulamak üzere kullanılan araçlar olduğu sonucuna varmıştır.

Literatürde görüldüğü üzere, gizleme taktiğini ele alan çalışmaların pek çoğu, kavramı şirketlerin yazılı açıklamalarında kullandıkları dilin zorluk derecesiyle ilişkilendirmektedir. Moffitt ve Burns (2009)'un ifadesiyle, şirketler olumsuz bilgilerin okuyucu tarafından fark edilememesi için kurumsal raporları anlamayı zorlaştıracak şekilde, karmaşık bir biçimde yazmaya çalışabilmektedirler. Moffitt ve Burns (2009) yaptıkları bir araştırmada gizleme tekniğinin kullanıldığı finansal raporlar ile raporlarda kullanılan kelimelerin zorluk seviyesi arasında bir korelasyon saptamışlardır.

Gizleme taktiğine, metin karmaşıklığının yanı sıra benzer bir strateji olan minimal kamuoyu açıklamalarında (minimal narrative disclosures) da rastlanmaktadır. Leung ve diğ. (2015, 275) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, minimal kamuoyu açıklamaları bazı bilgilerin ihmal edilerek özellikle olumlu sonuçları içeren bilgilerin vurgulanmasıyla gerçekleşmektedir. Bu şekilde olumsuz bilginin okuyucu tarafından tespit edilmesinden kaçınma girişimi, kasıtlı bir manipülasyon stratejisidir ve asıl amaç şirketle ilgili daha olumlu bir imaj yaratmaya çalışmaktır.

Literatürde, gizlemenin raporlarda kullanılan görsel çeşitlerinden biri olan grafikler aracılığıyla da yapıldığını ortaya çıkarmış çalışmalar da mevcuttur. Steinbart'ın (1989) Fortune 500'den seçilen 319 adet yıllık raporun incelenmesine dayanan çalışması, üç temel finansal değişkenin (satışlar, net gelir ve temettüler) yer aldığı grafiklerde ortalama % 111'lik bir bozulma olduğunu göstermiştir. Steinbart (1989) ayrıca, net gelirden düşüş yaşayan şirketlerin zaman eğilimlerini abartmak suretiyle bunu gizlemeye çalıştıkları görüşüyle ilgili tutarlı kanıtlar bulmuştur.

Son olarak, Beattie ve Jones (1992) ise yaptıkları çalışmada örgütlerin gizleme taktiğini, şirketlerin olumsuz performanslarını yansıtan bilgiyi örtmek amacıyla finansal raporlarda kullanılan grafiklerin manipüle edilmesi üzerinden ele almışlardır. Araştırmalarında Birleşik Krallık'ta yer alan 240 büyük şirketin 1989 yılına ilişkin yıllık raporlarını incelemişlerdir ve raporlardaki kilit finansal performans grafiklerinin varlığının öncelikle olumlu performansa bağlı olduğunu keşfetmişlerdir (seçicilik yolu

ile iyileştirme taktiğinin uygulanması). Ayrıca, önemli finansal grafiklerin %30'unda maddi bozulmalar meydana geldiğini ve temel sayısal verilerin ortalama %110.7 oranında abartıldığını ortaya koymuşlardır (bozulma yolu ile gizleme taktiğinin uygulanması).

Mather ve diğ. (1996)'nin 1992'de Avustralya'da listelenen en başarılı ilk 150 şirketin raporlarında kullanılan grafiklerdeki bozulmayı analiz ettikleri çalışmada, listede 100 ile 150 sıraları arasında yer alan şirketlerin raporlarında sunulan verilerle ilgili seçicilik yapıldığını kanıtlamışlar ve grafiklerdeki ortalama bozulma oranını % 116.4 olarak bulmuşlardır. Bozulmanın görüldüğü grafikler olumsuz finansal performansı (% 1.4 seviyesinde) daha iyi sunma eğilimi göstermişlerdir.

Cho ve diğ. (2012) de araştırmalarında grafiklerin sürdürülebilirlik raporlarında bir izlenim yönetimi aracı olarak kullanılıp kullanılmadıklarını incelemiş ve bunun yanı sıra, örgüt yöneticilerinin olumsuz performansı gizlemek üzere grafikleri ne şekilde bozulmaya (distortion) uğrattıklarını ve hatta bozulmalar söz konusu ise bu grafiklerin mevcut datayla ilgili daha olumlu bir imaj çizme eğilimlerinin olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır (Cho ve diğ., 2012, 77).

Grafiklerde gizleme taktiğinin temelini oluşturan grafik bozulmalarını ölçmek için geçmişte özellikle finansal raporlardaki grafikleri incelemek adına geliştirilen çeşitli formüller kullanılmaktadır. Grafiklerdeki bozulmaları ölçmek üzere geliştirilen ilk formül (Lie Factor), 1983'te Tufte tarafından geliştirilmiştir ancak, 1986'da Taylor ve Anderson mevcut formülü daha da geliştirerek Graph Discrepancy Index'i (GDI) oluşturmuşlardır. Günümüzde bu iki formülü temel alarak geliştirilmiş ve görece en doğru sonuçları veren RGD (Relative Graph Discrepancy Index) Endeksi ise 2005 yılında Mather ve diğ., tarafından literatüre dahil edilmiştir (Mather ve diğ., 2005, 155). Mather ve diğ. (2005) RGD Endeksini aşağıdaki formülle tanımlamaktadırlar:

$$RGD = \frac{g_2 - g_3}{g_3}$$

Buna göre, g_2 grafikteki son sütuna ait uzunluk değeri iken g_3 bozulma olmaması halinde grafiğin son sütununa ait doğru uzunluğu ifade etmektedir.

$$g_3 = \frac{g_1}{d_1} \times d_2$$

g1=İlk sütünun uzunluk değeri (grafik üzerinde)

d1=Veriler içerisinde ilk sütuna karşılık gelen değer

d2=Veriler içerisinde son sütuna karşılık gelen değer

Tüm formüllerin temelinde yer alan varsayıma göre, grafik tasarımının temel prensibi grafiklerin gösterilmesinde kullanılan ölçülerin, grafiğin temsil ettiği değişkenlerin sayısal değerleriyle doğrudan orantılı olması gerektiğidir. Söz konusu orantının olmadığı grafiklerde bozulmanın mevcut olduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmada da grafik bozulmalarını ölçmek üzere RGD formülünden faydalanılmıştır.



3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

3.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

21. yüzyılın en sık kullanılan kavramlarından biri olan “sürdürülebilirlik”, kökeni bakımından “ayakta kalmak”, “dayanmak” anlamlarına gelen Latince “sustinere” sözcüğüne dayanmaktadır ve dilimize İngilizce’de yer alan “sustainability” sözcüğünün karşılığı olarak geçmiştir (Saraç ve Alptekin, 2017, 21).

Sürdürülebilirlik kavramı, ilk kez Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (1987, 43) tarafından uluslararası bir belgede (Brundtland Raporu), “Bugünün ihtiyaçlarının gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeksizin karşılanması” şeklinde tanımlanmıştır. Holmberg (1994)’in söz konusu tanımın ardından 1994 yılına dek kavramla ilgili seksenden fazla farklı tanım yapılmış ve yapılan tanımların temelde Brundtland Raporu’nda yayınlanan tanımla aynı prensipleri taşıdığı tespit edilmiştir. Parkin (2000)’e göre 2000’li yıllara gelene dek sürdürülebilirliğe ilişkin tanım sayısı ikiyüzü aşmıştır (Adetunji ve diğ., 2003, 165). Bu tanımlamalardan bazılarını Tablo 5’te yer verilmiştir.

Tablo 5: Sürdürülebilirlik Tanımları

Yazar	Kavramın Tanımı
Adetunji ve diğ. (2003, 161)	Sürdürülebilirlik, dünyanın taşıma, yenilenme ve özümleme kapasitesi aracılığı ile yaşam kalitesini arttırmak için çevresel, sosyal ve ekonomik sistemlerin bütünleşmesidir.
Chapin ve diğ. (1996, 1017)	Ekoloji ve ekolojik sistemlerin fonksiyonlarını, süreçlerini ve üretkenliğini gelecekte de sürdürebilmesidir.
Gladwin ve diğ. (1995, 877)	Toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının dikkatlice kullanılmasını sağlayan ve buna saygı duyma temelinde sosyal bir bakış oluşturan katılımcı bir süreçtir.

Hawkins (2006, 3)	Kesintisiz olarak sürekliliği sağlamak için kaynakları verimli kullanmaktır.
Meadowcroft (1997, 168)	Mevcut bir şeyin varlığının sürekli hale getirilebilmesinin amaç edinilmesidir.
Ruckelshaus (1989, 167)	Ekolojinin en geniş sınırları içinde ekonomik büyümenin ve kalkınmanın birbiri ile etkileşimi aracılığıyla sağlanacağı ve zaman içinde korunacağı doktrindir.
Vuuren ve Kruijf (1998, 5)	Sınırlı kaynakların tamamen tüketilmeden, en verimli hali ile kullanılarak, yalnızca belirli bir zümre için değil, insanlığın tümü için adalet ve fırsat imkanı sağlayacak olan ekonomik gelişmedir.
Tıraş (2012, 59)	Ekonomi, sosyal adalet, çevre, işletme, hukuk gibi farklı alanları birleştiren, insanın geleceğini konu alan ve kaynakların korunmasını içeren bir kavramdır.

Sürdürülebilirliğin ifade edilirken ekonomik kavramlarla ilişkilendirilmesi, “sürdürülebilirlik” ve “sürdürülebilir kalkınma” kavramlarının literatürde eş anlamlı olarak kullanılmasına yol açtığı görülmektedir (Yavuz, 2010, 65). “Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma” adlı çalışmasında kavramın tarihsel gelişimini inceleyen Mebratu (1998, 496), söz konusu gelişimi üç tarihsel dönemde kategorize etmiştir. Bunlar Stockholm öncesi (1972 Birleşmiş Milletler İnsani Çevre Konferansı da kapsayacak şekilde) dönem, Stockholm Konferansı ile 1987 Brundtland Raporu arasındaki dönem ve Brundtland Raporu sonrası dönemdir.

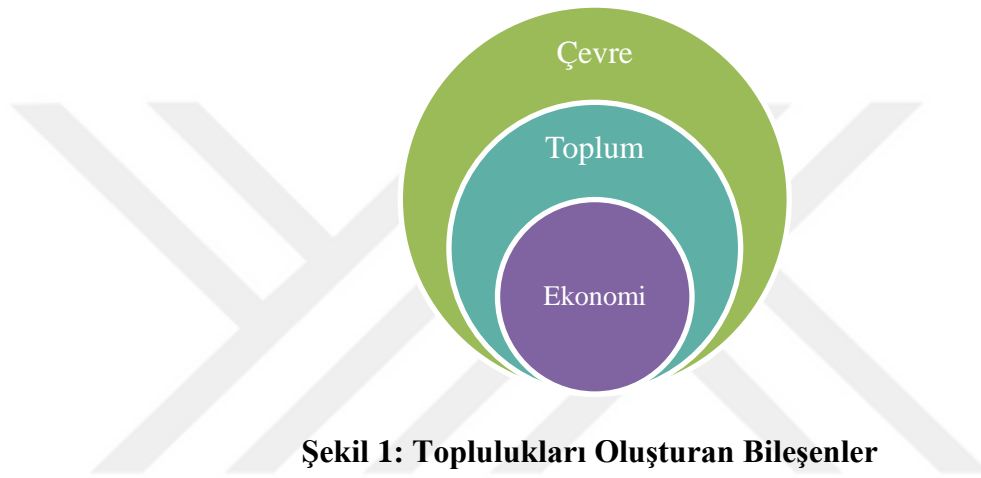
Sürdürülebilirlik kavramı, 1980’li yıllardan itibaren popülerleşip literatürde sıkça ele alınmaya başlanmış olsa da, kavramının temeli 18. yüzyılda İngiltere’de yaşanan Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve çevresel dönüşüme dayanmaktadır. Bu dönemde ortaya çıkan dönüşümler dönemin ünlü düşünürlerinin toplumla ilgili çeşitli teoriler geliştirmesine yol açmıştır. Söz konusu teorilerden biri Thomas Malthus’un “Nüfus Teorisi”dir ve teorinin sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışına öncü olduğuna inanılmaktadır. İngiliz iktisatçı, 1798 yılında yayınlanan “Nüfus Hakkında Bir Deneme” adlı eserinde ortaya koyduğu teori ile nüfusun doğal kaynaklardan daha hızlı artma eğiliminde olduğunu ve bu hızlı nüfus artışının gelecekte yoksulluk, açlık ve ölümlere yol açacağını öne sürmüştür (Lumley ve Armstrong, 2003, 369).

Sürdürülebilirlik, bir kavram olarak ilk kez 1960'lı yıllarda, tükenbilir kaynakların kullanımının verimsiz bir şekilde yönetilmesinin sebep olduğu çevresel bozunmalara yönelik endişeye yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Çevre konusu dünya çapında önem kazandıkça, sürdürülebilirlik de zaman içinde ortak bir politik amaç haline gelmiştir. 1960 yılında sürdürülebilir ekonomik büyüme ve istihdam politikalarının teşvik edilmesi için Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü kurulmuştur (Global Sustainability, 2014, 4). 1970'li yıllara gelindiğinde sanayileşmiş ülkelerde ortaya çıkan çevresel hareketlerin bütüncül bir hal alması, sürdürülebilirlik kavramı ile yakından ilişkisi olan “sürdürülebilir kalkınma” konseptinin ilk kez 1972 yılında Stockholm’de gerçekleşen “Birleşmiş Milletler İnsani Çevre Konferansı”nda uluslararası alanda tanınırlık kazanmasına öncülük etmiştir (Ünal ve Dımışkı, 1999, 143). Konferansın ardından yayınlanan bildirmede, çevre sorunları ve yaşanabilir bir çevrenin oluşturulması amacının gerçekleştirilebilmesi için uluslararası alanda işbirliği yapılması gerekliliğine dikkat çekilmiştir (Birleşmiş Milletler, 1972). Konferansın 15 yıl ardından Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayınlanan Brundtland (Ortak Geleceğimiz) Raporu, kavramın uluslararası alanda ilk kez yazılı bir raporda yer alarak bir çerçeve kazanmasını ve popülerleşmesini sağlamıştır. 1987 yılında raporun yayınlanmasından sonra küresel organizasyonlar, politik ve ekonomik süreçlerden bahsederken sürdürülebilir kalkınma kavramına yer vermeye başlamışlardır (Akgül, 2010, 136).

1987 yılının ardından sürdürülebilirliğin gelişimiyle ilgili bir sonraki önemli adım 1992 yılında 178 ülkenin katılımıyla gerçekleşen, “Rio Konferansı” olarak da bilinen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı’nda atılmış, sürdürülebilirlik küresel çapta benimsenen bir politika haline gelerek kavramın içeriği temelinde doğa ile uyumlu bir yaşam hakkı olduğunu da içerek şekilde genişletilmiştir (Tıraş, 2012, 63). Konferansın hemen ardından ise Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu kurulmuştur (Agenda 21, 1994, 3).

Rio Konferansı’ndan günümüze, sürdürülebilir kalkınmayla ilgili bir diğer önemli gelişme ise yakın geçmişte, 191 ülkenin, Birleşmiş Milletlerin, çok uluslu finansal kuruluşların ve çeşitli büyük kuruluşların katılımıyla gerçekleşen 2002 Dünya Zirvesi’nde yaşanmıştır. Zirvenin sonunda sürdürülebilir üretim, tüketim ve enerji kaynaklarına bağlılığı da içeren önemli konularda taahhütler verilmiştir.

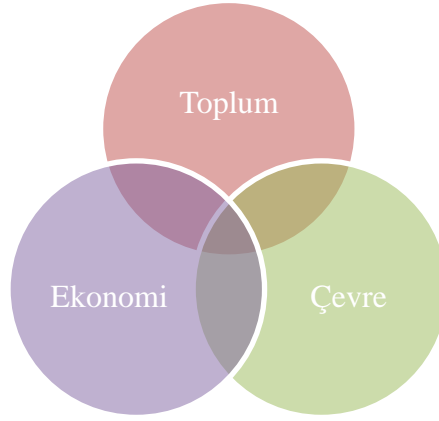
Sürdürülebilirlik, literatürde ortaya çıkışı itibari ile toplum, ekonomi ve çevre alanlarıyla yakından ilgilidir. Bu nedenle literatürde yer alan pek çok kaynak sürdürülebilirliğin alt boyutlarını açıklamak üzere bu üç ögeden yararlanmışlardır (Hart, 1999; McKenzie, 2004; Özdemir ve Pamukçu, 2016; Özmehmet, 2010; Tıraş, 2012). Bugün sürdürülebilirliği oluşturan bu üç bileşen, kavramın ortaya çıkışından önce topluluklarca birbirinden ayrı olarak ele alınmıştır (Özmehmet, 2010, 4). Yukarıda belirtilen nedenlere paralel olarak, sürdürülebilirliğin çevresel ekonomik, ve sosyal yönleri arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere kullanılan çeşitli modeller söz konusudur.



McKenzie, Stephen. 2004. **Social Sustainability: Towards Some Definitions.** 31.

Modellerden en yaygını Şekil 1'deki gibidir. Modelde eş merkezli üç küre bulunmaktadır ve sürdürülebilirliğin “ekonomik” ve “sosyal” alt boyutlarının sağlığı “çevre” alt boyutunun sağlığına bağlıdır (Giddings ve diğ., 2003; Hart, 1999; McKenzie, 2004). Sürdürülebilirlik ancak üç ögenin de bir bütün olarak ele alınması ile mümkündür (Özmehmet, 2010, 4).

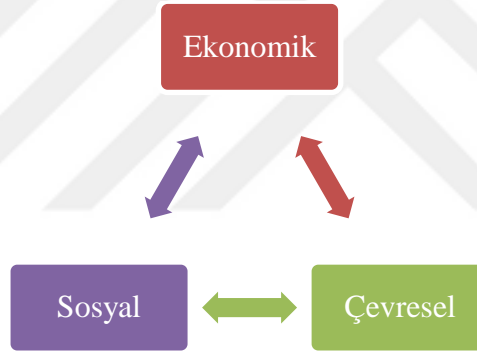
Sürdürülebilirliği açıklamak üzere kullanılan yaygın modellerden bir diğeri Şekil 2'de gösterilmiştir. Bu model, ilk modele göre daha yenidir ve sürdürülebilirliğin üç alt boyutunun eşit şekilde temsiline dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı üç boyutun kesiştiği noktada karşımıza çıkmaktadır (Özmehmet, 2010; McKenzie, 2004).



Şekil 2: Örtüşen Alanlar Modeli

McKenzie, Stephen. 2004. **Social Sustainability: Towards Some Definitions**. 31.

Munasinghe (2001, 4) ise sürdürülebilirlik öğelerinin ilişkisini bir bütünü ifade edecek biçimde, Şekil 3’teki gibi ortaya koymuştur.



Şekil 3: Sürdürülebilirliğin Öğeleri

Munasinghe, Mohan. 2001. “Sustainable Development and Climate Change: Applying The Sustainomics Transdisciplinary Meta- Framework.” **İnt. J. Global Environmental Issues**. 1(1): 13-55.

Modellerde ele alındığı üzere, sürdürülebilirliğin alt boyutlarından ilki ekonomidir. Ekonomik açıdan ele alındığında sürdürülebilirlik, ekonomik varlık sürdürülürken üretim de dahil olmak üzere kaynakları bilinçli kullanmayı gerektirmektedir.

Giddings ve diğ. (2002, 191)’ne göre ekonomi, varlığını topluma bağlı olarak, toplum ise varlığını çevreye ve dolayısıyla insan faaliyetlerine bağlı olarak sürdürmektedir. Alpagut (2010, 65)’a göre ise sürdürülebilirlik, ekonomi açısından

değerlendirildiğinde, sürdürülebilir kalkınma kavramıyla birlikte ele alınarak, üretim sürecinde yenilenebilir kaynaklara yönelmek ve üretim faaliyetinin çevreye olan etkilerinden sorumlu olmak olarak tanımlanabilir. Harris (2000, 5) için ekonomik sürdürülebilirlik, mal ve hizmet üretirken dış borçların yönetilmesi ve üretime zarar veren sektörel dengesizliklerden kaçınılmasıdır.

Sosyal açıdan sürdürülebilirlik pekçok açıklamaya göre farklı açılardan ele alınsa da, hemen bütün açıklamaların ortak noktası insan odaklılıktır. Sosyal açıdan sürdürülebilirlik, toplum içerisinde gelir ve cinsiyette eşitlik, kültürel sistemin devamlılığı, eğitim ve sağlık hizmetlerinin sağlanması konularıyla paralellik gösterir. Aynı zamanda tüketimde bulunan toplumun çevreye verdiği zararı en aza indirgeyecek tüketici birey profilinin oluşturulmasıyla da ilişkilidir.

Ada Altun ve Kılıç (2014, 204)'a göre sosyal sürdürülebilirlik, eğitim, sağlık, güvenlik gibi sosyal hizmetlerin hiçbir farklılık gözetmeksizin adil olarak dağıtılmasıdır. Redclift (1987, 74)'e göre sosyal sürdürülebilirliğin birincil amacı (çevre koşulları dahi gözetilmeksizin), yoksulluğun azaltılmasıdır. McKenzie (2004, 12)'ye göre ise sosyal sürdürülebilirlik toplum içerisinde yaşam şartlarını iyileştirmeye yönelik bir koşul ve bu koşulu yerine getirebilecek topluluklar için aynı zamanda bir süreçtir.

Sürdürülebilirliğin üçüncü alt boyutu çevredir. Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu açısından, insan yaşamı kadar doğal yaşamın korunması da bir zorunluluktur (Yıldırım ve Uğuz, 2015, 204). Gelecek nesillerin varlığının sürmesi biyolojik çeşitliliğin sürmesine bağlıdır. Sürdürülebilirlik çevresel boyutuyla söz konusu çeşitliliği koruma amacını taşımaktadır. Bu nedenle çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik ve sosyal faaliyetlerin çevresel faaliyetler ile entegre edilmesini gerekli kılmaktadır. Goodland (1995, 10), çevresel sürdürülebilirliği “doğal sermayenin korunması” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, çevresel sürdürülebilirlik ekonominin alt sistemlerinin ölçeğine dört ana faaliyet üzerinden bir kısıtlama getirir, bunlar yenilenebilir ve yenilenemeyen kaynakların kullanımı ile çevresel kirlilik (hava ve su kirliliği) ve atıkların asimilasyonudur.

Tablo 6: Sürdürülebilirliğin Alt Boyutları

		Sosyal	Ekonomik	Çevresel
Ne geliştirilecek?	İnsanlar	+++	++	+
	Ekonomi	++	+++	+
	Toplum	+++	+	+
Ne sürdürülecek?	Doğa	+	+	+++
	Yaşam desteği	+	++	++
	Yerel topluluklar	+++	+	+

Aliyev, Elnur, Kenan Aslanlı. 2015. "İslam Ülkelerinin Sürdürülebilir Kalkınma Performansı: Kavramlar, Teoriler, Ölçümler." *Avrasya Etüdüleri*. 1:47. 37-70.

Sürdürülebilirliğin alt boyutları olan sosyal, ekonomik ve çevre boyutlarının hangi alanlarda gelişme ve sürdürülebilirlik sağlayacaklarına ilişkin bir çalışmada bulunan Aliyev ve Aslanlı (2015, 42), ekonomik boyutun ekonomi merkezli gelişim sağlayıp yaşam desteğini sürdüreceğini; sosyal boyutun insan ve toplum merkezli gelişime imkan tanıyıp yerel toplumların karar alma mekanizmalarındaki etkinliği arttıracığını; çevresel boyutun ise doğal kaynakların verimli kullanımı ile korunmasını sağlayacağını, Tablo 2'deki gibi açıklamışlardır.

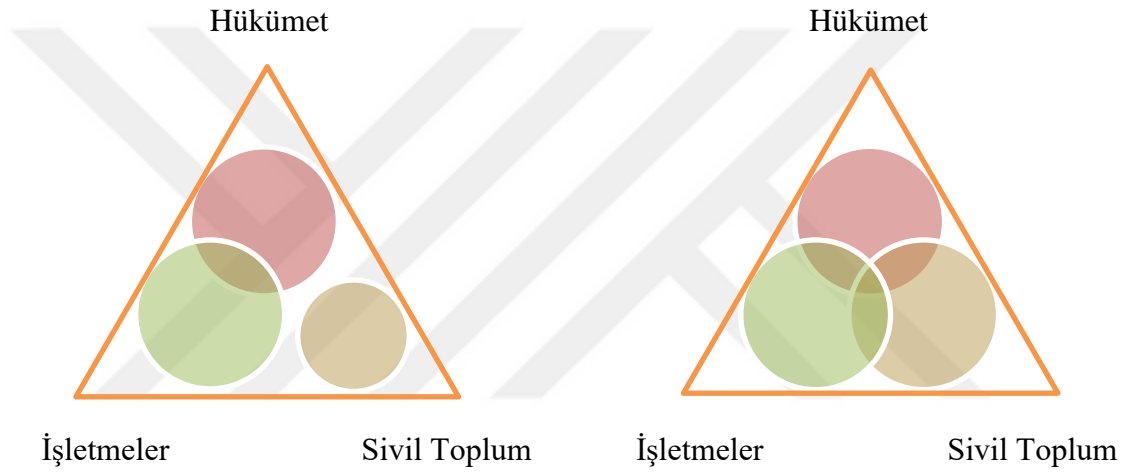
3.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Geçmişten günümüze kurumların sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemelerine neden olan pek çok etken söz konusu olmuştur.

Ekonomik bakış açısıyla yaklaşıldığında, şirketlerin birer ticari kuruluş olduğu ve öncelikli amaçlarının kar olduğu düşüncesi tarih boyunca varlığını sürdürmüştür ve şirketlerin herhangi bir faaliyeti kar maksimizasyonu ile ilişkilendirilmiştir. Ancak 20. yüzyılın sonları itibari ile, işletmelerin amaçlarının ne olması gerektiği yönünde önemli değişimler yaşanmıştır. Geçmişin yalnızca finansal içerikli beklentileri, yerini sosyal içerikli beklentilere bırakınca, işletmeler yeni düzendeki rekabet şanslarını arttırmak için sosyal içerikli, çevreyi ve toplumsal değerleri koruyan, gözeten, sorumluluk bilinci yüksek uygulamalara yer vermeye başlamak zorunda kalmışlardır (Kuşat, 2012, 228). Sonuç olarak kurumsal anlamda sürdürülebilirlik yaklaşımı,

karlılık ve büyüme modeline dayalı geleneksel yönetim anlayışının karşısında gelişen bir alternatif olarak konumlanmıştır (Şahin ve diğ., 2015, 18).

Rekabet piyasasındaki şanslarını arttırmanın yanı sıra, şirketlerin kurumsal sürdürülebilirliğe yönelmelerine dair nedenlerden bir diğeri de işletme, toplum ve hükümetlerin ilişkisindeki dönüşümdür. Wartick ve Wood (1999)'a göre, ortak değer ve normaların toplumu şekillendirmede önemli bir rol oynaması ve bu değerleri belirlemede sivil toplumun artan gücü, hem hükümetleri hem de işletmeleri bu değerlere cevap vermeye zorunlu tutmaktadır. Bu yeni düzende rollerini kabul etmekten başka seçeneği olmayan işletmeler ise, daha önce boş bıraktıkları alanlarda üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmek için harekete geçmek zorundadırlar.



Şekil 4: Hükümet, İşletme ve Sivil Toplumun Geçmiş ve Günümüzdeki İlişkileri

Van Marrewijk, Marcel. 2003. Concepts And Definitions Of CSR And Corporate Sustainability: Between Agency And Communion. **Journal Of Business Ethics**. 44.2-3. 95-105.

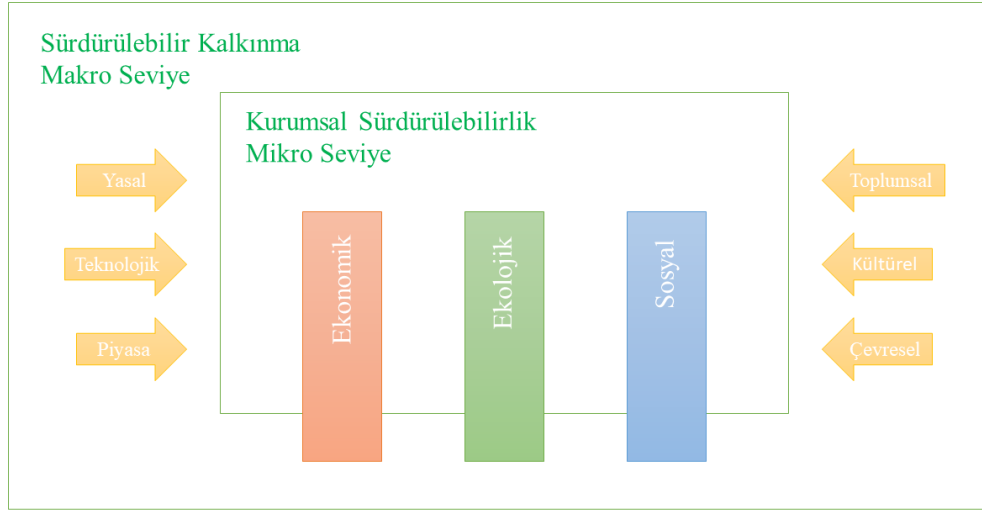
Kurumsal sürdürülebilirlik, üretimden sorumlu ekonomik karar birimleri olan ticari işletmelerin devamlılığını ifade eden bir kavramdır. Kavram günümüze değin Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun sürdürülebilirliğe ilişkin yaptığı tanımdan yola çıkılarak pek çok şekilde ifade edilmiştir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010, 358). Yapılan tanımlar kurumsal sürdürülebilirliği sınıflandırma şekillerine göre değişiklik göstermektedirler. Tanımlardan bazıları kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel kaygılarla ilişkisine odaklanırken, bazıları kurumsal sosyal sorumlulukla ilişkisine, kimileri ise ekonomik faaliyetlerle ilişkisine vurgu yapmaktadır (Dunphy ve diğ., 2003; Dyllick ve Hockerts, 2002; Van Marrewijk, 2003). Kurumsal sürdürülebilirliği ifade etmek üzere yapılan tanımların bu denli çeşitlilik göstermesi, işletmelerin ne tür

uygulamaları benimseyeceklerine yönelik karışıklıkların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Linnenluecke ve Griffiths, 2010, 358). Kurumsal sürdürülebilirliği ifade etmek için yapılan çeşitli tanımlardan bazılarını Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7: Kurumsal Sürdürülebilirlik Tanımları

Dyllick ve Hockerts (2002, 132)	Kurumların kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli kazançlara yönelmesini gerektiren, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliğin bir karmasıdır.
Hahn ve Scheermesser (2006, 2)	İşletmelerin olağan faaliyetlerini sürdürürken ortaya çıkardıkları negatif dışsallıkları yok etmek ya da en aza indirmek üzere ellerinden geleni yapmalarıdır.
Roca ve Searcy (2012)	İşletmenin ve çalışanlarının varlıklarını sürdürmeleri için için kar sağlamanın yanı sıra, işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı doğal kaynakların korunmasını sağlayan işletme stratejilerini de benimsemesidir.
Tokgöz ve Önce (2009, 252)	Şirketlerin yeni bir iş yapma modeli öğrenmesinin ve kazanımlarını artırma yollarını düşünmelerinin yanı sıra geleceğe de yatırım yapmaları gerekliliğidir.
Yavuz (2010, 64)	İşletmelerin üretim sürecinde çevreye verdikleri zararların giderilmesi amacıyla gerçekleştirdikleri strateji ve yaklaşımları, uzun vadede işletme devamlılığı için kullanmalarıdır.

Ebner ve Baumgartner (2006, 13)’e göre, sürdürülebilirlik işletmeler tarafından benimsendiği zaman ortaya kurumsal sürdürülebilirlik çıkar ve kurumsal sürdürülebilirlik de tıpkı sürdürülebilirlik gibi üç alt boyuta dayanır; ekonomi, sosyal ve çevre. Bu üç boyut birbiri ile sürekli etkileşim halindedir. Zink ve diğ. (2008, 7)’ne göre ise, kurumsal sürdürülebilirlik, “sürdürülebilir kalkınma kavramının işletme seviyesine indirgenmesi ya da transfer edilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Eğer işletmeler sürdürülebilirliği sağlarsa sektörler, dolayısıyla ülkeler ve dünya sürdürülebilirliği sağlanmış olur (Şahin ve diğ., 2017, 18). Sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki Şekil 5’te açıklanmaktadır.



Şekil 5: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Bağlı Olduğu Ögeler

Baumgartner, Rupert J., Daniela Ebner. 2010. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable Development**. 18.2. 76-89.

Kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili bazı temel varsayımlar aşağıdaki gibidir:

- İşletmelerin amacı hayatta kalmaktır. Varlığını sürdüremeyen bir işletmeler sürdürülebilir açısından bugün ve gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayamazlar.
- Tüm işletmelerin ortak amacı, toplumsal ihtiyaçları karşılamaktır. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken yalnızca kaynakları kullanıp, atık haline gelecek mal ya da hizmetler üretmezler. Toplumsal ihtiyaçları yaratarak tüketim davranışını ve toplumun yaşam tarzını etkilerler.
- İşletmeler tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını mümkün olan en iyi biçimde karşılamalıdır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürme biçimleri, toplum tarafından kabul edilme düzeyleri ve meşruiyetlerini sağlamada önemli rol oynamaktadır.

Eğer bir işletme hem iç hem de dış paydaşlarına karşı açıklayıcı ve sorumlu davranışlar sergiliyorsa, söz konusu davranışları sosyal sürdürülebilirlik ile ilişkilidir. Başka bir deyiş ile, sosyal sürdürülebilirliğin nitelikleri olan istihdam, eşitlik, güvenlik, eğitim, sağlık ve katılım gibi olanaklar işletmelerin faaliyet gösterdikleri toplum ve söz konusu toplumsal sistemler üzerindeki etkilerle ilgilidir

(Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri, 2011, 29). İşletmeler sosyal sürdürülebilirlik kapsamında toplumun refahını arttıracak ürünler üretip toplum gereksinimlerini karşılamaya çalışmalıdır.

İşletmelerin ulusal ve uluslararası alanda ekonomik faaliyetler üzerinde gösterdikleri etkiler ise, ekonomik sürdürülebilirlik ile ilgilidir. Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri (2011, 25)'ne göre, ekonomik sistem üzerindeki etkiyi ve finansal performansı anlamak, bir işletmeyi ve o işletmenin sürdürülebilirliğini anlamak için oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra işletmeler için sürdürülebilirliğin sağlanıp korunmasında verimlilik, büyüme ve istikrar oldukça önemlidir.

Son olarak, bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken oluşan çevresel etkilere karşı bilinçli davranışlar sergilemesi ise, Aracı ve Yüksel (2016, 788) tarafından çevresel sürdürülebilirlik olarak açıklanmaktadır. Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri (2011, 25)'ne göre çevresel sürdürülebilirlik bir işletmenin canlı ve cansız tüm doğal sistemler üzerindeki etkileridir. Üretimde bulunurken insan sağlığının yanı sıra hem yenilenebilen hem de yenilenemeyen doğal kaynakların korunup gözetilmesi sürdürülebilirliğin gerçekleşmesinde temeldir.

Yukarıda kurumsal sürdürülebilirlikle ilişkilendirilmiş olan sürdürülebilirliğin alt boyutlarının kapsadığı nitelikler Soubbotina (2004, 10) tarafından Tablo 8'deki gibi açıklanmıştır.

Tablo 8: Sürdürülebilirliğin Nitelikleri

Ekonomik Nitelikler	Çevresel Nitelikler	Sosyal Nitelikler
İstikrarın sağlanması Verimliliğin sağlanması Büyümenin sağlanması	Yenilenebilir kaynakların verimli kullanımı Yenilenemez kaynakların verimli kullanımı İnsanlar için sağlıklı bir çevre sağlanması	Eşitliğin sağlanması Sağlık imkanları Eğitim olanakları İstihdam imkanları Kültürel kimliğin varlığı Güvenlik imkanları Katılımın sağlanması

Soubbotina, Tatyana P. 2004. **Beyond Economic Growth An Introduction to Sustainable Development**. 2. bs. Washington, D.C: The World Bank.

Baumgartner ve Ebner (2010,18) ise kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutlarını aşağıdaki yönleriyle ele almışlardır:

1. Ekonomik sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik alt boyutu, bir işletmenin piyasadaki varlığını uzun vadeli olarak sürdürmesi ile ilgili olan nitelikleri kapsamaktadır.

Teknoloji ve inovasyon: Ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak üzere işletmeler ürün ve ticari faaliyetlerinin çevresel etkilerini en aza indirmek üzere ar-ge çalışmalarında bulunmalı, mevcut en iyi teknikleri kullanarak temiz bir üretim ve sıfır emisyonlu teknolojiye odaklanmalıdırlar.

İşbirliği: Tedarikçiler, üniversiteler, ar-ge kurumları gibi çeşitli iş ortakları ile aktif olarak işbirliğinde bulunarak yenilikçi ürün ve teknolojilerle ilgili ortak programlarda yer almalı, bilgi birikimi alışverişinde bulunmalıdırlar.

Bilgi Yönetimi: Bünyelerinde sürdürülebilirlikle ilgili bilgileri korumaya yönelik faaliyet ve yaklaşımlar geliştirmeli ve kurumsal bilgi tabanını genişletmelidirler.

Süreçler: Tüm çalışanların işletmenin kendisinden beklentilerini (sürdürülebilirlik açısından da) bilmeleri açısından net süreç ve rollerin tanımlanarak iş faaliyetleri etkin bir biçimde yürütmelidirler.

Satın almalar: Satın almalarda sürdürülebilirlik konusu dikkate alınmalı, tedarik zincirinin yanı sıra kurumla ilgili sürdürülebilirlik konularına yönelik farkındalığı arttırmalıdırlar.

Sürdürülebilirlik Raporlaması: Mevcut kurumsal raporların dahilinde veya harici olarak sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlere yönelik raporlama yapmalıdırlar.

2. Çevresel alt boyut: İşletmelerin faaliyetlerinin çevreye olan etkileriyle ilgilidir. Söz konusu etkilerin ortaya çıkmalarındaki temel nedenler, doğal kaynakların kullanımı, hava, su ve toprakta neden olunan karbon emisyonu, tehlikeli-tehlikesiz atıklardır.

3. Sosyal alt boyut: Sosyal sürdürülebilirlik kurumsal açıdan, bir işletmenin piyasada uzun süre başarılı bir şekilde kalmayı hedefleyerek, kendi faaliyetlerine yönelik sorumluluğunun bilincinde olmasıdır. Sosyal sürdürülebilirliğin, paydaşlarla mevcut ve gelecekteki tüm ilişkilerini olumlu yönde etkilemesi amaçlanmaktadır. Kurumsal açıdan sosyal sürdürülebilirliğin

amacı, paydaşlarla olan mevcut ve geleceğe yönelik ilişkiler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu sayede işletmeler paydaşların kuruma olan bağlılıklarını güvence altına alabilirler.

Kurumsal sosyal sürdürülebilirliğin nitelikleri içsel (şirket yönetimi, motivasyon ve teşvikler, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynaklarının gelişimi) ve dışsal (etik davranışlar ve insan hakları, tartışmaya yol açmayan aktiviteler, yolsuzluk ve kartelleşmenin olmaması ve kurumsal vatandaşlık) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Şirket Yönetimi: İşletmeler paydaşlarıyla olan iyi ilişkilerini sürdürmek için tüm faaliyetlerinde şeffaf olmalıdırlar.

Motivasyon ve teşvikler: Yönetim tabakası sürdürülebilirlik konularında çalışanlara örnek olmalı çalışanlara sürdürülebilirliği aşılacak için ne tür teşvik ve ödül sistemlerinden yararlanabileceğini tespit etmelidir.

İş sağlığı ve güvenliği: İşletme çalışanlarının sağlık ve güvenlik risklerinin bulunmadığını garanti edebilmeli, çalışanların fiziksel sağlığına herhangi olumsuz bir etkisi bulunmamalıdır. Her koşulda sağlık ve güvenlik koşullarını iyileştirici çalışmalar yapmalıdır.

İnsan kaynaklarının gelişimi: Eğitim ve mentörlük gibi faaliyetler ile çalışanlarını sürdürülebilirlik konusunda geliştirmelidir.

Etik davranışlar ve insan hakları: İşletmeler farklı kültürlere saygı, adaletli kural ve davranışlar, adaletli gelir dağılımı, cinsiyet, dil, din, ırk, renk, yaş ayrımı gözetmeme konularında oldukça dikkatli davranışlar sergilemelidirler.

Tartışmaya yol açmayan aktiviteler: Sürdürülebilir olmayan faaliyetler yürüten kurumlarda pay sahibi olmamalı, bu tür faaliyetler için kendi varlıklarını kullandırtmamalı ya da satmamalıdırlar.

Yolsuzluk ve kartelleşme: Piyasadaki faaliyetlerini adaletli biçimde yürütüp manipülatif uygulamalarda bulunmamalıdırlar.

Kurumsal vatandaşlık: Ülkedeki iştiraklerin korunması, ülkenin ekonomik gücünün artırılması ve toplumun refah düzeyinin geliştirilmesi için kurumsal olarak ulusal düzeyde iyi bir vatandaşlık davranışı sergilemelidirler.

3.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Önemi

Günümüzde toplumsal düzeyde artan sürdürülebilirlik farkındalığı, işletmelerin stratejilerinden kullandıkları teknolojiye, üretim süreçlerinden iş modellerine kadar pek çok faaliyetini sürdürülebilirlik süzgecinden geçirerek yeniden düzenlemesine büyük etki etmiştir (Aktaş ve diğ., 2013, 113).

Bu alana yönelik farkındalık arttıkça, yapılan küresel çaplı yatırımlar da artmış, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi gibi derecelendirme sistemleri ortaya çıkmıştır. Mevcut trend büyüme gösterdikçe, işletmeler paydaşlarının bu alandaki beklentilerinin karşılanmasının, stratejik hedeflere ulaşma kadar önemli bir gereklilik olduğunun farkına varmışlardır. Bu doğrultuda, gün geçtikçe daha fazla işletmenin sürdürülebilir performans ve katma değerli stratejilere odaklandığı ve ekonomik faaliyetlerini ekonomik olmayan verilerle desteklemek üzere farklı hesap verme yapılarına ve rapor türlerine başvurduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, hem içerideki hem dışarıdaki paydaşların işletmelere yönelik artan baskısı kurumların ekonomik performanslarının yanı sıra toplumsal ve çevresel performanslarını ölçüp ve raporlamasında önemli rol oynamaktadır (Ballou ve diğ., 2006, 65).

Ayrıca, günümüz işletmeleri dışında, gelecek kuşaklar tarafından da kullanılacak sınırlı doğal kaynakların varlığının tanınması, işletmelerin sürdürülebilirlik ile ilgili raporlama yapmalarına katkıda bulunmuştur (Jackson ve diğ., 2011, 55). Morhardt (2002, 215)'a göre, işletmelerin sürdürülebilirlik raporlaması yapmasının nedenleri:

- Düzenleyici gereklilikleri karşılama ve proaktif bir yaklaşım benimseyerek gelecekteki düzenlemelerin potansiyel maliyetini azaltma girişi,
- Yaptırımsal tehditler nedeniyle işletme faaliyetlerinin çevre kurallarına uygun hale getirilmesi çabası,
- İşletme maliyetlerini azaltma,
- Paydaşlarla olan ilişkileri geliştirmeye yönelik girişimdir.

Dimon (2013, 36)'a göre sürdürülebilirlik raporlaması kapsamında paydaşlara sunulan faaliyetler Tablo 9'da yer aldığı üzere çevre, sosyal sorumluluk ve çalışanlar alanlarıyla ilgilidir.

Tablo 9: Dimon’a göre Sürdürülebilirlik Raporlarının İçeriği

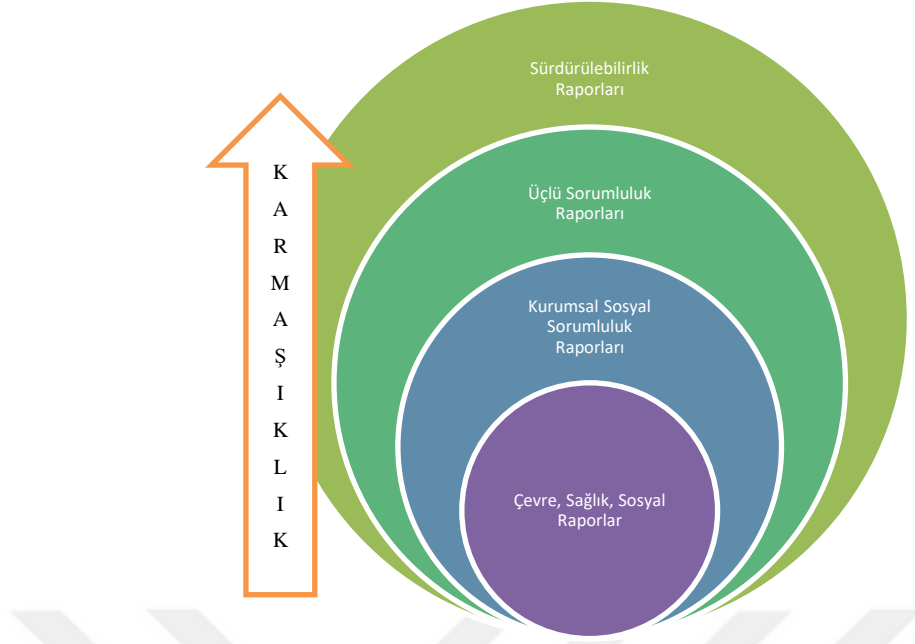
Çevresel Alanda	Sosyal Sorumluluk Alanında	Çalışanlar Alanında
Enerji tüketimi	Sosyal uyum	Çalışma koşulları
Atık üretimi ve yönetimi	Toplumsal etki	Sağlık
Su kullanımı	Yardım projeleri	Güvenlik
Karbondioksit emisyonu		Eğitim

Dimon, Ron. 2013. **Enterprise Performance Management Done Right: An Operating System For Your Organization**. John Wiley & Sons.

Paydaşların işletmelerle alakalı çevresel, ekonomik ve sosyal alanlarla ilgili bilgilerin talebine yönelik artan baskısı, şirketlerin bu tür bilgileri ilk başta yıllık finansal raporlar veya gönüllü kurumsal performans raporları aracılığıyla kamuoyuna açık bir biçimde yayınlamaya başlamasını sağlamıştır.

1989 yılından itibaren, ilk başlı başına çevresel raporların yayınlanmasından sonra sosyal, ekonomik, çevre veya sürdürülebilirlik alanlarındaki politikaları ve etkileriyle ilgili açıklama yapan şirketlerin sayısı düzenli olarak artış göstermiştir (Kolk, 2004, 51). Bugün pek çok işletme, hem genel performanslarıyla hem de söz konusu üç alanla ilgili doğru ve güvenilir bilgileri şeffaf bir biçimde sunmak üzere “üçlü sorumluluk raporları” (Triple-Bottom-Line Reports) hazırlamaktadırlar. 1990’lı yıllarda ortaya çıkan “Üçlü Sorumluluk Raporları”, bugün de temel alınan sosyal raporlama yaklaşımıdır (Yanık ve Türker, 2012, 298). Bir diğer ifade ile “Üç Boyutlu Raporlama Modeli” ile işletmeler, gönüllülük esasıyla sosyal, çevresel ve ekonomik faaliyetleri, sözü geçen temel faaliyetleriyle ve tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerini de kapsayacak şekilde bütünleştirmektedirler (Gereken ve Bulut, 2018, 85).

“Sürdürülebilirlik Raporu” olarak da bilinen üçlü sorumluluk raporları, işletmeyle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin hissedarların yanı sıra tüm paydaşlara arz edilmesini içermektedir (Ballou ve diğ., 2006, 66). Roca ve Searcy (2012, 104) ise sürdürülebilirlik raporlarını “işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkililiğini ve verimliliğini arttırmayı ve bu yönleri sürdürülebilirlik yönetim sistemine entegre etmeyi başardığı ölçüde nitel ve nicel bilgiler içermesi gereken raporlar” şeklinde tanımlamıştır.



Şekil 6: Finansal Olmayan Raporların Sürdürülebilirlik Raporlarına Dönüşümü

Comyns, B. Bernadette. **Corporate Sustainability Reporting: Towards An Understanding Of Reporting Quality**. University Of Leeds, 2013.

Sürdürülebilirlik raporları işletmeler için pek çok çalışmaya göre çeşitli açılardan büyük öneme sahiptir. Daha önce de bahsedildiği üzere paydaşların şirketler üzerinde bir bilgi talebine yönelik baskısı mevcuttur. Sürdürülebilirlik raporlarının temel önemi, paydaşların işletmelerden talep ettikleri bu bilgileri sunmadaki aracı rolüdür.

Küresel Raporlama Girişimi (GRI)'ne göre etkili bir sürdürülebilirlik raporlaması, belirli dataaların düzenli olarak toplanması ve iletişim odaklı olup işletmeyle ilgili hem içerideki hem de dışarıdaki paydaşlara fayda sağlar . İçeriye yönelik sağladığı faydalar:

- Risk ve fırsatlara yönelik anlayışın geliştirilmesi,
- Finansal ve finansal olmayan faaliyetlerin performansları arasındaki ilişkinin vurgulanması,
- Uzun vadeli yönetim stratejisi, işletme politikaları ve iş planlarını etkileme,
- Süreçleri kolaylaştırma, verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme,
- Sürdürülebilirlik performansının yasalara, toplumsal değer ve normlara, performans standartlarına ve gönüllü girişimlere göre karşılaştırılıp değerlendirilmesi,

- Kamuoyu nezdinde çevresel, sosyal ve yönetişimsel konulardaki başarısızlıklara karışmaktan kaçınma,
- İşletme içinde ve dışında performansın karşılaştırılması.
Dışarıya yönelik sağladığı faydalar ise:
- Çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki olumsuz etkileri hafifletme veya tersine çevirme,
- Dış paydaşların işletmeyle ilgili gerçek değeri ve maddi ve maddi olmayan varlıkları anlamalarını sağlama,
- İşletmenin sürdürülebilir kalkınmayla ilgili beklentileri nasıl etkilediğini ve bunlardan nasıl etkilendiğini gösterme.

Herzig ve Schalttegger (2006, 302), sürdürülebilirliğin raporlanmasının işletmelere sağladığı önemli katkılardan bazılarını şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanların olumlu yönde güdülenmesi ve işletme içinde kontrol sağlanması,
- Kurumların hesap verebilirliğinin artırılması,
- İşletmenin marka değerinin ve itibarının artırılması,
- Rakiplerle kıyaslama fırsatı ve rekabette üstünlük sağlanması,
- Ekonomik olduğu kadar sosyal ve çevresel anlamda değer sunan ürün ve hizmetlerin üretilmesi.

İşletmeler raporlar aracılığı ile sundukları bilgiler ile marka değerlerini ve itibarlarını korumayı hedeflemektedirler. Bu açıdan sürdürülebilirlik raporlaması tüketiciler üzerinde olumlu algı yaratmayı başarmakta ve sürdürülebilirlik avantajı sağlamaya katkıda bulunmaktadır.

Peri ve Marki (2013, 35)'ye göre başarılı işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik eğilimleri tüketicilerin sürdürülebilirlik raporlaması yapan şirketlerin daha başarılı işletmeler olduklarına yönelik algılarını güçlendirmektedir. Başarılı işletmelerin söz konusu eğilimleri sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla şirket kazancı, faaliyet gücü, büyüme dataları ve sosyal sorumluluk projelerini paydaşlarına sunmalarındadır. Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilirlik raporları büyüme gösteren başarılı şirketler açısından oldukça önemlidir.

Brockett ve Zabihollah (2012, 274) sürdürülebilirlik raporlarının önemine bazı gerekliliklerin yerine getirilmesinde oynadıkları rol ile vurguda bulunmuştur. Bunlar işletme içinde:

- Sürdürülebilir gelişimin sağlanması,
- İşletme performansının rakip işletmelerin performansı ile karşılaştırılması,
- Değerlendirmelerin doğru bir biçimde yapılması;

İşletme dışında ise:

- Yasa, kural, düzenleme ve standartlara uyum sağlama,
- Karar verme süreçlerinde yol göstermedir.

Sürdürülebilirlik raporlaması yeşil bir ekonomiye giden yolda şirketler, piyasalar ve toplum için önem taşımaktadır (Küresel Raporlama Girişimi, 2012). Leonidou ve diğ. (2013, 168)'ne göre yeşil ekonomiye yönelik faaliyetler işletmelerin ürün ve piyasaya yönelik performansları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu nedenle yeşil ekonomiye yönelik faaliyetler işletmeler tarafından sıkça kullanılan bir stratejidir ve sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla paydaşlara arz edilmektedir.

Sürdürülebilirlik raporlarının bir diğer önemi ise işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu etkide bulunmasıdır (Jones ve diğ., 2007,84). Yeni ürün ve süreç geliştirme odaklı yüksek düzeyli sürdürülebilirlik faaliyetleri işletmelerin finansal performansları üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Yüksek düzeyli sürdürülebilirlik faaliyetleri geliştiren ve söz konusu faaliyetlerin raporlamasını yapan işletmeler, dış kurumlardan daha fazla mali yardım alabilmektedir. Kurapatskie ve Darnall (2013, 59)'a göre işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini geliştirip söz konusu faaliyetlere sürdürülebilirlik raporlarında yer vermeleri işletmelerin finansal performansı açısından önem taşımaktadır.

Kolk (2004, 54) ise, sürdürülebilirlik raporlamasının aşağıda belirtilen unsurların yerine getirilmesine yönelik bir gösterge olması açısından önemli olduğunu savunmaktadır:

- İşletmenin itibarını artırma,
- İşletme çalışanlarının memnuniyetini artırma,
- İşletme faaliyetlerine yönelik şeffaflığı arttırarak işletmeye olan güvenilirliği artırma,

- İşletme içine ve dışına iletilmek istenen mesajı iletme,
- Çevresel bir strateji uygulamasını hızlandırma,
- İşletmenin operasyonları çerçevesinde çevreye yönelik farkındalığı arttırma,
- İşletmenin belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşması yolunda verimliliğini artırma.

İşletmelerin çeşitli nedenlerle ortaya koyduğu ve pek çok açıdan öneme sahip olan sürdürülebilirlik raporlamasının doğru bir şekilde yapılmasında tekrar karşımıza çıkan kavram paydaşlardır. Şirketlerin değer yaratma sürecinde paydaşların katılımı hayati öneme sahiptir. Paydaş katılımı temel olarak işletmelerin karar alma süreçlerinde çeşitli paydaş gruplarını bilgilendirmesi ve görüşlerini dikkate almasını ifade etmektedir. Çınarlı (2014, 32), paydaş katılımı kavramını “uzun vadeli sürdürülebilirliği güçlendiren, paydaşlar arasında güven ve itibar inşa etmeye yarayan iyi bir kurumsal vatandaşlık bakış açısı” şeklinde tanımlayarak, paydaş katılımının sürdürülebilirlik ile olan ilişkisindeki öneme dikkat çekmiştir. Paydaş katılımı sürecinde başarılı olmayan işletmeler düşük performans, müşteri memnuniyetsizliği, hayal kırıklığına uğramış çalışanlar, tedarik zinciri problemleri ve itibar kaybı gibi olumsuz sonuçlar ile karşılaşabilmektedirler (Aktaş ve diğ., 2013, 116).

Sonuç olarak, sürdürülebilirlik raporlaması paydaşların taleplerini yerine getirmek üzere yapılırken, kaliteli bir sürdürülebilirlik raporlamasının yapılabilmesi de başarılı bir paydaş katılımına dayanmaktadır.

3.3.1. Türkiye’de ve Dünyada Sürdürülebilirlik Raporlaması

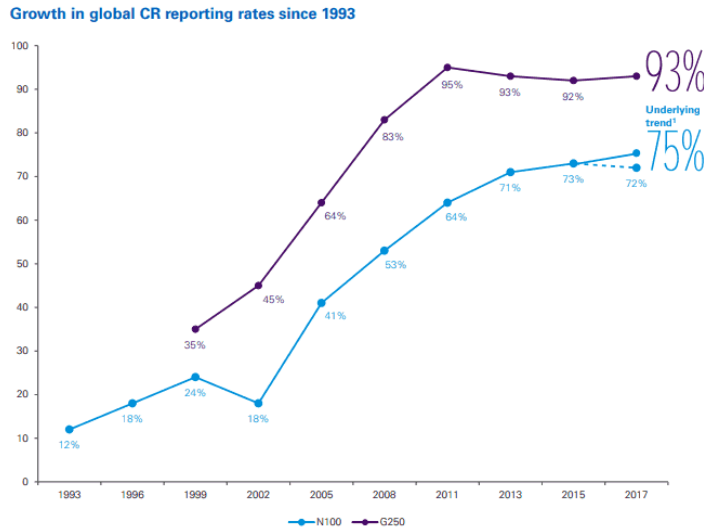
Sürdürülebilirlik raporlamasına küresel çapta bakılacak olduğunda, globalleşme ile birlikte birden fazla ülkede faaliyet gösteren uluslararası şirketlerin toplum üzerinde çeşitli alanlarda büyük etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, şirketlerin pek çok açıdan şeffaf açıklamalarda bulunmasının, yani sürdürülebilirlik raporlamasının önemini anlamak için göz önüne alınması gereken unsurlardan bir tanesi uluslararası şirketlerin toplum üzerindeki etki potansiyelidir.

Perrow (1991, 726) tarafından belirtildiği gibi, işletmeler toplumun anahtarıdır çünkü büyük işletmeler toplumu absorbe etmektedir, başka bir ifadeyle bir zamanlar toplumların bir parçası olan örgütler günümüzde toplumun bir sureti haline gelmiştir. Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde ise, örneğin, Amerikan kökenli çok uluslu

petrol ve doğal gaz şirketi olan Exxon Mobil'in geliri Türkiye'nin gayri safi yurtiçi hasılasından daha fazladır (Ballou ve diğ., 2006, 67).

İşletmelerin toplum üzerinde artan etkisi beraberinde sorumluluk artışını da getirmiş ve sonuçta sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanmasına yönelik gelişmeler de çeşitli kurumlar tarafından takip edilmeye başlanmıştır.

Sürdürülebilirlik raporlarının dünya çapında kapsamlı bir şekilde takibini yapan kuruluşlardan bir tanesi KPMG'dir. 1993 yılından itibaren düzenli aralıklarla belirli ülkelerde yer alan en büyük yüz şirketin yüzde kaçının kurumsal sürdürülebilirlik raporu yayınladığını araştıran KPMG'nin 2017 yılında hazırladığı güncel raporun verileri doğrultusunda sürdürülebilirlik raporlamasının küresel çapta düzenli olarak artış göstermeye devam ettiği görülmektedir (KPMG, 2017, 9).



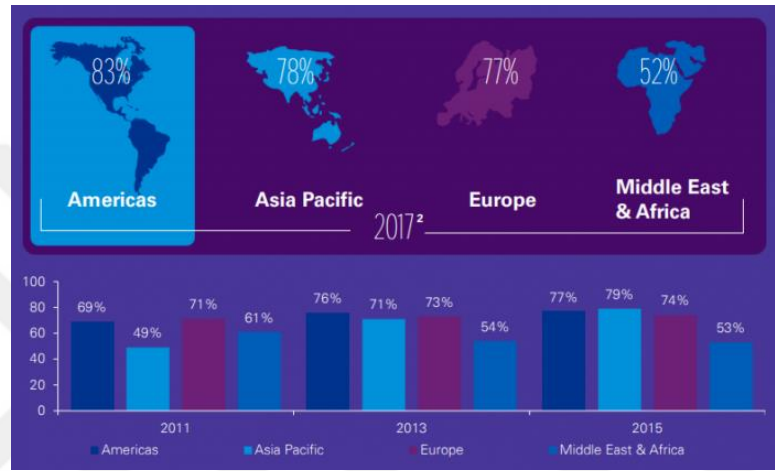
Şekil 7: Yıllara göre Kurumsal Sorumluluk (Sürdürülebilirlik) Raporlaması

KPMG Kurumsal Sorumluluk Raporlaması Araştırması 2017. [21.09.2017].
<https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2017/10/kurumsal-sorumluluk-raporlamasi-arastirmasi-2017.html>

Grafikte görüldüğü üzere araştırmada yer alan gruplardan bir tanesi 'N100' olarak adlandırılan ve 49 ülkede konumlanmış en büyük 100 şirketi kapsamaktadır. İkinci grup ise, dünyanın en büyük 250 şirketini temsil eden 'G250'dir. İlk grupta yer alan şirketlerin rapor sayısı incelendiğinde 2017 yılında bu sayının artış

göstererek %75'lik bir orana eşdeğer hale geldiği görülmektedir. Aynı zamanda, ilk grupta yer alan şirketlerin ortaya koyduğu rapor sayısının, dünyanın en büyük ilk 250 şirketinin rapor sayısını da istikrarlı bir biçimde takip ettiği görülmektedir.

Söz konusu araştırmanın devamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik bölgesel bir inceleme yapıldığında ise özellikle Amerika ve Asya Pasifik bölgelerinde yayınlanan rapor sayısında sürekli bir artış yaşandığı gözlemlenmektedir (KPMG, 2017, 11).

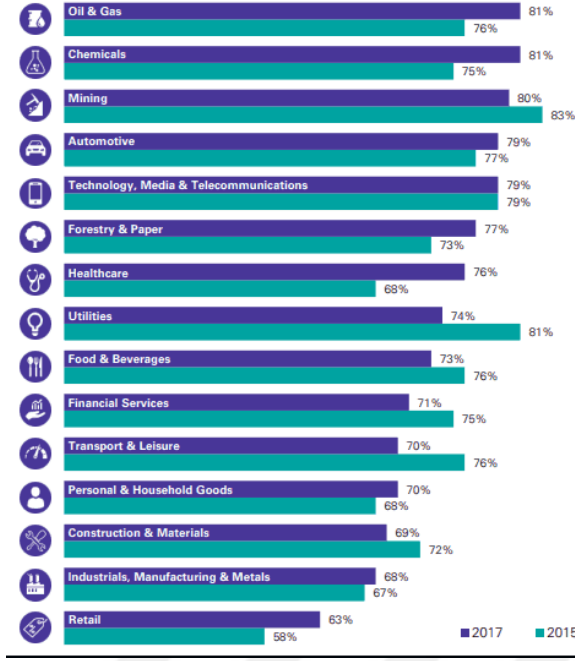


Şekil 8: Bölgeler Arası Kurumsal Sorumluluk (Sürdürülebilirlik) Raporlaması

KPMG Kurumsal Sorumluluk Raporlaması Araştırması 2017. [21.09.2017]. <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2017/10/kurumsal-sorumluluk-raporlamasi-arastirmasi-2017.html>

Gao (2005, 15), dünya çapında gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkelerin sürdürülebilirlik raporlaması uygulamalarını karşılaştırdığında, gelişmiş ülkelerdeki rapor sayılarının daha fazla olup raporların içeriğinde yer alan bilgilerin daha nitelikli olduğuna, gelişmekte olan ülkelerde ise rapor sayılarının daha az olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Son olarak, araştırmada sektörel bazda sürdürülebilirlik raporları da incelenmiş olup, ele alınan sonuçlardan biri 2017 yılında ilk kez her bir sektördeki şirketlerin %60'tan fazlasının sürdürülebilirlik raporlamasında bulunduğudır. Yapılan incelemelere göre, en belirgin artışların kimya ve sağlık sektörlerinde gözlemlendiği görülmektedir.



Şekil 9: Sektörel Bazda Sürdürülebilirlik Raporlaması

KPMG Kurumsal Sorumluluk Raporlaması Araştırması 2017. [21.09.2017]. <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2017/10/kurumsal-sorumluluk-raporlamasi-arastirmasi-2017.html>

KPMG tarafından yürütülen sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik araştırmaya 2017 yılından itibaren ilk kez katılan ülkelerden birisi de Türkiye'dir. Araştırmaya göre Türkiye raporlamada ortalama %72'nin altından kalan ülkeler arasındadır ve Türkiye'den seçilen şirketler arasında sürdürülebilirlik raporlaması yapan şirketlerin oranı %50'dir (KPMG, 2017, 16).

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)'nin gerçekleştirdiği, "Türkiye'de Sürdürülebilirlik ve KSS Uygulamaları Araştırması"na göre ise Türkiye'de finansal olmayan bilgilerin raporlanma oranı %25,5 ve işletmelerin ancak %43'e yakını bir sürdürülebilirlik raporu yayınlamaktadır (Gençoğlu ve Aytaç, 2016, 59). Rapor yayınlayan şirketlerin yaklaşık %65'inin ilk rapor yayınlama tarihi 2009 ve sonrası iken en çok raporlama yapan üç sektör %40 ve üzeri oranı ile teknoloji ve iletişim, sağlık/ilaç ve enerji sektörleri şeklindedir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016, 59).

Sonuç itibari ile dünya çapında yapılan sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik veriler incelendiğinde sürdürülebilirlik bilinci ülkeler, sektörler ve paydaşlar arasında artarken aynı zamanda gerçekleştirilen faaliyetlerin raporlanmasında da istikrarlı bir

gelişim mevcuttur. Ancak sürdürülebilirlik raporlaması uygulamaları hala dünya çapında zorunlu hale gelmemiştir ve bu durumun uygulama sayısını olumsuz yönde etkilediği tahmin edilmektedir (Şahin ve diğ., 2015, 18).

Sürdürülebilirlik raporlamasının artan önemini yarattığı gerekliliklerden bir diğeri ise, söz konusu raporların hazırlanmasında belirli standartlara uyulmasıdır. Uluslararasılaşan şirketlerdeki sayının artışıyla birlikte bu şirketlerin gerçekleştirdikleri operasyonları düzenlemek üzere dizayn edilen global hesap verebilirlik standartlarının sayısında ve çeşitliliğinde de artış yaşanmıştır. Benham ve MecLean (2011, 45)'a göre günümüze dek oluşturulan raporlama standartlarının hepsinin ortak amacı işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin yarattığı etkileri en iyi şekilde yönetmeye çalışmaktır. Her bir raporlama çerçevesi, raporlarda kullanılacak göstergeler, raporlama süreci ve raporlama prensipleriyle ilgili birer kılavuz niteliğindedir.

Adams ve Narayanan (2007, 71)'a göre, günümüzde işletmelerin paydaşlarına hesap verebilirliğine odaklanan otuz civarında temel standart mevcuttur. Aralarında en yaygın olanlardan bazıları ise Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO), Dünya Sürdürülebilir İş Kalkınma Konseyi (WBCSD) ve Accountability kuruluşları tarafından belirlenen standartlardır (Adams ve Narayanan, 2007, 71). Önce ve diğ. (2015, 238-239) ise uluslararası alanda kabul edilip uygulanan raporlama çerçevelerini Tablo 10'daki gibi açıklamışlardır.

Tablo 10: Sürdürülebilirlik Raporlaması Çerçevesi

Yıl	Raporlama Çerçevesi	Açıklama
1997	Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI)	Sürdürülebilirlik raporu ilkelerini standardize eden GRI, en yaygın uluslararası raporlama çerçevesidir ve sürdürülebilirliğin temel alanlarına dair standart ve göstergeler belirlemektedir. Boyutların tamamı bir bütün olarak ele alınmakta ve kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.
1999	AA1000 (Accountability 1000)	Şirketlerin faaliyetlerini yürütürken sorumluluklarını da yerine getirebilmesi, performanslarını arttırmaları ve hesap verebilir olmaları için genel standartlar sunan

		Accountability, işletme faaliyetlerine paydaşların katılımının zorunluluğunu vurgulamaktadır.
2000	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact – UNGC)	İşletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerine yönelik temel kriterler kabul etme, destekleme ve uygulamalarına yönelik standartları kapsamaktadır.
2000	İlerleme Bildirimi Raporlaması	UNGC tarafından esas alınan temel kriterlerin (10 prensip) referans alınmasıyla oluşturulmuş standartlardır.
2000	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü Uluslararası Şirketler Genel İlkeleri (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises)	Devletler tarafından uluslararası şirketlere için hazırlanmış standartlardır.
2006	Uluslararası Finans Kurumu Performans Standartları (The International Finance Corporation (IFC) Performance Standards)	Risk yönetiminde sosyal ve çevresel alanlardaki kriterlerin göz önünde bulundurulmasına yönelik ilkelerdir.
2008	Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project – CDP)	Küresel ısınma, iklim değişimi, doğal kaynakların kullanımı gibi çevresel alanları etki eden faaliyetlere yönelik ilkelerdir.
2010	Entegre Raporlama (Integrated Reporting – IR)	İşletmenin finansal performansı, amaçlarına ulaşmak için belirlediği yöntemler ve üst yöneticilerin performansı ile birlikte faaliyet göstermiş olduğu bölgedeki sosyal, ekonomik ve çevresel kriterler arasındaki bağı tanımlamaktadır.
2010	Uluslararası Standartlar Örgütü 26000 (ISO 26000)	Sivil toplum örgütleri, şirketler ve kamu kurumlarının faydasına olacak şekilde, yol gösterici ilkeler ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunacak sosyal sorumluluğun tamamlayıcısı şeklindedir.

Önce, Saime, Ahmet Onay, Gül Yeşilçelebi. 2015. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Türkiye'deki Durum. **Journal of Economics, Finance and Accounting**. c.2. s.2: 2148-6697.

Yukarıda da vurgulandığı üzere, Küresel Raporlama Girişimi (GRI), dünya çapında pek çok kurum ve şirket tarafından tanınan, gönüllü sürdürülebilirlik raporlamalarına dair en bilinen raporlama çerçevesidir (Brown ve diğ., 2009, 571).

Kuruluşu 1989 yılında yaşanan ve insanlığın sebep olduğu en büyük çevresel felaket ‘Exxon Valdez’ e dayanan GRI, ülkemizde de 2000 yılı itibari ile işletmeler tarafından rehber olarak alınmaya başlanmıştır. GRI’nın pek çok şirket tarafından benimsenmesinin en önemli nedeni farklı işletme ölçekleri ve farklı diller dikkate alınarak geliştirilmiş olup, tüm sektörlerin kullanımı için uygun bir yapısının bulunmasıdır (Onay, 2015, 117).

Seneler itibari ile güncellenen ve yeni sürümleri ortaya çıkan GRI uygulamasının ilk kılavuzu 2000 yılında yayınlanmıştır. Kılavuzun son versiyonu 2013 yılında yayınlanmıştır (Saban ve diğ., 2017, 107).



Şekil 10: Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Tarihsel Süreci

Önce, Saime, Ahmet Onay, Gül Yeşilçelebi. 2015. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Türkiye’deki Durum. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, c.2. s.2: 2148-6697.

Günümüze dek GRI kapsamında geliştirilen en güncel rehber G4’tür. GRI G4 herhangi bir yasal zorunluluğu bulunmayan ancak ekonomik, sosyal ve çevresel alanlardaki faaliyetlerini ve bunların etkilerini raporlamak isteyen işletmelerce dikkate alınmaktadır.



Şekil 11: GRI Raporlama Çerçevesi

Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri. 2006. [14.10.2017].
<https://www.globalreporting.org/resource/library/g3-guidelines-incl-technical-protocol.pdf>

Türkiye’de yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarını GRI açısından değerlendiren çalışmalardan birini yürüten Önce ve diğ. (2015, 251), 2005-2014 yılları arasında toplam 72 kuruluş tarafından yayınlanan 181 adet raporu incelemişlerdir. Raporlardan 130’u GRI raporlama temelini rehber almaktadır. Ulaşılan sonuca göre, Türkiye’de yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının sayısı artmakta ve her geçen gün sürdürülebilirlik anlayışının daha fazla kuruluş tarafından dikkate alındığı görülmektedir (Önce ve diğ., 2015, 251). Şahin ve diğ. (2018, 28) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmaya göre ise günümüzde Türkiye’de yayınlanan sürdürülebilirlik rapor sayısı hala çok fazla değildir. İşletmeler düzenli olarak sürdürülebilirlik raporu yayınlamamaktadırlar, fakat işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarına artan bir ilgilerinin olduğu her yıl yayınlanan rapor sayısındaki ve raporlarda yer alan açıklamalardaki artıştan görülmektedir.

3.4. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi

1990’lı yılların sonlarından itibaren sürdürülebilirlik endeksleri dünya çapında işletmelerin paydaşlarını bilgilendirmek üzere finansal raporların yanı sıra sürdürülebilirlik raporlarının yayınlamasında önemli bir araç olmuştur çünkü günümüzde artık işletmelerin yalnızca finansal bilgileri sunan raporlara değil, finansal rapor ilgilileri olarak tanımlanan grubu ilgilendiren, finansal olmayan bilgilerin de raporlanıp yayınlanması önemli bir gerekliliktir (Yanık ve Türker, 2012, 297).

Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketlerin uzun vadeli değer yaratma sürecinde sosyal, çevresel ve ekonomik faktörlerden kaynaklanan risklerin yönetilmesiyle ilgilidir ve borsalar bu alanlardaki risklerin yönetimine ilişkin politikaların oluşturulmasında işletmelere yol gösterici olma sorumluluğuna sahiptirler (BİST Sürdürülebilirlik Endeksi, [03.03.2019]). Sorumlu yatırımlar çerçevesinde dünya çapında geliştirilen ilk sürdürülebilirlik endeksi KLD Reseach & Analytics’in 1990 kurumsal yatırımcılar için geliştirdiği “Domini 400 Sosyal Endeksi”dir. Bu gelişmeyi 1999’da Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, 2001’de ise FTSE4 Good Endeksi takip etmiştir. Uluslararası platformda oluşturulan pek çok endeks farklı kriterlere öncelik vermektedir. Önce ve diğ. (2015, 240)’ne göre dünya çapında varlığını sürdüren sürdürülebilirlik endeksleri ve söz konusu endekslerin öncelik verdikleri kriterler aşağıdaki gibidir:

- **Domini 400 Sosyal Endeksi (1990):** Kurumsal yatırımcılara bilgi sağlamak amacı ile dünya çapında oluşturulmuş ilk sürdürülebilirlik endeksidir.
- **Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (1999):** Yatırımcılar ve analistleri bilgilendirmek amacı ile sürdürülebilirlik performanslarını değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur.
- **FTSE4 Good Endeksi (2001):** Financial Times Borsası (FTSE) tarafından oluşturulmuş, kriterleri arasında sürdürülebilirlik konusunda yapılan çalışmalar, paydaşlar ile olan pozitif ilişkiler, insan hakları gibi konular olan sürdürülebilirlik endeksidir.
- **JSE Sorumlu Yatırım Endeksi (2004):** Güney Afrika'da gelişmekte olan ülkeler borsasındaki işletmelerle ilgili bilgi vermek üzere oluşturulmuş sürdürülebilirlik endeksidir.

Dünyanın çeşitli ülkelerinde sürdürülebilirlik endeksi geliştirmeye ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında 2005 yılında Brezilya'nın, 2008 yılından sonra ise Meksika, Kore, Çin, Hon Kong, Hindistan, Endonezya'nın çalışmalara dahil olduğu görülmektedir.

Ülkemizde geliştirilmiş ilk sürdürülebilirlik endeksinin ortaya çıkışı ise, 2009 yılından itibaren sürdürülebilirlikle ilgili çalışmaların önem kazanmasına dayanmaktadır. İlk sürdürülebilirlik endeksi, 2013 yılında, Borsa İstanbul ve EIRIS tarafından geliştirilen BİST Sürdürülebilirlik Endeksidir. İşletmelerin çevresel, sosyal ve kurumsal alanlardaki performanslarını baz alan bir sürdürülebilirlik endeksinin oluşturulması amacıyla işbirliği anlaşması imzalayan iki şirket, bu anlaşmaya göre EIRIS, Borsa İstanbul şirketlerini uluslararası sürdürülebilirlik kriterlerine göre bir değerlendirmeye göre tabi tutmakta ve değerlendirmesinde yalnızca kamuya açık bilgileri kullanmaktadır (BİST Sürdürülebilirlik Endeksi, [03.03.2019]).

2014 yılının Kasım ayı itibari ile hesaplanıp yayınlanmaya başlanan endeks için Kasım – Ekim ayları olmak üzere bir endeks dönemi bulunmaktadır ve değerlemeye tabi olan şirketlerin listesi Aralık ayı içinde revize edilerek Borsa İstanbul tarafınca yayınlanmaktadır (BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, [03.03.2019]).

Endeksten beklenen temel katkılar aşağıda belirtilmiştir (BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, [03.03.2019]):

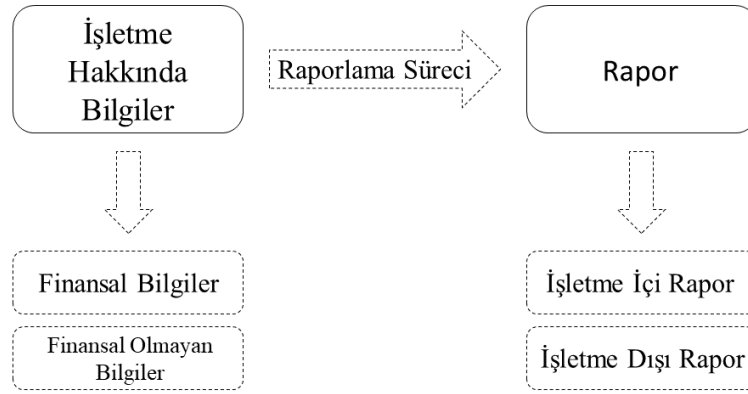
- Kurumsal risk ve fırsatlarını efektif olarak yöneten işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi,

- Şirketlere sermaye çekmek ve finansman sağlamak,
- İşletmelerin iklim değişiklikleri, doğal kaynakların bilinçli tüketimi ve korunması, sağlık, güvenlik ve istihdam konularına yönelik faaliyetlerinin ortaya konulmasını sağlamak,
- İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını ulusal ve uluslararası alanda karşılaştırabilmeleri için imkan yaratmak,
- İşletme operasyonlarına yönelik iyileştirmeler yapma ve yeni hedeflerin belirlenmesi için bir performans değerlendirme aracı sunmak,
- İşletmelerin kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik ile sürdürülebilirlik konularına dair risk yönetimi becerilerini geliştirmelerini sağlamak,
- Endekse alınan şirketlerin kamuoyu nezdinde bilinirlik ve itibarlarını arttırmalarına katkıda bulunmak,
- Yatırımcıların yatırım yapacakları şirketleri seçerken kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt etmesine yardımcı olmaktır.

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu (2016, 24)'na göre, 2014 yılında BİST 30 Endeksi'nde yer alan şirketlerin değerlemeye alınmasıyla başlayan endekste, 2018 yılından sonra BİST 50'de yer alan şirketler doğrudan değerlemeye alınmaya başlanmıştır ve BİST 100 veya BİST Sürdürülebilirlik endekslerinde yer alan şirketlerden BİST 50 Endeksinde yer almayanlar gönüllü olarak değerlemeye alınabilmektedirler.

4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARINDA İZLENİM YÖNETİMİ

İşletmeler, hem pay sahiplerine hem de işletmeyle bağ içerisindeki diğer birey ve kuruluşlara, işletmeyle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgileri sunmak zorundadırlar (Pamukçu, 2011, 134). Söz konusu bilgilerin aktarımında kurumsal raporlar, işletmeler ile paydaşlar arasında köprü işlevi gören önemli araçlardır. Kurumsal raporlama süreci, işletme hakkında finansal ve/veya finansal olmayan bilgilerin toplanması ve raporun amacına göre süreç sonunda işletme dışındaki veya içindeki paydaşlara sunulmasından oluşmaktadır.



Şekil 12: Kurumsal Raporlama Süreci

Cavlak, Hakan, Yasin Cebeci. 2008. Kurumsal Raporların İncelenmesi Ve Karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3.1: 53-76.

Raporlama süreci ve raporlama sonucunda ortaya konulan raporlar şirketin karşılaştığı dinamiklere göre değişiklik göstermektedir (Cavlak ve Cebeci, 2008, 54). Günümüzde yatırımcıların yatırım yaparken çeşitli değerleri gözetmesi, başarılı işletmelerin faaliyetlerini paydaşlarına sunarken rakamlardan fazlasına ihtiyaç duymasını beraberinde getirmiştir (Vasquez, 2014, 32).

Geçmişte finansal raporlar şirketlerin başarısını değerlendirmede kullanılan yegane önemli kaynak iken, yaşanan global ekonomik krizler ve çeşitli skandallar sonunda paydaşlar şirketlerin başarısını ve geleceğini değerlendirmede finansal raporlardan fazlasına ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bu nedenle günümüzde kurumsal raporlar, finansal bilgileri veya finansal olmayan bilgileri içermek üzere iki farklı türde hazırlanabilmektedir ve raporlamalardaki şeffaflık düzeyi arttıkça paydaşların ve özellikle kamuoyunun şirketin faaliyetleriyle ilgili aydınlanma seviyesi artmaktadır.

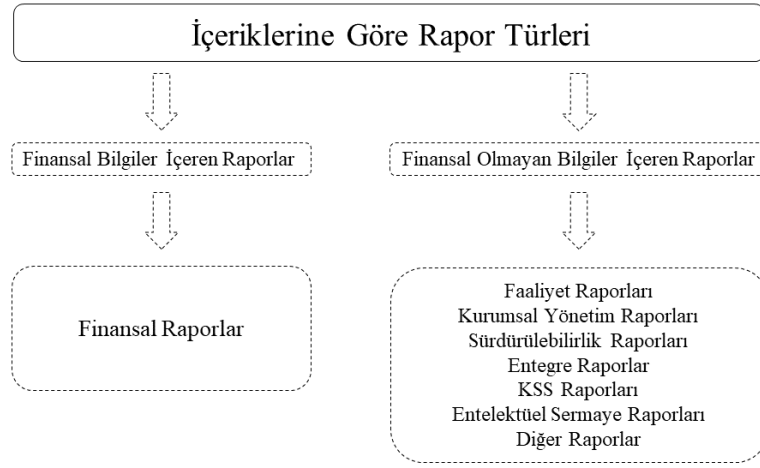
Godfrey ve diğ. (2013, 96)'ne göre, örgütlerde izlenim yönetimi, işletme yöneticilerinin çeşitli bilgileri paydaşlarının işletmenin başarılarına yönelik algısını değiştirmeye sebep olacak biçimde seçerek sundukları zaman ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeler kurumsal raporlar aracılığıyla paydaşlarına çeşitli bilgiler sunarken örgütsel izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanabilmektedirler. Başka bir deyişle, kurumsal raporlar işletmelerin örgütsel izlenim yönetimi uygulamaları için bir araç haline dönüşebilmektedir.

Bu bölümde literatürdeki çalışmalar kapsamında, işletmelerin kurumsal raporlarında izlenim yönetimini ne amaçla ve nasıl kullandığına yer verilecek, ardından finansal olmayan açıklamalar kapsamında hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarında izlenim yönetimi incelenecektir.

4.1. Kurumsal Raporlarda İzlenim Yönetimi

İşletmenin içinde ve dışında yer alan paydaşlar doğru kararlar alabilmek amacıyla işletme tarafından yürütülen faaliyetler hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar (Cavlak ve Cebeci, 2008, 53). Söz konusu bilgilere, çoğu zaman şirketler tarafından hazırlanıp, kamuoyuna sunulan finansal veya finansal olmayan raporlarda yer verilmektedir.

Farklı isimler altında hazırlanan kurumsal raporların birincil amacı bilgi üretmektir ve bu raporlar üzerinden sunulan bilgiler ile raporun türüne bağlı olarak çeşitli paydaşlara karar desteği vermeye çalışılmaktadır (Aydın, 2015, 61). Şirketlerle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgiler ayrı ayrı sunulabileceği gibi, hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerin sunulduğu raporlar da söz konusudur.



Şekil 13: İçeriklerine Göre Kurumsal Raporlar

Cavlak, Hakan, Yasin Cebeci. 2008. Kurumsal Raporların İncelenmesi Ve Karşılaştırılması. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. 3.1: 53-76.

Bu bölümde ilk olarak finansal bilgilerin yer aldığı raporlarda izlenim yönetiminden nasıl faydalandığının üzerinde durulacaktır.

İzlenim yönetimine, örgütsel davranış, sosyoloji ve politika gibi çeşitli alanlarda yer verildiği gibi finans alanında da yer verilmektedir. İşletmeler, finansal raporlarda çeşitli açıklamalarda bulunurken paydaşlarının izlenimlerini etkilemek üzere izlenim yönetimi tekniklerden faydalanabilmektedirler çünkü, finansal raporlar önemli bilgiler sunmaları nedeniyle pek çok paydaşı ilgilendirmektedir. Bu durum beraberinde pek çok araştırmacının da söz konusu raporları izlenim yönetimi de dahil olmak üzere farklı açılardan araştırmasına neden olmuştur.

Raporları inceleyen çalışmalara göre, finansal raporlarda izlenim yönetimi; raporların okunabilirliği/anlaşılabilirliği, sunulacak bilgilere yönelik seçicilik, işletmelerin kendi lehlerine beyanda bulunması veya raporlarda kullanılan görseller ve raporların dizaynı ve grafikler üzerinden gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Finans alanında izlenim yönetimi temel olarak, işletme yöneticilerinin kamuoyunda iyi bir imaj oluşturmak için raporlarda kullandıkları dil üzerinden gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Raporların okunabilirliği (readability) üzerine yapılan çalışmalardan biri olan, Subramanian ve diğ. (1988)'nin Amerikalı şirketler

üzerinde yaptıkları bir araştırmada, şirketlerin sergiledikleri performans ile ortaya koydukları raporların okunulabilirliği arasında ciddi farklar tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, performansı daha yüksek olan şirketlerin finansal raporlarının okunulabilirliği/anlaşılabilirliği daha fazladır.

İzlenim yönetiminin başka bir şekli olarak işletmeler, yapılacak bir açıklamaya dair bilgiyi bütün verileri kullanarak oluşturmak yerine, seçicilik (selectivity) yöntemini kullanarak tüm veri aralığı içinde kendilerine en uygun veriyi seçerek performanslarındaki en olumlu değişikliğe yönelik bilgiyi sunabilirler (Krische, 2003; Schr ve Walther, 2011).

Weiner (1971)'e göre, işletmelerin kendi lehlerine beyanda bulunmaları (self-serving) nedeni ile, finansal raporlarda genellikle başarılar işletmenin kendi yeteneklerine, başarısızlıklar ise dış faktörlere atfedilmektedir. Çin'deki işletmelerin finansal raporlarının incelendiği bir çalışmada, 2002 yılının en başarılı ve en başarısız şirketleri ele alınmış, çalışma sonucunda şirketlerin olumlu performanslarını kendi yeteneklerine atfederken, olumsuz performanslarını ise dış koşullarla bağladıkları ortaya çıkmıştır (Sun ve diğ., 2007, 52).

Bir başka çalışma alanı ise, raporlardaki görsellerin kullanımı ile ilgilidir. Mackinstry (1996) tarafından yapılan bir araştırma, işletmelerin finansal raporlar içerisinde kullanılan görselleri ve rapor tasarımını bir izlenim yönetimi aracı olarak kullanıp paydaşları önünde istedikleri imajı oluşturmaya katkıda bulunduğu sonucunu ortaya koymuştur. Buna göre, işletmeler olumsuz bilgilerin paydaşlar üzerindeki negatif etkisini azaltıp olumlu bilgilerin pozitif etkisini arttırmak için gösellerden birer izlenim yönetimi aracı olarak faydalanmaktadırlar.

Son olarak, finansal raporlarda izlenim yönetimini gerçekleştirmeye yarayan önemli bir aracın grafikler olduğu ortaya konulmuştur. Beattie ve Jones (2001) tarafından yapılan araştırmaya göre Birleşik Krallık'taki en büyük şirketlerin %80'i, Amerika'daki şirketlerin ise %92'si finansal raporlarında grafiklerden faydalanmaktadır. Araştırma sonucunda grafiklerin göze çarpıcı yapısı nedeniyle izlenim yönetiminde bir araç olarak kullanımlarında önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Merkel-Davies ve Brennan (2007)'a göre ise, raporlarda kullanılan yedi temel izlenim yönetimi stratejisi bulunmaktadır. Bunlardan ikisi, okunulabilirlik ve retorik

manipülasyonu ile şirketlerin düşük performanslarını gizlemeye çalışmasıdır. Diğer dört strateji, sözel ve dijital bilgilerin manipüle edilerek olumlu bilgilerin vurgulanması ile ilgilidir. Yedinci strateji ise işletmenin çıktılarıyla ilgili yapılan atıflardır.

Söz konusu yedi stratejinin ortak noktası, yapılan açıklamalarda yanlı bir tutum sergilenerek sunulan bilgilerle ilgili olumlu yönlere odaklanması ve sunulan bilgilerin seçiminde taraflı bir şekilde yaklaşımla ile ilgilidir. İzlenim yönetimi gerçekleştirilirken pek çok taktik kullanılsa da şirketler tarafından en sık kullanılan stratejiler ‘iyileştirme’ (enhancement) ve ‘gizleme’ (obfuscation)dir. Gizleme, aktarılacak mesajın çeşitli örtülü veya okuyucuyu şaşırtan yazım teknikleriyle gizlenmesini ifade etmektedir (Courtis, 2004, 292). Merkl-Davies ve diğ. (2011) ise ‘iyileştirmeyi’, işletmenin olumlu çıktıklarına vurgu yapması olarak ifade etmiştir.

Kurumsal bilgilerin ortaya konulduğu bir diğer rapor türü ise finansal olmayan bilgilerin yer aldığı raporlardır. Literatürde yapılan araştırmaların ulaştıkları sonuçlar doğrultusunda söz konusu raporlardan da birer izlenim yönetimi aracı olarak faydalandığı tespit edilmiştir. Staw ve Puffer (1983)’ın izlenim yönetiminin uygulandığı raporların hisse senedi fiyatları üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, şirketlerin CEO’larının yıllık hissedar raporlarındaki performansı açıklamak üzere ortaya koydukları sebepleri incelemişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre, olumlu performans açıklamalarıyla ilgili şirket lehine sebep gösteren raporların şirketlerin hisse senedi fiyatlarını da olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, finansal olmayan raporlarda kullanılan izlenim yönetimi taktikleri sayesinde işletmeler yatırımcıların öngörülerini üzerinde bir etki oluşturabilmektedir.

Cesario ve diğ. (2004) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırma ise, kantitatif bilgilerin sunulduğu KSS raporlarında kullanılan izlenim yönetimi taktikleri sayesinde raporlardan pozitif bir mesaj alan paydaşların, işletmelerin yaptıkları sosyal sorumluluk çalışmalarını yalnızca düzenleyici kurumların veya paydaşların talepleri nedeniyle yapmadıklarını ve sosyal sorumluluk anlayışları ile ilgili samimi olduklarını düşündüklerini tespit etmiştir.

Raporlarda kullanılan görsellerle ilgili yapılan bir araştırma ise (Ramo, 2011, 371) görsellerin özellikle KSS raporlarının anlaşılmasında kolaylık yarattığını öne sürmektedir. Araştırmaya göre, yazılı açıklamalarla birlikte sunulan görsel içerikler

yazıya göre daha fazla dikkat çekicidir ve işletmeler bir izlenim yönetimi aracı olarak görsellerden belirli bilgilere odaklanılması amacıyla faydalanmaktadırlar. Bu nedenle, görseller finansal olmayan raporlarda yazılı veya sayısal açıklamalara göre oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Breitbarth ve diğ., 2010, 238).

Finansal olmayan raporlarda kullanılan dil ile ilgili yapılan araştırmalara göre ise, işletmeler bir izlenim yönetimi taktiği olarak raporlarda kullandıkları dilden faydalanmaktadır ve işletmelerin raporlar aracılığıyla kendi lehlerine açıklamalarda bulunduklarıdır (Cho ve diğ., 2010, 431).

Sonuç olarak literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, her iki tür kurumsal raporda izlenim yönetimine farklı açılardan yaklaşıldığı karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu yöntemler ele alındığında işletmelerin birden çok izlenim yönetimi taktiğini kullanarak paydaşların ve özellikle yatırımcıların algılarında dolaylı etkiler oluşturmak üzere, kurumsal raporlarda izlenim yönetiminden faydalandıkları görülmektedir.

4.2. Sürdürülebilirlik Raporlarında İzlenim Yönetimi ve Grafiklerin Kullanımı

Günümüzde şirketler finansal raporlarını, finansal olmayan raporlarla tamamlayarak topluma, çevreye ve ekonomiye olan etkilerini paydaşlarına sunmaya çalışmaktadırlar. Kurumsal raporlar işletmeler için bir gereklilik olmanın yanı sıra iki açıdan önem taşımaktadır (Merkl-Davies ve Brennan, 2007, 118):

- Paydaşların karar almalarına yardımcı olmak üzere önemli bilgiler sunma,
- Şirkete fayda sağlamak üzere örgütsel izlenim yönetimine destek olma.

İşletme ile ilgili hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerin yer aldığı raporlardan bazıları: Bağımsız Denetim Raporları, Kurumsal Yönetim Raporları, Faaliyet Raporları, Entegre Raporlar ve Sürdürülebilirlik Raporlarıdır (Cavlak ve Cebeci, 2008, 53).

Küresel Raporlama Girişimi (2013, 3)'ne göre, sürdürülebilirlik raporları işletme paydaşlarını alacakları kararlarla ilgili yönlendirmek üzere kapsamlı bilgiler sunmaktadırlar. Bu ifadeden yola çıkılarak, sürdürülebilirlik raporlarının paydaşlara bilgi sağlamada önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarının, şirketlerin söz konusu alanlarda gerçekleştirdiği faaliyetlere yönelik bilgileri sunması

nedeni ile işletmenin itibarını arttırma, çalışanların memnuniyetini arttırma, şeffaflığı arttırarak işletmeye olan güvenilirliği arttırma gibi önemli rolleri bulunmaktadır (Kolk, 2004, 54). Sürdürülebilirlik raporlarının bu denli önemli bilgiler sunması ve bu sayede işletmeyle ilgili önemli algıları değiştirebilmesi, yapılan araştırmalar sonucunda raporların paydaşları manipüle etmek üzere kullanıldığı tartışmalarını da beraberinde getirmiştir (Coupland, 2006, 867).

Dingwerth ve Eichinger (2010), sürdürülebilirlik raporlarında sunulan sayısal dataların sistematik biçimde bir araya getirilmediğini ve dataların tamamının sunulmadığı, kalitatif dataların ise dengesiz bir biçimde sunulduğunu (çok fazla olumlu bilgiye karşı az sayıda olumsuz bilgi), çevreye yönelik etkilerin açıklandığı bilgilerin ölçümünde ise güvenilirliğin yeterli olmadığını savunmaktadır. Bir diğer anlamıyla, sürdürülebilirlik raporları işletmenin paydaşlarının gözündeki imajı kontrol edebilmek üzere kullanabileceği etkili bir araçtır.

İzlenim yönetimi açısından sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi, raporlarda ne tür örgütsel izlenim yönetimi taktiklerinin kullanıldığına anlaşılması açısından önemlidir. Bu nedenle literatürde örgütsel izlenim yönetimi açısından incelenen finansal olmayan rapor türlerinden birini de sürdürülebilirlik raporlarının oluşturduğu görülmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, sürdürülebilirlik raporlarının örgütsel izlenim yönetimi açısından değerlendirilmesinin çok az araştırmacı tarafından gerçekleştirildiği (Sandberg ve Holmlund, 2015, 678) ve araştırmacıların sürdürülebilirlik raporlarını incelerken farklı metodlar kullanarak raporlardaki izlenim yönetimi taktiklerini ortaya çıkarmaya çalıştıkları tespit edilmiştir.

Sürdürülebilirlik raporları üzerinde sıkça yapılan araştırma türlerinden biri raporların içeriğinin incelenmesidir. Capriotti (2007), Niskanen ve Nieminen (2001), Gill ve diğ. (2008) yaptıkları araştırmalarda sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizini yaparak sunulan olumlu ve olumsuz bilgiler arasındaki dengeyi analiz etmeye çalışmışlardır. Sürdürülebilirlik raporlarını örgütsel izlenim yönetimi açısından inceleyen araştırmalardan biri de Hooghiemstra (2000) tarafından yapılmıştır. Hooghiemstra araştırması sonucunda, uluslararası petrol şirketi Shell'in sürdürülebilirlik raporlarında ilan etme ve hesap verme taktiklerini kullandığını tespit etmiştir. İlan etme (acclaiming) şirketin olumlu bir bilgiyi, şirket üzerindeki olumlu etkilerini maksimize edecek biçimde sunması olarak tanımlanırken; hesap verme

(accounting) olumsuz bir bilginin şirket üzerindeki olumsuz etkisinin en aza indirgenecek şekilde sunulmasını ifade etmektedir.

Bansal ve Kistruck (2006) ise, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında çevresel yükümlülüklerini açıklarken kanıtlayıcı ve betimleyici taktiklerden faydalandıklarını tespit etmiştir. Araştırmaya göre sayısal verilerden, örneklerden ve grafiklerden faydalanarak ayrıntılı açıklamalar yaptıkları taktik kanıtlayıcı (demonstrative) iken, yalnızca basit ve detaysız sözlü açıklamalar ve görsellerden yararlandıkları taktik ise betimleyici (illustrative) olmaktadır.

Sandberg ve Holmlund (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre, şirketler sürdürülebilirlik raporlarında sekiz farklı örgütsel izlenim yönetimi taktiği kullanmaktadırlar. Bu taktiklerden dördü şirketlerin faaliyetlerini sunmada kullanılırken geri kalanı raporlarda kullanılan yazım teknikleri ile ilgilidir (Sandberg ve Holmlund (2015, 681):

- **Açıklamada bulunma (Description):** Şirketin faaliyetleriyle ilgili açıklamada bulunması.
- **Övme (Praise):** Şirketin faaliyetlerini aşırı olumlu bir şekilde sunması.
- **İtiraf etme (Admission):** Şirketin aktarmaya çalıştığı olumlu izlenimi desteklemeyen faaliyetleri kabul etmesi.
- **Savunma (Defense):** Şirketin oluşturmaya çalıştığı olumlu izlenimi desteklemeyen faaliyetlerini haklı çıkarmaya çalışması.

Literatürde sürdürülebilirlik raporlarını inceleyen başka araştırmaların da, işletmenin kendisini övme ve iyimserlik izlenim yönetimi taktiklerini kullandığını tespit ettiğine rastlanmaktadır (Archel ve diğ. 2011; Boiral, 2013). Boiral (2013) araştırmasında incelediği şirketlerin raporlarında olumsuz bilgilerin %90'ının yeterli şekilde açıklanmadığını tespit etmiştir.

Son olarak, literatürde sürdürülebilirlik raporlarında izlenim yönetimini inceleyen Cho ve diğ. (2012)'nin raporlardaki grafikleri ele aldıkları görülmektedir. Bu çalışma öncesinde, finansal raporlarda grafiklerin manipülasyonu ile ilgili yapılmış çalışmalar literatürde mevcuttur (Beattie ve Jones, 1992, Courtis, 1997; Godfrey ve diğ., 2013). Söz konusu çalışmalar temel olarak, izlenim yönetimi taktiklerinin (olumlu performansla ilgili bilgilere yönelik seçicilik ve olumsuz performansla ilgili bilgileri olduğundan daha iyi gösterme) grafikler aracılığıyla hayata geçirildiğini

vurgulamaktadır. Cho ve diğ. (2012) literatürdeki çalışmalardan yola çıkarak sürdürülebilirlik raporlarında grafiklerin birer izlenim yönetimi aracı olarak kullanılıp kullanılmadığını ve şirketlerin grafikler aracılığıyla daha olumlu bir imaj çizme girişimlerini ele almışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında, şirketlerin iyileştirme (enhancement) ve gizleme (obfuscation) taktiklerini olumlu bilgilerin grafikler aracılığıyla vurgulanması ve olumsuz bilgilerin grafiklerin manipülasyonu ile gizlenmesi yoluyla uyguladıklarını ortaya koymuşlardır.



5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Yapılan bu çalışmada, örgütlerde izlenim yönetimi, sürdürülebilirlik ve BİST sürdürülebilirlik endeksi kavramları incelenmeye çalışılmış ve özellikle 2018 – 2019 yılı BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında grafikleri izlenim yönetimi aracı olarak kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek amaçlanmıştır.

Şirketlerin örgütsel izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak paydaşlarının gözünde daha olumlu bir imaj oluşturmaları (Beattie ve Jones, 1992, 1997; Cho ve diğ., 2012; Mather ve diğ., 1996), Parhankangas ve Ehrlich (2014)'in 600 şirketi analiz ederek yaptıkları çalışmada izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak paydaşları gözünde daha olumlu bir imaj çizen şirketlerin aldıkları finansal yatırımları dikkat çekici bir biçimde arttırdıkları sonucuna ulaşmaları; işletme alanında izlenim yönetimi ile ilgili yapılan akademik çalışmaların azlığı ve izlenim yönetiminin örgütlerde makro düzeyde oldukça sınırlı sayıda çalışmada ele alınmış olması ve daha önce literatürde bu kapsamda bir çalışmaya rastlanmaması nedenleriyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma kapsamında, yöntem olarak içerik analizi ile nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma bir araştırma yöntemi seçilmiştir. Grafiklerin sürdürülebilirlik raporlarında kullanımını iyileştirme ve gizleme taktikleri açısından analiz edebilmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi seçilmiş, elde edilen bulguların istatistiksel olarak anlamlılığı Z testiyle ölçülmüştür. Nitel araştırma yöntemlerinin temel amacı, olgularla ilgili niçin, nasıl ve ne şekilde sorularına anlamlı yanıtlar aramaya çalışmaktır. Sosyal bilimlerde ele alınan konular her zaman anlaşılabilir, gözlemlenebilir veya ölçülebilir olmadığından araştırmalarda ele alınan farklı durumların kendilerine özgü özellikleri mevcuttur (Gürbüz ve Şahin, 2016, 400).

Strauss ve Corbin (1990) nitel araştırmayı, bireylerin yaşama biçimlerini, hikayelerini, davranışlarını, örgütlere ait yapıları ve toplumlarda meydana gelen

değişimleri anlamlandırmaya yönelik bilgi açığa çıkarma süreçlerinden biri olarak tanımlanmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılan nitel veri toplam teknikleri gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi yöntemlerdir ve araştırma boyunca olayların doğal ortamda realistik ve bütüncül olarak ortaya konmasına yönelik bir süreç izlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 39). Özdemir (2010, 326), nitel araştırma paradigması gereğince sosyal gerçekliğin bireylerin algılayış ve kavrayış süreçlerinden ayrı olarak ele alınamadığından, araştırmacıların araştırma boyunca tarafsız kalamayacaklarını belirtmektedir.

İçerik analizi ise, verilerin içeriğine ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir (Krippendorff, 1980, 25). Yıldırım ve Şimşek (2006) içerik analizini “birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlama” şeklinde tanımlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma için döküman, gözlem veya görüşme yollarıyla verilere ulaşılmalı; söz konusu veriler kodlanmalı, çeşitli temaların ortaya çıkarılması ve düzenlenmeli ve araştırma bulguları tanımlanıp yorumlanmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 228). Koçak ve Arun (2006, 24)’a göre ise içerik analizi yöntemi, istatistiksel verileri kullanarak elde edilen veriler üzerinden yorum imkanı sağlar, araştırmanın sistematikliğine ve objektifliğine katkıda bulunur.

5.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıklar

Bu çalışmada, BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan şirketlerin raporlarında sundukları grafiklerde tespit edilen bozulmaların şirkete dair olumlu bir izlenime katkı sağlaması halinde izlenim yönetimi taktiklerinden gizleme taktiği ile ilişkili olduğu; şirketin olumlu performansının ortaya konulduğu bir trend sunulması halinde ise, izlenim yönetimi taktiklerinden iyileştirme taktiği ile ilişkili olduğu varsayılmıştır. Bozulma içeren grafiklerin analizi yapılırken olasılıkla ilgili varsayımlar literatürdeki geçmiş çalışmalar referans alınarak belirlenmiştir (Cho ve diğ., 2012).

Araştırmanın evrenini Kasım 2018 – Ekim 2019 dönemi BİST Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında değerlendirmeye alınan 71 şirket oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini olarak endekste yer alan 50 şirket seçilmek istenmiş ancak Migros tarafından yayınlanan raporda grafik yer almaması nedeniyle,

örneklem endekste yer alan şirketlerden 49'una ait raporlardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında örnekleme yer alan 49 şirkete ait bağımsız sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi hedeflenmiştir ancak şirketlerin tamamının bağımsız bir sürdürülebilirlik raporu yayınlamamış olması ve sürdürülebilirlikle ilgili açıklamaların yer aldığı raporlar üzerinden daha fazla veriye ulaşılabilmesi amacıyla şirketlerin faaliyet raporları ve entegre raporlar da incelenmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları kapsamında belirtilecek ilk nokta, literatürde yer alan geçmiş çalışmaların referans alınması sonucunda Cho ve diğ. (2012) ve Beattie ve Jones (1992)'un da çalışmalarında kullandıkları, grafikleri bir izlenim yönetimi aracı olarak incelemede uygun olduğu düşünülen izlenim yönetimi taktikleri seçilerek araştırma sınırlandırılmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere seçilen iki izlenim yönetimi taktiğinin grafiklerle ilişkilendirilerek incelenmesi ve yorumlanması araştırmacının algısı dahilinde yapılmıştır. Bu nedenle bir başka araştırmacının daha farklı sonuçlar çıkarabileceği öne sürülebilir. Belirtilmesi gereken bir diğer nokta, grafiklerdeki seçicilik ile ilgili araştırma bulgularının şirketlerin performanslarıyla ilgili verilerini raporlarında olumlu bir izlenim oluşturmak için yanlış bir şekilde beyan ettikleri şeklinde yorumlanmaması gerektiğidir. Seçililik ile ilgili araştırma bulguları şirketlerin performanslarının olumluluğunu vurgulamak için yaptıkları bir seçim olarak, yalnızca iyileştirme taktiğinin kullanımına dair bir kanıt olarak yorumlanmalıdır.

Araştırmayla ilgili bir diğer sınırlama, sadece tek bir yıla ait raporların incelenmesi ve yalnızca tek bir dönemde BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan şirketlerin raporlarına yer verilmesidir. Araştırma kapsamında verilerle ilgili boylamsal (longitudinal) bir araştırma deseni kullanılmadığından performans grafiklerinin farklı zaman kesitlerindeki sunumlarıyla ilgili karşılaştırma yapmak mümkün olmamıştır. Ayrıca grafik bozulmalarını incelemede kullanılan formülün yalnızca sütun grafikleri üzerinden incelemeyi mümkün kılması araştırmayı sınırlandırmaktadır. Çalışmada izlenim yönetimi ve iyileştirme taktiklerinin kullanımına yönelik kanıtlar sunulduysa da üç alana yönelik performans verilerinin okuyucuların izlenimleri üzerinde gerçekten bir etkisi olup olmadığı test edilmemiştir.

Son olarak, araştırmada kullanılan raporlar şirketlerin kurumsal web sitelerinde sundukları raporlar şeklinde sınırlandırılmıştır. Raporların tamamına şirketlerin kurumsal web siteleri üzerinden ulaşılmıştır.

5.3. Örneklem

BİST Sürdürülebilirlik Endeksinin amacı Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulmasıdır. Günümüzde sürdürülebilirliğin yatırımcıları çekmede bir araç olması şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını karşılaştırmayı da önemli hale getirmektedir.

Araştırmada kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin izlenim yönetimi açısından değerlendirilmek istenmesi sebebi ile araştırma evrenini Kasım 2018 – Ekim 2019 dönemi BİST Sürdürülebilirlik Endeksi için değerlendirmeye alınan 71 şirket oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise değerlendirme sonucunda endekse alınan 50 şirketten 49'u oluşturmaktadır. Endekste yer alan şirketlerden Migros'un sürdürülebilirlik raporunda grafiğe yer verilmediğinden araştırma kapsamında 49 şirkete ait raporlar incelenmiştir.

Araştırma kapsamında örnekleme yer alan 49 şirkete ait bağımsız sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi hedeflenmiştir ancak şirketlerin tamamının bağımsız bir sürdürülebilirlik raporu yayınlamamış olması ve sürdürülebilirlikle ilgili açıklamaların yer aldığı raporlar üzerinden daha fazla veriye ulaşılabilmesi amacıyla şirketlerin faaliyet raporları ve entegre raporlar da incelenmiştir. İncelenen raporlardan 35'i Akenerji, Akbank, Aksa, Aksa Enerji, Anadolu Cam, Anadolu Efes, Arçelik, Aselsan, Aygaz, Brisa, Coca-Cola İçecek, Doğu Otomotiv, Erdemir, Ford Otosan, Global Yatırım Holding, İş Bankası, Koç Holding, Kordsa, Logo Yazılım, Netaş, Otokar, Polisan Holding, Sabancı Holding, Şişecam, Soda Sanayi, Halk Bankası, TAV Havalimanları, Tofaş, Tüpraş, Türk Hava Yolları, Turkcell, Ülker Bisküvi, Vakıflar Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ve Zorlu Enerji'ye ait bağımsız sürdürülebilirlik raporudur. Raporlardan 11'i Anel Elektrik, Doğan Holding, Pegasus, Petkim, Şekerbank, Tat Gıda, Tekfen Holding, Türk Telekom, Türk Traktör, Vestel, Vestel Beyaz Eşya'ya ait faaliyet raporudur. Raporlardan 3'ü ise TSKB, Çimsa ve Garanti Bankası tarafından yayınlanan entegre raporlardır.

50 adet şirket finans, enerji, holding, sanayi (otomotiv, kimya, gıda, cam, yazılım, beyaz eşya, elektronik, savunma, lastik, çimento, demir-çelik, tekstil), telekomünikasyon ve taşımacılık sektörlerini temsil etmektedir. Kasım 2018 – Ekim 2019 döneminde endekste yer alan şirketler Tablo 11'de sunulmuştur:

Tablo 11: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Şirketler (Kasım 2018 – Ekim 2019 Dönemi)

Sıra No	Şirket	Sıra No	Şirket
1	Ak Enerji	26	Otokar
2	Akbank	27	Pegasus
3	Aksa	28	Petkim
4	Aksa Enerji	29	Polisan Holding
5	Anadolu Cam	30	Sabancı Holding
6	Anadolu Efes	31	Şekerbank
7	Anel Elektrik	32	Şişe Cam
8	Arçelik	33	Soda Sanayii
9	Aselsan	34	T. Halk Bankası
10	Aygaz	35	T.S.K.B.
11	Brisa	36	Tat Gıda
12	Çimsa	37	Tav Havalimanları
13	Coca-Cola İçecek	38	Tekfen Holding
14	Doğan Holding	39	Tofaş Oto. Fab.
15	Doğuş Otomotiv	40	Tüpraş
16	Ereğli Demir Çelik	41	Türk Hava Yolları
17	Ford Otosan	42	Türk Telekom
18	Garanti Bankası	43	Türk Traktör
19	Global Yat. Holding	44	Turkcell
20	İş Bankası	45	Ülker Bisküvi
21	Koç Holding	46	Vakıflar Bankası
22	Kordsa Teknik Tekstil	47	Vestel
23	Logo Yazılım	48	Vestel Beyaz Eşya
24	Migros Ticaret	49	Yapı ve Kredi Bank.
25	Netaş Telekom.	50	Zorlu Enerji

BİST Sürdürülebilirlik Endeksi. [03.03.2019].

<https://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>

5.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verileri, örneklem olarak belirlenen şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan grafikler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlerin toplamda 49 adet sürdürülebilirlik raporlarına (bağımsız bir sürdürülebilirlik raporunun yayınlanmamış olması halinde entegre veya faaliyet raporuna) her şirketin kendi kurumsal internet sitesi üzerinden ulaşılmıştır. Elde edilen raporlardaki grafiklerin analizi aşağıda belirtilen aşamalar ile gerçekleştirilmiştir.

İlk aşamada, çalışmada kullanılacak izlenim yönetimi taktikleri belirlenmiştir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalardan Cho ve diğ. (2012) ve Beattie ve Jones

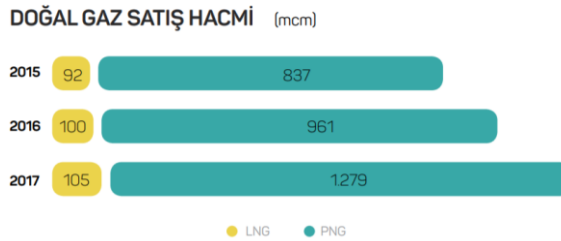
(1992)'un grafikleri ilişkilendirmede kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri referans alınarak çalışma için en uygun taktikler gizleme ve iyileştirme taktikleri olarak seçilmiştir. Örnekleme oluşturan grafiklerin izlenim yönetimi taktikleri açısından değerlendirilebilmesi için her bir şirket raporu için tablolar oluşturulmuş, her bir şirketin sürdürülebilirlik raporu kurumsal web sitesi üzerinden indirilmiş ve raporlarda yer alan grafikler baştan sona analiz edilmiştir. Güvenilirliği artırmak için incelenen grafikler tekrar incelenmiştir.

İkinci aşamada, her bir raporda yer alan grafikler dikkatlice incelenmiş, raporlardaki farklı grafikler türlerine göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırmada kullanılan grafik türleri: yatay ve dikey sütun grafiği, sütun-çizgi grafiği, çizgi grafiği ve daire grafiği olarak belirlenmiştir.



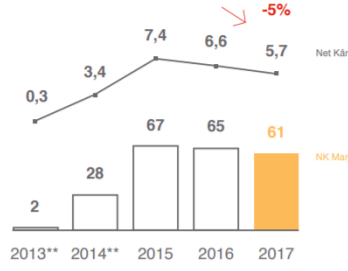
Şekil 14: Dikey-Sütun Grafiği Örneği

Otokar Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019]. https://www.otokar.com.tr/tr-tr/kurumsal/otokar-hakkinda/Documents/Otokar_Surdurulebilirlik_Raporu_2017.pdf



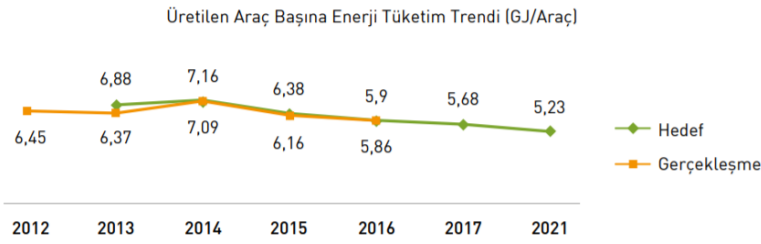
Şekil 15: Yatay-Sütun Grafiği Örneği

Aygaz Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019]. https://www.aygaz.com.tr/uploads/kurumsal/surdurulebilirlik/2bbe6e95_d421_4ec1_9677_3ed560e8340e__skr_2016-2017_tr_final.pdf



Şekil 16: Sütun-Çizgi Grafiği Örneği

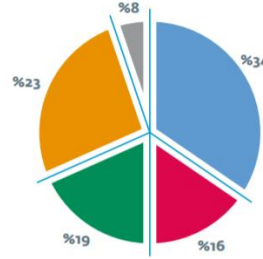
Tat Gıda Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019].
http://www.tatgida.com/Files/Tat_Gida_Faaliyet_Raporu_2017_guncel.pdf



Şekil 17: Çizgi Grafiği Örneği

Ford Otosan Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019].
https://www.fordotosan.com.tr/documents/Icerik/surdurulebilirlik/FORD_OTOSAN%20SR_2016%20OTR.pdf

SATIŞ GELİRLERİ
11,3 MİLYAR TL



Şekil 18: Daire Grafiği Örneği

Şişecam Sürdürülebilirlik Raporu 2017 [03.03.2019].
http://www.sisecam.com.tr/sites/catalogs/tr/Documents/sustainability/Sisecam_SR2017_TR.pdf

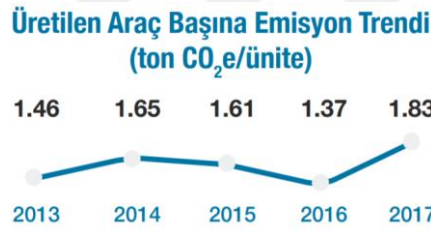
Türlerine göre sınıflandırmanın yanı sıra, her bir grafik içeriğinin konusuna göre de sınıflandırılmıştır. İçerik konusunun belirlenmesinde sürdürülebilirliğin alt

boyutları olan ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların her biri birer içerik konusu olarak tanımlanmıştır.



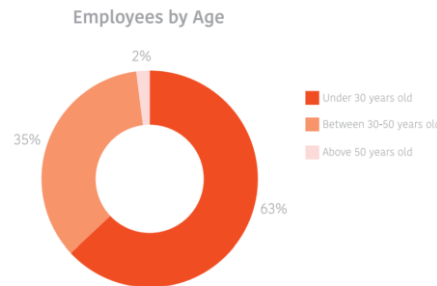
Şekil 19: Konusu Bakımından Ekonomik Performansla İlgili Grafik Örneği

Arçelik Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019]. <http://www.arcelikas.com/UserFiles/file/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlikRaporu2017.pdf>



Şekil 20: Konusu Bakımından Çevresel Performansla İlgili Grafik Örneği

Otokar Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019]. https://www.otokar.com.tr/tr-tr/kurumsal/otokar-hakkinda/Documents/Otokar_Surdurulebilirlik_Raporu_2017.pdf

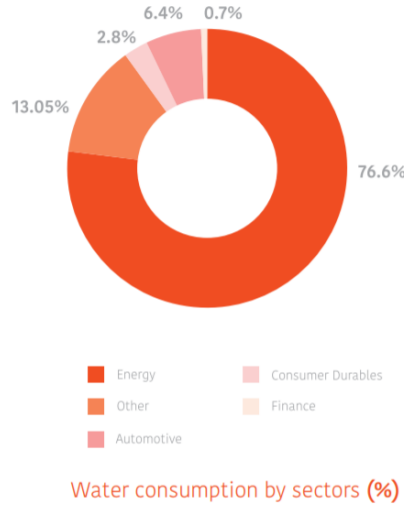


Şekil 21: Konusu Bakımından Sosyal Performansla İlgili Grafik Örneği

Koç Holding Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019]. <https://www.koc.com.tr/tr-tr/surdurulebilirlik/CSRReports/Koc-Toplulugu-2016-2017-Surdurulebilirlik-Raporu.pdf>

Verilerin türünün belirlenmesinde ise, duygu analizine (sentiment analysis) benzer bir yöntem kullanılmıştır. Duygu analizinde metinlerin olumlu, olumsuz ya da tarafsız içeriğe sahip olup olmadığının sorgulandığı bir yöntemdir ve analiz sonucuna

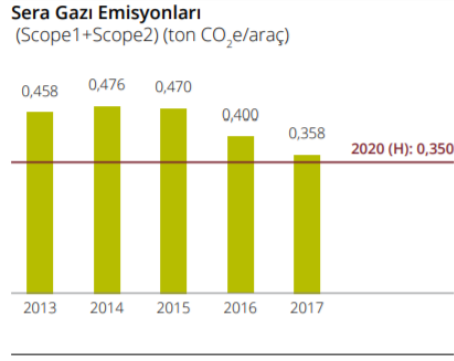
göre bireylerin ya da belirli bir grubun çalışmayla ilgili konu hakkındaki tutumu belirlenmiş olur (Kaynar ve diğ., 2016, 235). Grafiklerle ilgili veri türleri belirlenirken de bilgilendirici, negatif ve pozitif olmak üzere 3 farklı sınıflandırma yapılmıştır. Bu doğrultuda, verilerin kronolojik olarak karşılaştırılmasına imkan tanımayan grafikler bilgilendirici olarak nitelendirilmiştir.



Şekil 22: Veri Türü Bakımından Bilgilendirici Grafik Örneği

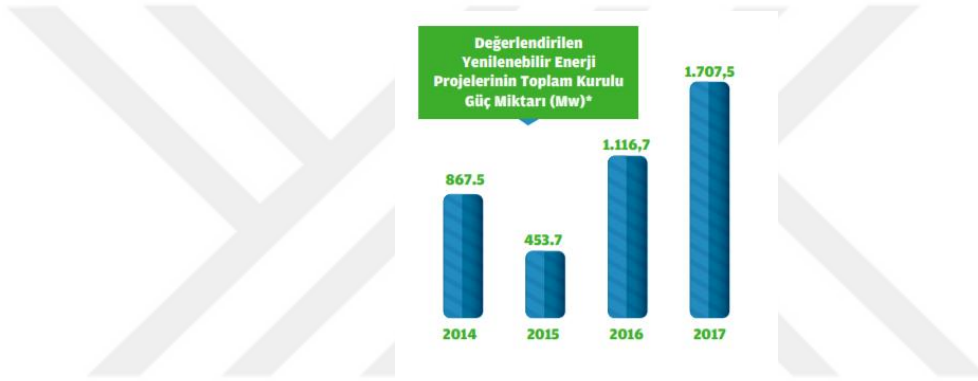
Koç Holding Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019]. <https://www.koc.com.tr/tr-tr/surdurulebilirlik/CSRReports/Koc-Toplulugu-2016-2017-Surdurulebilirlik-Raporu.pdf>

Pozitif ve negatif veri sınıflandırılmasında ise grafikte sunulan verinin trendi (son iki döneme ait) ve grafikte sunulan performansın sürdürülebilirlik alanlarında (ekonomik, sosyal veya çevresel) yarattığı etki dikkate alınmıştır. Buna göre, eğer bir grafikte sunulan verilerin trendi pozitif ise ve söz konusu şirket performansının sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik alanlarına negatif bir etkisi söz konusu ise, bu grafiğe ait veri türü negatif (olumsuz) olarak sınıflandırılmıştır. Pozitif (olumlu) olarak değerlendirilen grafikler şirketin olumlu imajını güçlendirdiklerine dayanarak izlenim yönetimi taktiklerinden iyileştirme ile ilişkilendirilmiştir. Negatif olarak işaretlenen grafikler ise şirkete yönelik olumlu izlenimi güçlendirmeye katkıda bulunmadığından izlenim yönetimi taktikleriyle ilişkilendirilmemiştir.



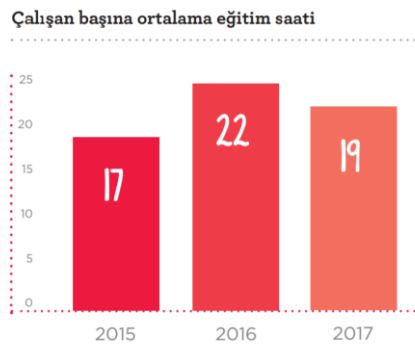
Şekil 23: Veri Türü Bakımından Pozitif Grafik Örneği

Tofaş Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019]. <http://irsustainability.tofas.com.tr/files/tr-tofas.pdf>



Şekil 24: Veri Türü Bakımından Pozitif Grafik Örneği

Halk Bankası Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019]. <https://mediaservice.halkbank.com.tr/media/document/Halkbank/Biz/Surdurulebilirlik/raporlarveetkinlikler/Halkbanksrtr2017.pdf>



Şekil 25: Veri Türü Bakımından Negatif Grafik Örneği

Ülker Bisküvi Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019]. http://surdurulebilirlik.ulker.com.tr/pdfs/surdurulebilirlik_raporu_2017.pdf



Şekil 26: Veri Türü Bakımından Negatif Grafik Örneği

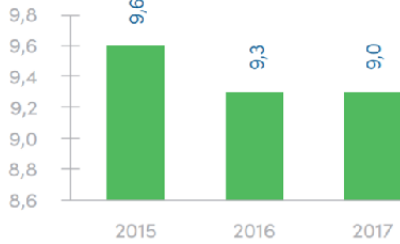
Turkcell Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019].
http://d.turkcell.com.tr/Downloads/hakkimizda/pdf/UNGC_2017.pdf

Üçüncü aşamada, sütun grafiklerinin tamamı bozulma olup olmadığı yönünden incelenmiştir. Grafik tasarımının temel ilkesi, grafik yüzeyinde fiziksel olarak ölçülen sayıların gösterilmesinin, sunulan değişkenlerin sayısal değerleriyle doğrudan orantılı olması gerektiğidir (Tuft, 1983, 56). Bu ilkenin ihlali grafik bozukluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada grafiklerle ilgili bozulmaların ölçülmesinde RGD endeksi kullanılmıştır. RGD (Relative Graph Discrepancy Index) Endeksi Mather ve diğ. (2005) tarafından, literatürde daha önce gerçekleştirilmiş grafik bozulma çalışmalarının çoğunda kullanılan GDI Endeksinin kullanımından doğabilecek ciddi sınırlamaları aşmak için geliştirilmiştir (Beattie ve Jones, 1992, 1997, 1999; Curtis, 1997; Cho ve diğ., 2012). RGD Endeksiyle daha ayrıntılı açıklamalara bölüm 2.4.2’de yer verilmiştir.

İncelemeyi yapabilmek için 49 adet raporda yer alan grafiklerle ilgili değerler el ile ölçülmüştür. Söz konusu formülün kullanılabilmesi için grafiklerin sütun grafiği olması ve her bir sütuna ait verinin grafik üzerinde veya rapor içeriğinde belirtilmesi gerekliliğine uyulmuştur. Her bir grafik formülün ihtiyaç duyduğu değerleri tespit etmek üzere manuel olarak ölçülmüştür. Literatürde yer alan geçmiş çalışmaların referans alınmasıyla, ölçüm sonucunda -2.5% ’in altında ve $+2.5\%$ ’in üzerinde bozulmanın tespit edildiği grafiklerde yüksek dereceli grafik bozulmasının (materially distorted) olduğu kabul edilmiştir (Mather, 2005; Muino ve Trombetta; Cho ve diğ.,

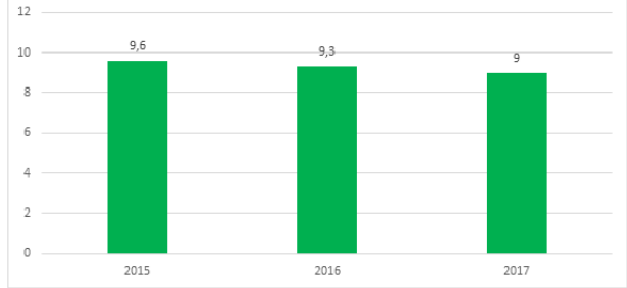
2012). Sınır değerler de dahil olmak üzere -%2.5 ve +%2.5 arasındaki sonuçlarda düşük dereceli bozulmanın olduğu kabul edilmiştir. RGD sonucunun 0 olması halinde bozulmanın olmadığı kabul edilmiştir. Bozulmanın olduğu grafiklerin birer izlenim yönetimi aracı olarak kullanılıp kullanılmadığını belirlemek amacıyla, bozulmaların şirket performansı lehine izlenimi güçlendirdiğine mi yoksa zayıflattığına mı bakılmıştır İyileştirme taktiğinde kullanılan olumlu verilerin vurgulanmasına yönelik seçiciliğe benzer biçimde, gizleme taktiğinin kullanıldığı durumlarda grafik bozulmaları olumlu performansı (örneğin satışlardaki artışı gösteren bir grafikte) abartarak güçlendirmeye, olumsuz performansı (örneğin zararlı atıklardaki artışı gösteren bir grafikte) ise küçültüp örtbas etmeye çalışmaktadır. Buna bağlı olarak RGD Endeksine ait negatif sonuçlar grafik sütunlarının verilere oranla küçük gösterilmesi, pozitif sonuçlar ise sütunların verilere oranla abartılı olarak gösterilmesini ifade etmektedir.

Toplam Su Tüketimi



■ Toplam su tüketimi (milyon m³)

Toplam Su Tüketimi



■ Toplam su tüketimi (milyon m³)

Şekil 27: 0'dan Başlamayan Eksen Bozulmasının Olduğu Grafik Örneği / Bozulmanın Düzeltilmiş Hali

Anadolu Efes Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019].
http://www.anadoluefes.com/dosya/surdurulebilirlikraporu_tr/Anadolu_Efes_Surdurulebilirlik_Raporu_TR12112018.pdf

Şekil 27 ve 28 belirgin bir şekilde bozulmanın olduğu bir grafiklerin okuyucunun şirket performansı ile ilgili algısını ne kadar ciddi bir şekilde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.



Şekil 28: Y Eksenli Bozulmasının Görüldüğü Grafik Örneği / Bozulmanın Düzeltilmiş Hali

Türk Hava Yolları Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [03.03.2019].
http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/thy-surdurulebilirlik-06-kasim-2018.pdf

Son aşamada analiz için oluşturulan tablolalara aktarılan veriler incelenerek araştırma kapsamında incelenen grafiklerin tamamının grafik türlerine, konularına, içerdikleri verilerin türüne, bozulma içerip içermemelerine ve ilişkili oldukları izlenim yönetimi taktikleri açısından düzenlenmiş ve gruplandırılmıştır. Elde edilen bulgular tanımlanmış, değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

6. BULGULAR

Bu bölümde, örnekleme oluşturan her bir şirketin sürdürülebilirlik raporlarında (başlı başına bir sürdürülebilirlik raporunun yayınlanmamış olması nedeniyle 12 adet faaliyet raporu ve 3 adet entegre raporda) yer alan grafikler çeşitli özellikleri ve son olarak çalışma için seçilen izlenim yönetimi taktikleriyle ilişkileri bakımından incelenmiş ve yorumlanmıştır. İlk olarak, raporlarda yer alan grafiklerin türlerinin dağılımı belirlenmiştir.

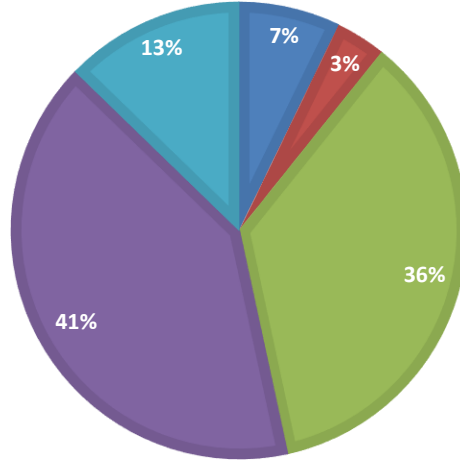
Tablo 12: Grafiklerin Türlerine Göre Dağılımı

Grafik Türü	Grafik Sayısı – Yüzdesi	
Çizgi grafiği	36	%7
Çizgi + sütun grafiği	18	%3
Yatay sütun grafiği	64	%13
Dikey sütun grafiği	204	%41
Daire grafiği	180	%36
Toplam	502	%100

Tablo 12’de görüldüğü üzere, incelemeler doğrultusunda endekste yer alan şirketlerin raporlarında %41’lik oran ile ağırlıklı olarak dikey sütun grafiklerinden faydalandıkları belirlenmiştir. Dikey sütun grafiklerini %36’lık pay ile daire grafiklerinin takip ettiği görülmüştür. Şirketler tarafından en az tercih edilen grafik türünün ise çizgi-sütun grafiği olduğu görülmüştür.

GRAFİKLERİN TÜRLERİNE GÖRE DAĞILIMI

■ Çizgi ■ Çizgi + sütun ■ Daire ■ Dikey sütun ■ Yatay sütun



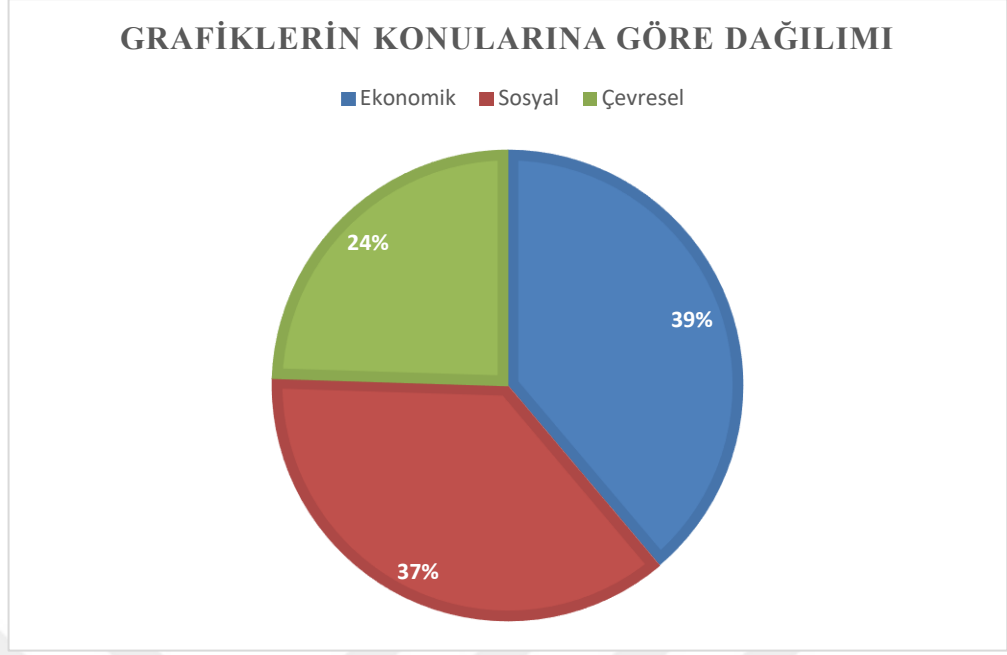
Şekil 29: Grafiklerin Türlerine Göre Dağılımı

İkinci olarak, raporlarda yer alan grafiklerin konularına göre dağılımı incelenmiştir, elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo aracılığı ile sunulmuştur.

Tablo 13: Grafiklerin Konularına Göre Dağılımı

Grafiğin Konusu	Grafik Sayısı – Yüzdesi
Ekonomik	195 %39
Sosyal	184 %37
Çevresel	123 %24
Toplam	502 %100

Tablo 13'te yer alan sonuçlara göre, endekste yer alan şirketlerin raporlarında %39'luk pay ile ağırlıklı olarak ekonomik performanslarıyla ilgili grafiklere yer verdiği tespit edilmiştir. Şirket raporlarında en az sayıda yer alan grafiklerin ise %24'lik dilim ile şirketlerin çevreye olan etkilerini yansıtan grafiklerin olduğu görülmektedir.



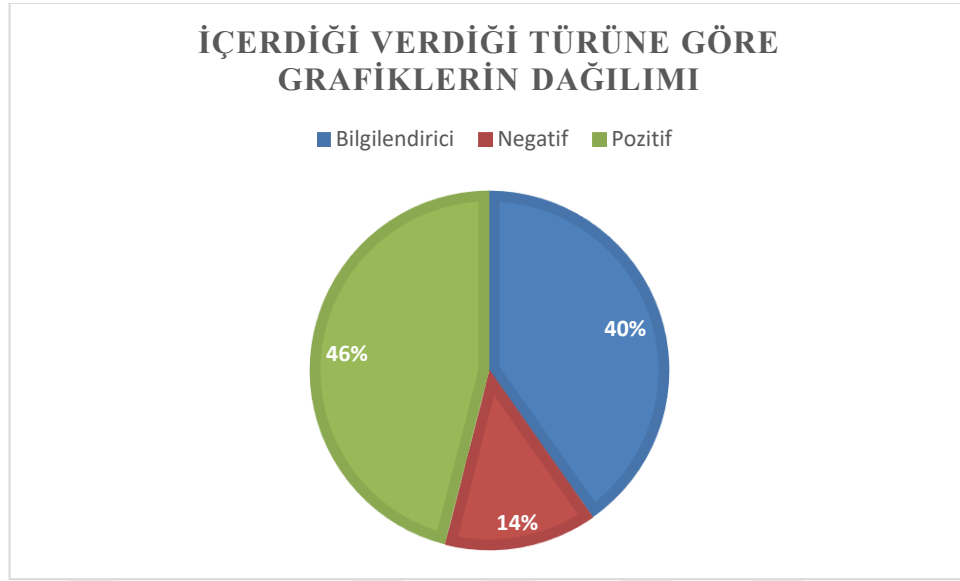
Şekil 30: Grafiklerin Konularına Göre Dağılımı

Üçüncü olarak, şirketlerin raporlarında sundukları grafiklerin içerdikleri veri türlerine göre dağılımı incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlara tabloda 14’te yer verilmiştir.

Tablo 14: İçerdikleri Veri Türüne Göre Grafiklerin Dağılımı

Veri Türü	Grafik Sayısı - Yüzdesi	
Bilgilendirici	202	40%
Pozitif	231	46%
Negatif	69	14%
Toplam	502	100%

Tablo 14’te görüldüğü üzere, şirketlerin raporlarında sundukları grafikler %46’lık pay ile şirketlerin performansı ile ilgili olumlu verilerden oluşmaktadır. Grafiklerin içerdikleri veri türü bakımından %14’ü ise olumsuz veri sunmaktadır. Bölüm 4.4’te ayrıntılı biçimde açıklandığı üzere, pozitif (olumlu) ve negatif (olumsuz) veri sınıflandırılmasında grafikte sunulan verinin trendi (son iki döneme ait) ve grafikte sunulan performansın sürdürülebilirlik alanlarında (ekonomik, sosyal veya çevresel) yarattığı etki dikkate alınmıştır. Başka bir ifadeyle, incelenen grafiklerin %40’ı grafikleştirilen verilerle ilgili seçicilik yaparak, şirketlere yönelik olumlu izlenimi güçlendirecek nitelikte veriler sunarken, grafiklerin yalnızca %14’ü şirketlere yönelik olumlu izlenimi destekleyecek türden veri sunmamaktadır.



Şekil 31: Grafiklerin Konularına Göre Dağılımı

Grafiklerin %40'ı ise trend halinde veriler içermemekte yani tek bir dönemle ilgili bilgilendirici nitelikte verilerden oluşmaktadır.

Yukarıda yapılan gruplandırmaların yanı sıra, elde edilen veriler ışığında daha derin bulgulara ulaşabilmek amacıyla grafikler bu kez gruplandırma yöntemi kullanılarak içerisinde yer aldıkları sektörler göre kümelenmiştir. Gruplandırma yöntemi ile yapılan inceleme için grafiklerin içerisinde bulunduğu sektörler; bankacılık (finans), enerji, holdingler, sanayi (farklı sanayi alanları bir arada olacak biçimde), telekomünikasyon ve taşımacılık olarak belirlenmiştir. Tabloda 15'te yer alan gruplandırma işlemi için, endekste yer alan şirketlerin sektörel dağılımına bakıldığında, toplam 49 adet şirketten 6'sının enerji, 8'inin banka, 22'sinin sanayi, 7'sinin holding, 3'ünün telekomünikasyon ve geri kalan 3'ünün de taşımacılık sektörüne ait olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15: Şirketlerin Sektörlere Göre Gruplandırılması

Sektörler	Şirketler	Şirket Sayısı
Finans	Akbank, Garanti Bankası, İş Bankası, Şekerbank, Halk Bankası, TSKB, Vakıflar Bankası, Yapı ve Kredi Bankası	8
Enerji	Ak Enerji, Aksa Enerji, Anel Elektrik, Aygaz, Tüpraş, Zorlu Enerji	6
Holding	Doğan Holding, Global Yatırım Holding, Koç Holding, Petkim Holding, Polisan Holding, Sabancı Holding, Tekfen Holding	7
Sanayi	Aksa, Anadolu Cam, Anadolu Efes, Arçelik, Aselsan, Brisa, Çimsa, Coca-Cola İçecek, Doğu Otomotiv, Erdemir, Ford Otosan, Kordsa, Logo, Şişe Cam, Soda Sanayi, Tat Gıda Sanayi, Tofaş, Türk Traktör, Ülker, Vestel, Vestel Beyaz Eşya	22
Telekomünikasyon	Netaş Telekom, Türk Telekom, Turkcell	3
Taşımacılık	Pegasus, Türk Havayolları, TAV Havalimanları	3

Gruplandırma işlemi sonucunda grafiklerin diğer özellikleri ve izlenim yönetimi taktikleriyle ilişkilerini değerlendirebilmek için çeşitli tablolar oluşturulmuştur.

İlk tabloda her bir grafik, sosyal, çevresel ve ekonomik konu başlıkları altında ilişkili oldukları konu başlıklarının alt kırılmaları dahil edilerek incelenmiştir. Elde edilen tablo kapsamında farklı sektörlerle ilgili daha fazla yorum yapabilmeye olanak sağlayan bulgular açığa çıkmıştır.

Tablo 16: Grafiklerin Gruplandırma Yöntemi ile İncelenmesi

Grafik Konusu	Finans		Enerji		Holdingleler		Sanayi		Telekomünikasyon		Taşımacılık		Toplam	
	Grafik Sayısı	%	Grafik Sayısı	%	Grafik Sayısı	%	Grafik Sayısı	%	Grafik Sayısı	%	Grafik Sayısı	%	Grafik Sayısı	%
<i>Çevresel</i>	1	1.04	2	4.17	11	13.58	6	2.76	0	0	2	7.41	22	18
<i>Atıklar - geri dönüşüm</i>														
<i>Emisyon</i>	5	5.21	5	10.42	6	7.41	12	5.53	0	0	2	7.41	30	24
<i>Enerji tüketimi- verimliliği</i>	6	6.25	4	8.33	4	4.94	9	4.15	0	0	4	14.81	27	22
<i>Su tüketimi - verimliliği</i>	1	1.04	6	12.50	9	11.11	16	7.37	0	0	1	3.70	33	27
<i>Çevresel yatırımlar</i>	3	3.13	1	2.08	0	0	1	0.46	0	0	1	3.70	6	5
<i>Diğer</i>	1	1.04	2	4.17	0	0	2	0.92	0	0	0	0	5	4
Ara-toplam	17		20		30		46		0		10		123	
<i>Ekonomik</i>														
<i>Gelirler - Satışlar</i>	19	19.79	5	10.42	10	12.34	28	12.9	6	18.18	0	0	68	35
<i>Kar</i>	6	6.25	3	6.25	4	4.94	26	11.98	1	3.03	0	0	40	20
<i>Paydaşlar</i>	6	6.25	3	6.25	5	6.17	16	7.37	3	9.09	4	14.81	37	19
<i>Yatırımlar</i>	3	3.13	0	0	1	1.23	3	1.38	2	6.06	0	0	9	5
<i>Diğer</i>	18	18.75	2	4.17	5	6.17	12	5.53	1	3.03	3	11.11	41	21
Ara-toplam	52		13		25		85		13		7		195	
<i>Sosyal</i>														
<i>Çalışanlar</i>	19	19.79	11	22.92	18	22.22	63	29.03	8	24.24	6	22.22	125	68
<i>Güvenlik - Sağlık</i>	0	0	2	4.17	8	9.88	12	5.53	1	3.03	3	11.11	26	14
<i>Müşteriler</i>	6	6.25	0	0	0	0	2	0.92	10	30.30	0	0	18	10
<i>Toplumsal Katılım</i>	1	1.04	1	2.08	0	0	4	1.84	1	3.03	0	0	7	4
<i>Tedarikçiler</i>	0	0	1	2.08	0	0	1	0.46	0	0	1	3.70	3	1
<i>Diğer</i>	1	1.04	0	0	0	0	4	1.84	0	0	0	0	5	3
Ara-toplam	27		15		26		86		20		10		184	
Toplam	96		48		81		217		33		27		502	

Tablo 16 aracılığıyla elde edilen veriler ışığında, finans sektörüne ait sürdürülebilirlik raporlarında ağırlıklı olarak ekonomik performansa ilişkin grafiklerin sunulduğu tespit edilmiştir. Söz konusu grafikler ağırlıklı olarak satışlar ve gelirlerle ilgili konu başlıklarından oluşmaktadır. Raporlarda sunulan finansal grafikleri sosyal performansla ilişkili grafikler takip etmektedir. Bu alanda sunulan grafiklerin ağırlıklı olarak şirket çalışanları ile ilgili olduğu görülmüştür. Son olarak sektöre ait raporlarda yer alan en az sayıdaki grafikler konusu bakımından çevresel performansla ilişkili olanlardır. Çevresel performansı konu alan grafikler içinde enerji tüketimi ve verimliliği ile ilgili grafikler ön plana çıkmıştır.

Enerji sektörüne ait raporlarda ağırlıklı olarak çevresel performansla ilişkili grafikler yer almaktadır. En fazla grafiğin su kaynaklarının tüketimi ve verimli kullanımı ile ilgili olduğu görülmüştür. Sektör raporlarında ikinci sırada sosyal performansla ilgili grafikler yer almaktadır. En fazla grafiğin ise finans sektöründe de görüldüğü gibi çalışanlarla ilgili olduğu görülmüştür. Son olarak raporlarda en az sayıda yer alan grafiklerin ekonomik performansla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu alanda gelirler ve satışlarla ilgili grafiklere ağırlık verilmiştir.

Holdingleme ait raporların incelenmesi sonucunda tespit edilen grafiklerin ağırlıklı olarak çevresel performansla ilişkili olduğu görülmüştür. Bu alanda en fazla ele alınan grafik konusu atıklar ve geri dönüşümle ilgili olanlardır. İkinci sırada sosyal performansla ilgili grafikler yer almaktadır. Holdinglerin de sosyal performansla ilgili en fazla çalışanlarını konu alan grafiklere yer verdiği belirlenmiştir. Son olarak, en az sayıdaki grafik konusunun ekonomik performansla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Yine bu alanda en fazla işlenen grafik konusu satışlar ve gelirler ile ilgilidir.

Sanayinin çeşitli alanlarında yer alan şirketlerin raporları incelendiğinde ise küçük bir fark ile ağırlıklı olarak sosyal performansla ilgili grafiklere yer verildiği ve bu grafiklerin de en çok çalışanlarla ilgili olduğu belirlenmiştir. İkinci sırada yer alan finansal grafikler içinde en çok satışlarla ve gelirlerle ilgili grafiklere yer verilmiştir. Son sırada yer alan çevresel performans grafiklerinin ise en fazla emisyonlarla ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Telekomünikasyon şirketlerinin raporlarındaki grafiklerde en az sayıda yer verdiği performans konusu çevreyle ilgilidir. Raporlarda bu alandaki performansı yansıtan hiçbir grafiğe rastlanmamıştır. En fazla grafik ise sosyal performansla ilgili

sunulmuştur ve müşterilerle ilgilidir. Sosyal performansı ekonomik performansı konu alan grafiklerin izlediği belirlenmiştir. Yine bu alanda en çok satışlar ve gelirler ile ilgili grafikler belirlenmiştir.

Son sektör olan taşımacılıkta, sosyal ve çevresel performanslarla ilgili eşit sayıda grafiğe rastlanmıştır. Çevresel performansla ilgili ağırlıklı olarak enerji tüketimi ve verimliliği ile ilgili grafiklere yer verildiği görülmüşken en seyrek grafik konusunun ekonomik performansla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Toplamda ise, bir kez daha en fazla grafiğin finansal performansla ilgili olduğu görülürken, ekonomik performansı sırası ile sosyal ve çevresel performansı konu alan grafikler takip etmektedir. Tüm sektörler genelinde ekonomik performansla ilgili en fazla yer verilen grafik konusunun gelirler ve satışlar olduğu, çevresel performansla ilgili en fazla yer verilen grafik konusunun su tüketimi ve verimliliği olduğu, sosyal performansla ilgili en fazla yer verilen grafik konusunun ise çalışanlarla ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Grafiklerin izlenim yönetimi aracı olarak kullanımına dair analizlerin ilki iyileştirme taktiğinin kullanımıyla ilgili olarak, olumlu ve olumsuz grafiklerin analiz edilmesi ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 17: Grafiklerin İzlenim Yönetimi (İyileştirme Taktiği) Aracı Olarak Kullanımının Analizi

Veri türüne göre pozitif ve negatif grafikler	Grafik Sayısı	%	Binom Z (Olasılık)
Olumlu grafikler (Pozitif)	231	77	9.3 (<0.001)
Olumsuz grafikler (Negatif)	69	23	
Toplam	300	100	

Tablo 17’de görüldüğü üzere, örneklem genelinde performans verilerinin grafikleştirilmek üzere seçiminde şirketlerin lehine bir yanlılık söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Raporlarda yer verilen ve trend içerikli veri türü nedeniyle incelemeye uygun olan toplam 300 adet grafikten 231’inin, bir diğer ifadeyle grafiklerin %77’sinin şirketlerin performanslarına yönelik izlenimi güçlendirecek olumlu (pozitif) grafikler olduğu belirlenmiştir. Raporlarda yayınlanan grafiklerin şirketlerin performansına yönelik olumlu veya olumsuz bir göstergede bulunma ihtimalinin %50 olduğu varsayıldığında, şirket performansı lehine trend sunan (pozitif) grafiklerin oranına dair

elde edilen binom olasılığının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0.001, çift kuyruklu).

Tablo 18: Sektörlere Göre Grafiklerin İzlenim Yönetimi (İyileştirme Taktiği) Aracı Olarak Kullanımının Analizi

Sektör	Olumlu (Pozitif) Grafikler	Olumsuz (Negatif) Grafikler	Binom Z (Olasılık)
Finans	46	7	5.22 (<0.001)
Enerji	16	8	1.43 (0.1527)
Holding	36	12	3.32 (<0.001)
Sanayi	102	39	5.22 (<0.001)
Telekomünikasyon	14	2	2.75 (<0.01)
Taşımacılık	17	1	3.54 (<0.001)
Toplam	231	69	

Tablo 18’de raporlarda grafikleştirilen verilerin seçiminde şirketlerin performansları lehine bir yanlılık olup olmadığı sektörel bazda ayrı ayrı incelenmiştir. Olumlu performansı yansıtan grafik sayılarının tüm sektörlerde daha fazla olduğu görülmektedir. Raporlarda sunulabilecek grafiklerin olumlu veya olumsuz olması ihtimalinin yine %50 olduğu varsayıldığında, olumlu grafiklerin oranına dair elde edilen binom olasılığı sektörler göre farklılık göstermektedir.

Finans, holding, sanayi, ve taşımacılık sektörlerinde olumlu performansı vurgulayan pozitif grafiklerin sunulmasındaki yanlılığın istatistiksel olarak anlamlılığı daha güçlü gözükmemektedir (p<0.001, çift kuyruklu). Belirtilen sektörler ile kıyaslandığında, telekomünikasyon sektöründe olumlu grafiklerin sunumundaki yanlılığın istatistiksel anlamlılığı daha zayıftır (p<0.01, çift kuyruklu). Enerji sektöründe ise olumlu performansın vurgulandığına dair hipotez istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sektörde olumlu grafiklerin oranının %65'ten yüksek olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bulunamamasının, örneklem büyüklüğünden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, grafiklerin finansal ve sürdürülebilirlik raporlarında kullanımıyla ilgili geçmişte yapılan çalışmaların sonuçlarına paralel olarak (Cho ve diğ. 2012; Beattie ve Jones, 1992), şirketlerin olumlu performanslarını vurgulamak üzere (iyileştirme taktiği) grafiklerden birer izlenim yönetimi aracı olarak faydalandığı tespit edilmiştir.

Analizlere yönelik olarak bir sonraki aşamada gizleme taktiğine odaklanılmıştır. Grafik aracılığı ile gerçekleştirilen izlenim yönetiminin (gizleme taktiği) derecesini belirlemek için grafiklerdeki bozulma dereceleri tespit edilmiştir. Bunun için öncelikle bozulma yönünden incelemeye uygun olan grafiklerin tamamının raporlarda kullanımı, gizleme taktiği açısından değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar analiz edilmiştir.

Tablo 19: Bozulmanın Etkisine Göre Grafikler

Bozulmanın Etkisine Göre Grafikler	Grafik Sayısı	%	Binom Z (Olasılık)
İzlenimi olumlu yönde etkileyen ve bozulma içeren grafikler	79	28.63	3.51 (<0.001)
İzlenimi olumsuz yönde etkileyen bozulma içeren grafikler ve bozulma içermeyen grafikler	197	71.37	
Toplam	276	100	

Tablo 19’da görüldüğü üzere, bozulma yönünden incelenen grafiklerin yalnızca %28.63’ü performansa yönelik olumlu izlenimi güçlendirecek niteliktedir. Raporlarda sunulabilecek grafiklerde bozulma ihtimalinin %20 olduğu (ideal bir dünyada %0 olması gerekirken) varsayıldığında, endekste yer alan şirketlerin raporlarında yer verdikleri sütun grafiklerini kasti olarak bozulmaya uğratarak, performansa yönelik olumlu izlenimi arttıracak birer yöntemi aracı olarak kullandıkları kabul edilmektedir (p<0.001, çift kuyruklu).

Tablo 20: Bozulma Derecesi Yüksek Grafiklerde Bozulmanın Etki Yönü

Bozulma Derecesi Yüksek Grafiklerde Bozulmanın Etkisi	Grafik Sayısı	%	Binom Z (Olasılık)
Bozulma derecesi yüksek ve izlenimi olumlu yönde etkileyen grafikler	52	62.65	2.2 (<0.05)
Bozulma derecesi yüksek ve izlenimi olumlu yönde etkilemeyen grafikler	31	37.34	
Toplam	83	100	

Tablo 20’ye göre ise, bozulmanın tespit edildiği grafiklerin 83’ünde RGD sonucu %2.5 değerinin üzerinde veya -%2.5 değerinin altında kalmıştır. Bu tür grafikler bozulmanın bariz bir biçimde görüldüğü (materially distorted), başka bir ifade ile bozulma derecesi yüksek grafikler olarak tanımlanmıştır.

Bozulma derecesinin yüksek olduğu grafiklerde, performansla ilgili izlenimi olumlu yönde etkileyen grafiklerin oranı %62'dir. Grafiklerdeki bozulmanın izlenimi olumlu etkileme ihtimali %50 olarak varsayıldığında, bozulma derecesi yüksek olan grafiklerde şirketler gizleme taktiği ile olumlu performanslarını güçlendirmeye veya olumsuz performanslarını gizlemeye çalışmışlardır ($p < 0.05$, çift kuyruklu).

Tablo 21: Bozulma Derecesi Düşük Grafiklerde Bozulmanın Etki Yönü

Bozulma Derecesi Düşük Grafiklerde Bozulmanın Etkisi	Grafik Sayısı	%	Binom Z (Olasılık)
Bozulma derecesi düşük ve izlenimi olumlu yönde etkileyen grafikler	27	57.44	0.88 (0.37886)
Bozulma derecesi düşük ve izlenimi olumlu yönde etkilemeyen grafikler	20	42.55	
Toplam	47	100	

Son olarak tablo 21'de görüldüğü üzere bozulma derecesi düşük olan (RGD değeri %2.5 ve -%2.5 (sınır değerler dahil) arasında kalan) grafiklerde %57.44'tür. Ancak, bozulma derecesi düşük olan grafiklerde şirketler gizleme taktiği ile olumlu performanslarını güçlendirmeye veya olumsuz performanslarını gizlemeye çalıştığı hipotezi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Grafiklerin oranının %57'den yüksek olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bulunamamasının örneklem büyüklüğünden kaynaklandığı düşünülmektedir.

6.1. Akenerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Akenerji'ye ait raporda, çevresel performansın yansıtıldığı grafikler ağırlıklı olmak üzere her alanla ilişkili grafik örnekleri tespit edilmiştir.

Tablo 22: Akenerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda Yer Alan Grafikler

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ödenmiş Sermayeler	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-

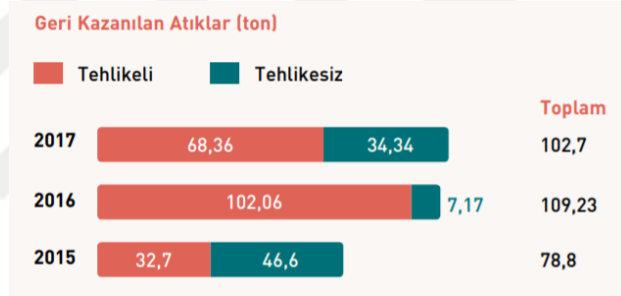
Kurulu Gücün Kaynaklara Göre Dağılımı	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kurulu Güç	Yatay sütun	Çevresel	Bilgilendirici	Evet	0,15	Evet	-
Kurum İçi Enerji Tüketimi	Yatay sütun	Çevresel	Negatif	Evet	-0,01	Evet	Hayır
Toplam Su Tüketimi	Dikey Sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Geri Kazanılan Atıklar	Yatay sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,07	Evet	Evet
Bertaraf Edilen Atıklar	Yatay sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,01	Evet	Evet
Elektrik Üretimi Başına Deşarj Edilen Su Miktarı	Dikey Sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,06	Evet	Evet
DGKÇS Sera Gazı Emisyonları	Yatay sütun	Çevresel	Negatif	Evet	-0,15	Evet	Hayır
Tüm Santraller Gaz Emisyonları	Yatay Sütun	Çevresel	Negatif	Evet	-0,24	Evet	Hayır
Birim Elektrik Üretimi Başına Düşen Emisyon Miktarı	Dikey Sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,17	Evet	Evet
İş Güvenliği Konulu Eğitim Saatleri	Dairesel	Sosyal	Pozitif	-	-	-	-

Şirketin Kurulu Güç grafiğinde Doğalgaz Kombine Çevrim Santralleri ile Rüzgar Enerjisi Santrallerinin ürettiği enerjinin verileri incelendiğinde, rüzgar enerjisi sütununun RGD değeri %15 olarak hesaplanmıştır. Çevre dostu olan rüzgar enerjisinin üretim değerlerinin grafikte doğalgaza göre verilerdeki değerinin üzerinde, abartılı bir biçimde yansıtıldığı tespit edilmiştir.



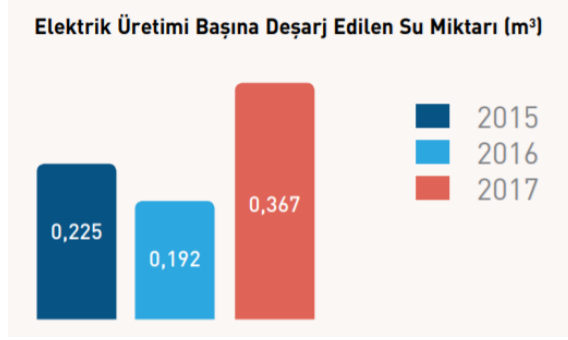
Şekil 32: Kurulu Güç Grafiği

Geri Kazanılan Atıklar grafiğinde 2015 yılına ait tehlikeli ve tehlikesiz atıkların toplam değeri toplam sütununda 79,3 ton yerine 78,8 ton olarak verilmiştir. Bunun yanı sıra grafiğin RGD değeri -%7 olarak tespit edilmiş olup, bu şekilde 2016 yılında şirketin ortaya çıkardığı toplam atık miktarının verilere oranla daha küçük biçimde yansıtıldığı tespit edilmiştir.



Şekil 33: Geri Kazanılan Atıklar Grafiği

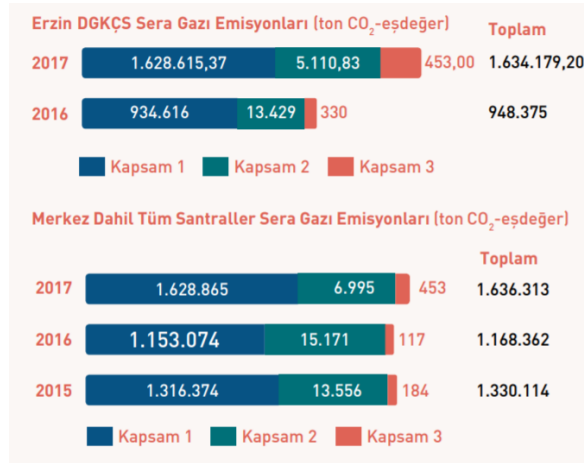
Elektrik Üretimi Başına Deşarj Edilen Su Miktarı grafiğinde RGD değeri %6 olarak tespit edilmiş yani, 2017 yılında deşarj edilen su miktarı grafik üzerinde olduğundan fazla yansıtılmıştır. Suyun deşarj edilmesi, atık suyun arıtılıp geri kazandırılmasını ifade etmektedir. Söz konusu grafikteki bozulma ile şirketin olumlu performansı gerçek değerinden daha büyük yansıtılmıştır.



Şekil 34: Elektrik Üretimi Başına Deşarj Edilen Su Miktarı

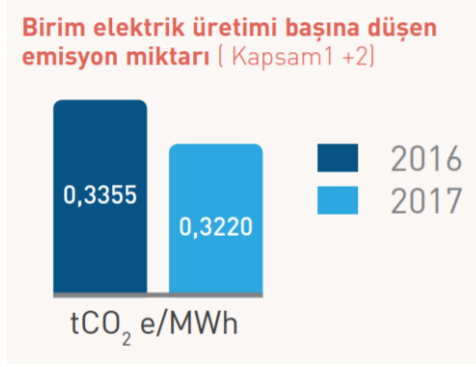
Erzin Doğalgaz Kombine Çevrim Santralleri Sera Gazı Emisyonları grafiğinde 2017 yılında büyük bir artış yaşanmıştır. Söz konusu grafikte RGD değeri -%15 olarak tespit edilmiştir. Bu şekilde sera gazıyla çevreye verilen zarar grafik üzerinde gerçek verilere oranla daha az yansıtılmıştır.

Merkez Dahil Tüm Santrallerin Sera Gazı Emisyonları grafiğinde RGD değeri -%24 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, şirket tarafından tüm santraller aracılığı ile sera gazıyla çevreye verilen zarar grafik üzerinde gerçek verilere oranla daha az yansıtılmıştır.



Şekil 35: Erzin DGKÇS Sera Gazı Emisyonları Grafiği

Şirketin Birim Elektrik Üretimi Başına Düşen Emisyon Miktarı 2017 yılında azalmıştır ancak grafiğin RGD oranı -%17 olarak tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle çevreye olumlu etki yaratacak bu düşüş grafik üzerinde verilere kıyasla daha büyük bir düşüş olarak yansıtılmıştır.



Şekil 36: Birim Elektrik Üretimi Başına Emisyon Miktarı Grafiği

6.2. Akbank 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Yapılan inceleme sonucunda, 2017 Akbank Sürdürülebilirlik Raporunda ağırlıklı olarak tablolara yer verilirken, grafiklere verilen yerin daha az olduğu görülmüştür.

Tablo 23: Akbank 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda Yer Alan Grafikler

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Hisse Senedi Payları	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Sektör Ayrımına Göre Proje Finansman Kredileri	Dikey Sütun	Ekonomik	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Sektör Ayrımına Göre Proje Finansman Kredileri (Yüzde)	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
İşlem Tipine Göre Proje Finansman Kredileri (Milyon ABD Doları)	Dikey Sütun	Ekonomik	Bilgilendirici	Evet	0,025	Evet	-

İncelenen iki adet sütun grafiğinden yalnızca birinde düşük derecede bozulmaya rastlanmıştır.

6.3. Aksa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Aksa'ya ait 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporundaki grafikler ağırlıklı olarak şirketin finansal performansı ile ilgilidir.

Tablo 24: Aksa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Faiz Vergi Amortisman Öncesi Kar	Yatay Sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,18	Hayır	Evet
Brüt Kar	Yatay Sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Temettü	Yatay Sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,06	Evet	Evet
İstihdam	Yatay Sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Şirket Değeri	Yatay Sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,01	Evet	Evet
Yatırımlar	Yatay Sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,26	Evet	Evet
Atık Yönetimi	Dairesel	Çevresel	Pozitif	-	-	-	-
Çalışanlara Verilen İŞG Eğitimi	Yatay Sütun	Sosyal	Negatif	Evet	-0,02	Hayır	Hayır
AKAT Çalışmaları	Sütun-Çizgi Grafiği	Sosyal	Pozitif	Evet	-0,16	Hayır	Pozitif

Şirket lehine pozitif bir trend takip eden Faiz Vergi Amortisman Öncesi Kar hesaplaması grafiğinde RGD oranı -18% olarak tespit edilmiş olup, 2017 yılına ait verinin grafik üzerinde gösteriminde şirket lehine bir küçültmenin söz konusu olduğu

tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, 2014 yılına (285 milyon TL) ve 2016 yılına (390 milyon TL) ait verilerin sütunlarının grafikte eşit ölçüde görselleştirildiği tespit edilmiştir. Söz konusu gösterimler şirket lehine bir özellik taşımadığından grafikteki bozunmalar izlenim yönetimi taktiğiyle ilişkilendirilmemiştir.



Şekil 37: FVAÖK Grafiği

Temettü grafiğinde şirketin dağıttığı temettüyle ilgili pozitif bir trend mevcuttur. Grafiğin RGD oranı %6 olarak tespit edilmiştir, şirketin temettü artışının gösteriminde grafikteki bozunma nedeniyle şirket lehine bir izlenime sebep olunmuştur.



Şekil 38: Temettü Grafiği

Yatırımlar grafiğinde şirketin yaptığı yatırımların pozitif bir trend izlediği gözlemlenmiştir. Grafiğin RGD değeri %26 olarak hesaplanmıştır. Yatırımlardaki pozitif trendin grafik üzerinde abartılı bir şekilde yansıtıldığı tespit edilmiştir.



Şekil 39: Yatırımlar Grafiği

Şirketin sürdürdüğü AKAT çalışmalarının gösterildiği grafikte RGD oranı - %16 olarak tespit edilmiştir ancak işgüvenliği ile ilgili artış gösteren trendin grafik üzerinde olduğundan daha küçük gösterilmesinin şirket lehine bir sonuç teşkil etmemesi nedeni ile grafikteki bozulma izlenim yönetimi taktikleriyle ilişkilendirilmemiştir.

6.4. Aksa Enerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Aksa Enerji tarafından yayınlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda ağırlıklı olarak dairesel grafiklere yer verilmiştir. Sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik alanlarıyla ilgili dairesel grafiklerin yanı sıra grafikte 2 adet sütun grafiği tespit edilmiştir.

Tablo 25: Aksa Enerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

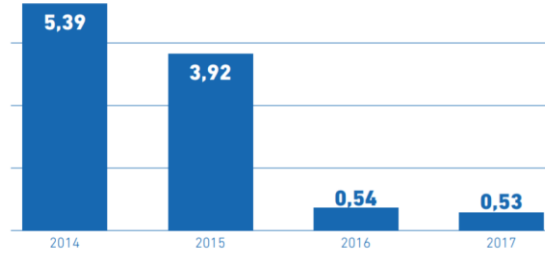
Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık Yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Üretim Portföyü	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Doğal Gaz Kombine Çevrim Santrali Mwsa Başına Su Tüketimi	Dikey Sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Kategorilere Göre Çalışan Oranları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Ülkelere Göre Çalışan Oranları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yurt Dışı Santrallerde Yerel İstihdam Oranı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kaza Sıklık Oranı	Dikey Sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	-0,19	Evet	Evet

Grafiklerden ilki Doğal Gaz Kombine Çevrim Santrali Mwsa Başına Su Tüketimi ile ilgilidir. Verilere göre şirketin su tüketim miktarı 2017 yılında azalmıştır. Grafikte anlamlı bir RGD oranına rastlanmamıştır.

Söz konusu grafiklerden ikincisi ise Şirketin Kaza Sıklık Oranı grafiğidir. Grafik incelendiğinde kaza sıklık oranıyla ilgili görselleştirilen yıllara ait verilerde negatif bir trendin söz konusu olduğu görülmüştür. Grafikte ilgili RGD oranı -%19 olarak tespit edilmiş olup, bir diğer ifadeyle söz konusu negatif trendin grafik üzerinde sayısal verilerle karşılaştırıldığında şirket lehine olacak biçimde bozularak yansıtıldığı sonucuna varılmıştır.

Kaza Sıklık Oranı



Şekil 40: Kaza Sıklık Grafiği

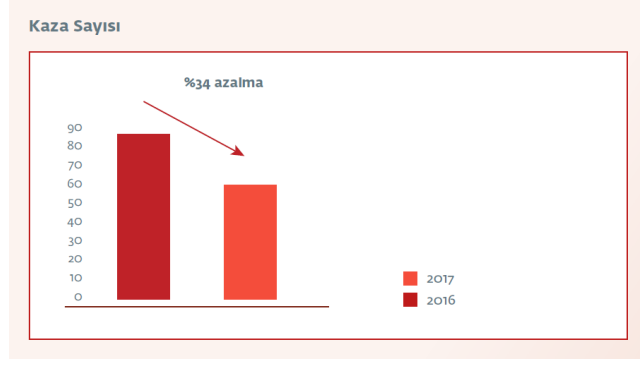
6.5. Anadolu Cam 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Anadolu Cam tarafından yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda sosyal ve çevresel performansla ilgili grafiklere rastlanırken, ekonomik performansla ilgili grafiklere yer verilmediği görülmüştür.

Tablo 26: Anadolu Cam 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Geri kazanılan su miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	- 0,025	Hayır	Evet
Kategoriye göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kaza sayısı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	-	-	-	Evet
Toplam kaza sıklık oranı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Yıllara göre çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
KSS harcamaları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Sera gazı azaltımı ve enerji tasarrufu	Yatay sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Raporda, 2016 ve 2017 yılı işgüvenliği verilerini karşılaştıran Kaza Sayısı grafiğinde negatif bir trend olduğu görülmüştür ancak grafikte ilgili esas veriler grafik üzerinde veya rapor içerisinde paylaşılmadığından grafikte bozulma olup olmadığı hesaplanamamıştır.



Şekil 41: Kaza Sayısı Grafiği

Şirketin Sera Gazı Azaltımı ve Enerji Tasarrufu grafiğinde yılları belirten bir etiketlenmenin yapılmadığı tespit edilmiştir. Buna rağmen, raporun içeriğinden elde edilen bilgi doğrultusunda RGD değeri hesaplanmış ancak çıkan sonuç doğrultusunda grafikte anlamlı bir bozulma tespit edilmemiştir.

6.6. Anadolu Efes 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

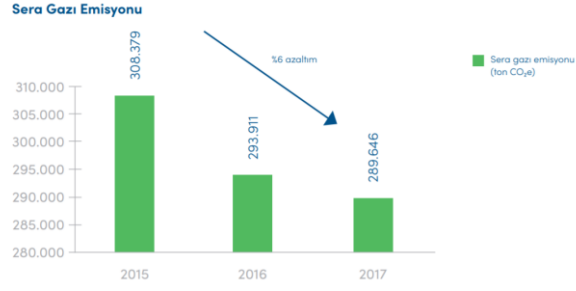
Anadolu Cam tarafından yayınlanan sürdürülebilirlik raporunda sosyal ve çevresel performansla ilgili grafiklere rastlanırken, ekonomik performansla ilgili grafiklere yer verilmediği görülmüştür.

Tablo 27: Anadolu Efes 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Bira - ürün başına enerji tüketimi	Çizgi	Çevre	Pozitif	-	-	-	Evet
Malt - ürün başına enerji tüketimi	Çizgi	Çevre	Negatif	-	-	-	Hayır
Sera gazı emisyonu	Dikey Sütun	Çevre	Pozitif	Evet	-0,28	Evet	Evet

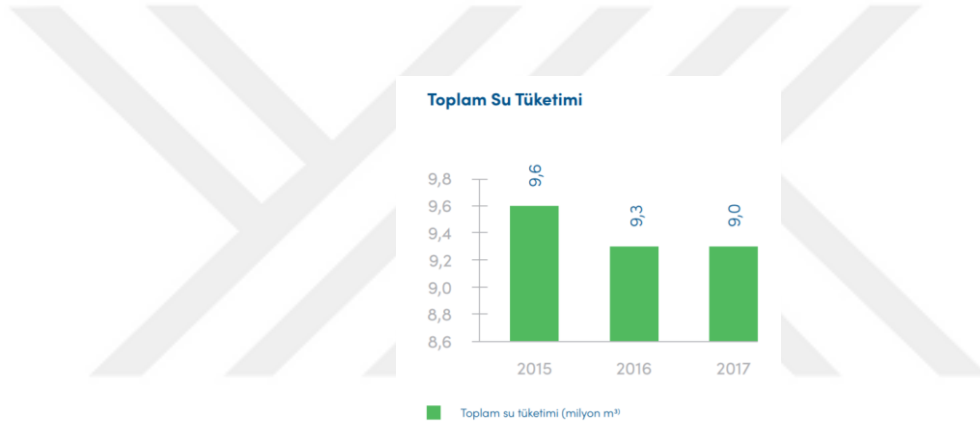
Bira - ürün başına su tüketimi	Çizgi	Çevre	Pozitif	-	-	-	Evet
Malt - ürün başına su tüketimi	Çizgi	Çevre	Pozitif	-	-	-	Evet
Toplam su tüketimi	Dikey Sütun	Çevre	Pozitif	Evet	0,03	Hayır	Evet
Kategoriye göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyete göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kategoriye ve cinsiyete göre çalışanlar	Yatay Sütun	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Operasyon bölgesine göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışanlara verilen eğitim türleri	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
İş kazası sıklık oranı ve kayıp gün	Çizgi	Sosyal	Pozitif	-	-	-	Evet

Sera Gazı Emisyonu grafiğinde, sunulan verilerin negatif bir trend izlemesi sonucunda emisyon miktarının yıllar içinde azaldığı görülmektedir. Ancak RGD oranı -%27 olarak tespit edilmiş olup, verilerdeki düşüşün grafik üzerinde gerçek oranından daha büyük bir biçimde görselleştirildiği görülmektedir. Grafikteki değişkenlerin başlangıç noktası olarak 0 baz alınmamıştır.



Şekil 42: Sera Gazı Emisyonu Grafiği

Toplam Su Tüketimi grafiğinde yıllar içinde su tükütiminin azaldığı bir trend görülmektedir. Değişken eksenlerinin başlangıç noktasının 0 olmaması nedeniyle grafik gizleme taktiği altında değerlendirilmiştir.



Şekil 43: Toplam Su Tüketimi Grafiği

6.7. Anel Elektrik 2017 Yılı Faaliyet Raporu

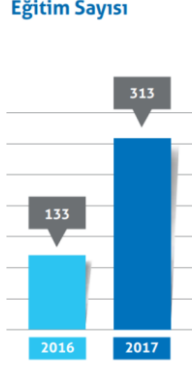
Anel Elektrik tarafından yayınlanan faaliyet raporunda her alanla ilgili performans grafiklerine yer vermiştir ve grafiklerin veri türü çoğunlukla bilgilendirici niteliktedir.

Tablo 28: Anel Elektrik 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-

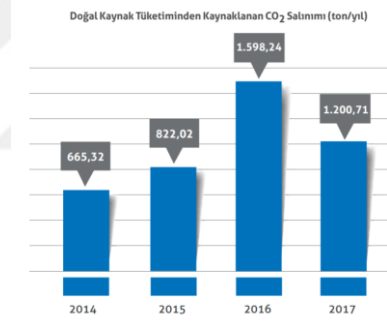
Çalışan yaş dağılımı	Yatay sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Çalışan cinsiyet dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Eğitim Sayısı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,5	Evet	Evet
Eğitim Dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Eğitim seviyesine göre stajyer alımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Uçuşlardan kaynaklanan karbondioksit salınımı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Doğal kaynak tüketiminden kaynaklanan karbondioksit salınımı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,07	Evet	Evet
Güneş enerjisi ile üretilen elektrik enerjisi değeri	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Eğitim alanında sosyal sorumluluk faaliyetleri	Yatay sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	Hayır

Anel Elektrik tarafından yayınlanan 2017 yılı Faaliyet Raporunda, çalışanlara verilen eğitim miktarını gösteren grafikte 2016 yılından 2017'ye pozitif bir artış olduğu görülmektedir. Grafiğin RGD oranı %50 olarak tespit edilmiş olup, 2017 yılına ait sütunun %50 oranında daha büyük gösterildiği tespit edilmiştir. Bilgiler doğrultusunda grafik her iki tür izlenim yönetimi taktiği açısından olumlu olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 44: Eğitim Sayısı Grafiği

Doğal Kaynak Tüketiminden Kaynaklanan Karbondioksit Salınımını gösteren grafikte şirketin olumlu imajı lehine, yıllar içinde karbondioksit salınımının azaldığı bir trend mevcuttur. Grafiğin RGD değeri -7% olup, söz konusu azalmanın verilere göre 7% oranında daha fazla olacak şekilde grafiğe yansıtıldığı tespit edilmiştir.



Şekil 45: Doğal Kaynak Tüketiminden Kaynaklanan CO2 Salınımı Grafiği

6.8. Arçelik 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Arçelik tarafından yayınlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan grafiklerin alansal dağılımına bakıldığında ekonomik, sosyal ve çevresel alanları neredeyse eşit biçimde temsil ettikleri tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, yapılan ölçümler sonucunda tek bir grafikte düşük derecede bozulmaya rastlanmıştır ve grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmiştir. Son olarak grafiklerde sunulan verilerin trendleri incelendiğinde, şirket lehine olumlu bir imaj sunan pozitif grafiklerin, negatif grafiklerin iki katı olduğu tespit edilmiştir. Pozitif grafiklerin tamamı iyileştirme taktiği altında değerlendirilmiştir.

Tablo 29: Arçelik 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Net satışlar – Toplam	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Net satışlar – Türkiye	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Net satışlar – Uluslararası	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Faiz, vergi ve amortisman öncesi kar marjı	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Net satışların ürün grubu bazında dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Net satışların bölgesel dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Potansiyel çalışma oranı	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Kariyer hareket oranı – Türkiye	Çizgi	Sosyal	Negatif	-	-	-	Hayır
Talent in you – Toplam eğitim saati	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Future in you – Toplam eğitim saati	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Leader in you – Toplam eğitim saati	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Sera gazı emisyonları	Dikey Sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Enerji tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Enerji verimliliği projeleri	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kaynağına göre su çekimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,01	Hayır	Evet
Deşarj edilen su miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır

6.9. Aselsan 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Aselsan tarafından yayınlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporu incelendiğinde, raporda yer alan grafiklerin tamamının sosyal içerikli olduğu ve özellikle çevresel alanda hiçbir verinin grafik haline getirilmediği tespit edilmiştir. Grafiklerin hiçbirinde bozulma tespit edilmemiştir.

Tablo 30: Aselsan 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Çalışan cinsiyet dağılımı	Dikey sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Çalışma kategorisine göre dağılım	Dikey sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-

Çalışanların kulvar dağılımı	Dikey sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Ar-Ge merkezi çalışan oranı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Çalışanların kuşak dağılımı	Dikey sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-

6.10. Aygaz 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Aygaz tarafından yayınlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan grafiklerin %90'ı ekonomik alanla ilişkili olurken, %10'u sosyal alanla ilgili veriler içermektedir. Şirketin çevre alanına yönelik performansı ile ilgili grafiğe rastlanmamıştır. Aygaz'ın enerji sektöründe yer alan bir şirket olması nedeniyle, raporda çevreyle ilgili performansı yansıtan herhangi bir grafiğe yer verilmemesi dikkat çekmiştir.

Tablo 31: Aygaz 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
LPG Pazar payı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Tüpgaz Pazar payı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Otogaz Pazar payı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-

LPG Satış tonajı	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,01	Evet	Evet
Doğal gaz satış hacmi	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,1	Hayır	Evet
Net kar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,025	Hayır	Evet
FAVÖK	Dikey sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Evet
Faaliyet karı	Dikey sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Eğitim oranları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Grafiklerden şirket lehine izlenim sunanlar iyileştirme taktiği altında değerlendirilirken, incelenen grafiklerde düşük dereceli bozulmalar tespit edilmiştir.

Yalnızca Doğal Gaz Satış Hacmi grafiğinde yapılan satışların hacminde yıllar içerisinde artış olduğu görülmüş olup, grafiğin RGD değeri -%10 olarak tespit edilmiştir ancak satış hacmindeki artışı grafik üzerinde esas verilere oranla daha küçük yansıtmak şirketin lehine bir bozulma olmadığından grafik gizleme taktiği altında değerlendirilmemiştir.

6.11. Brisa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Brisa tarafından yayınlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporu incelendiğinde, raporda yer alan grafiklerin %60'ının çevreyle ilgili veriler yansıtırken, %30'unun sosyal, %10'unun ise ekonomik alanla ilgili veriler yansıttığı tespit edilmiştir.

Tablo 32: Brisa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Müşteri memnuniyeti araştırması	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	-0,01	Hayır	Evet
Hisse kapanış değeri	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Çevre koruma ve yatırım harcamaları	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Toplam enerji tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Verimlilik projeleri ile sağlanan enerji tasarrufu	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Toplam karbondioksit emisyonları	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Toplam kuyu suyu kullanımı	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Tehlikeli atıklar	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Kaza sıklık oranı	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Kaza ağırlık oranı	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır

Grafiklerden %70'i şirket lehine bir imaj oluştururken, %30'unun ise şirketin olumsuz performansları kapsamındaki verileri okuyucuların gözü önüne getirmektedir. Yalnızca bir adet grafikte düşük dereceli bozulma tespit edilmiş, ilgili grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmiştir.

6.12. Çimsa 2017 Yılı Entegre Raporu

Çimsa'ya ait 2017 yılı Enegre Raporunda yalnızca iki adet grafiğin kullanıldığı tespit edilmiştir. Grafiklerden ilki ortaklık yapısını temsil etmekte olup hem dairesel olduğundan hem de trend içerikli veri sunmadığında herhangi bir izlenim yönetimi taktiği açısından incelenmesi mümkün olmamıştır.

Tablo 33: Çimsa 2017 Yılı Entegre Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Mersin fabrikası atık gaz ısıtma tesisi	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır

Grafiklerden ikincisi ise fabrika atıklarından elde edilen elektrik enerjisini ve bunun sonucunda tasarrufu sağlanan karbondioksit hacmini temsil etmektedir. Çevre alanında veri sunan grafikte anlamlı bir RGD değerine rastlanmadığından grafikte bozulma tespit edilmemiştir. Bunun yanı sıra 2016 yılından 2017 yılına üretilen elektrik enerji miktarı düştüğünden ve dolayısıyla tasarrufu sağlanan karbondioksit miktarı düştüğünden grafiğin veri türü negatif olarak değerlendirilmiş, bir diğer ifade ile iyileştirme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

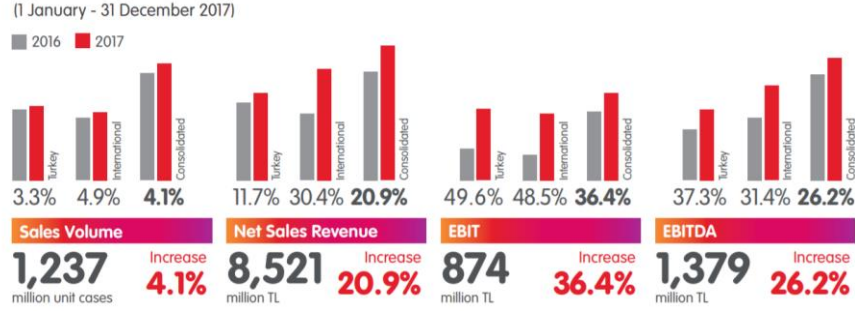
6.13. Coca-Cola İçecek 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Coca Cola İçecek'e ait 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporu incelendiğinde grafiklerin çoğunun önce çevresel, daha sonra ekonomik içerikli olduğu, sosyal içerikli grafiklerin ise raporda yalnızca 1 adet olarak sunulduğu tespit edilmiştir.

Tablo 34: Coca-Cola İçecek 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Satış hacmi	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Net satış karı	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
FAVÖK	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
VFÖK	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
İŞG eğitimi	Çizgi	Sosyal	Negatif	-	-	-	Hayır
Enerji kullanımı	Çizgi	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Karbondioksit emisyonları	Dikey sütun	Çevresel	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Su kullanımı oranları	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,04	Evet	Evet
Atıkların geri dönüşüm oranlarındaki gelişim	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,06	Evet	Evet

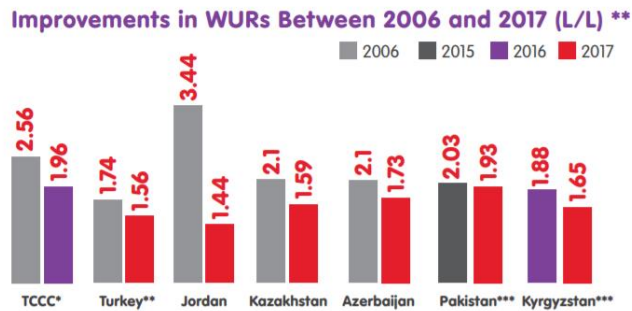
Raporda yer alan satış hacmi, net satış karı, FAVÖK ve VFÖK grafiklerinin tamamında şirket lehine trendlerin yansıtıldığı tespit edilmiş ancak söz konusu grafiklerden hiçbirine ait veriler grafik üzerinde etiketlenmediğinden grafiklerle ilgili RGD değerleri hesaplanamamış, dolayısıyla bozunma olup olmadığı saptanamamıştır.



Şekil 46: Satış Hacmi, Net Satış Karı, VFÖK Grafikleri

Karbondioksit emisyonlarını gösteren grafikte anlamlı bir RGD değerine rastlanmayıp bozunma tespit edilmezken, grafikte sunulan veriler yıl bazlı bir trend içermediğinden grafikteki veriler bilgilendirici olarak nitelendirilmiş, dolayısıyla iyileştirme taktiğinde yönelik bir yorumda bulunulamamıştır.

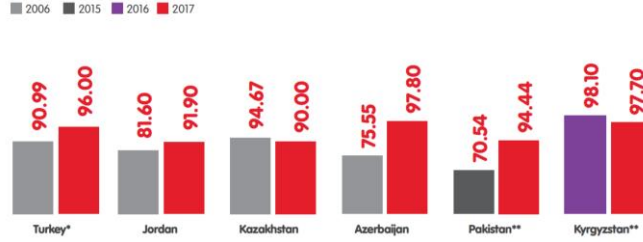
Fabrikalardaki su kullanımı oranlarını gösteren grafikte RGD -%4 olarak tespit edilmiş, yani azalan trende ait verilerin grafik üzerinde daha büyük bir azalma biçiminde yansıtıldığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra başlıkta 2006 – 2017 yıllarının verilerinin karşılaştırıldığı belirtilmiş, ancak 2017 yılına ait verilerin bazı ülkelerde 2006 yılının verileriyle karşılaştırılırken bazı ülkelerde 2015 ve 2016 yıllarının verileriyle karşılaştırıldığı tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 47: Fabrikadaki Su Kullanım Oranları Geri Grafiği

Atıkların Geri Dönüşüm Oranlarındaki Gelişimi gösteren grafik (çoğunlukta ülkelere bakılarak) yıllar içinde atıkların geri dönüşüm oranının arttığını gösteren, şirket lehine bir trend sunmaktadır. Grafiğin RGD değeri hesaplaması sonucunda, 2017 yılı verilerinin grafik üzerinde %4 oranında daha küçük gözükecek şekilde görselleştirildiği tespit edilmiştir.

Improvements in Total Waste Recycling Rate Between 2006 and 2016



Şekil 48: Atıkların Geri Dönüşüm Oranlarındaki Gelişim Grafiği

6.14. Doğan Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Doğan Holding tarafından yayınlanan 2017 yılı Faaliye Raporunda sınırlı sayıda grafik saptanmış olup, söz konusu grafiklerin %50'sinin ekonomik %50'sinin sosyal alanla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Grafiklerin %90'ının dairesel olması ve verilerle ilgili bir trend söz konusu olmaması nedeniyle izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkilendirme yapılamamıştır.

Tablo 35: Doğan Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Konsolide gelirler	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Konsolide gelirlerin dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-

Çalışanların kıdem bilgileri	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışanların cinsiyet dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışanların yaş aralıkları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Yalnız Konsolide Gelirler grafiğinde anlamlı bir RGD değerine ulaşılmamış dolayısıyla grafikte bozulma tespit edilmemiştir, ancak grafik yıllar içinde artış gösteren gelirleri yansıtıyor olması nedeniyle iyileştirme taktiği altında değerlendirilmiştir.

6.15. Doğu Otomotiv 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

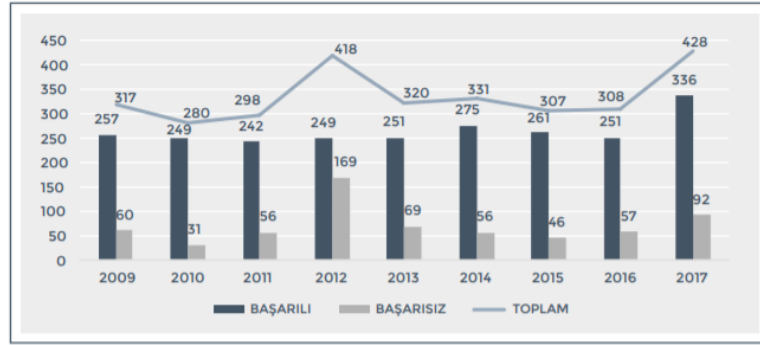
Doğu Otomotiv'in yayınladığı raporda, yalnızca iki adet grafiğe rastlanmış olup, raporun çoğunluğunda verilerin görselleştirilmesinde tablolardan faydalanıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 36: Doğu Otomotiv 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Bayi denetimleri	Sütun - çizgi	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Marka standartları denetimi	Sütun - çizgi	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

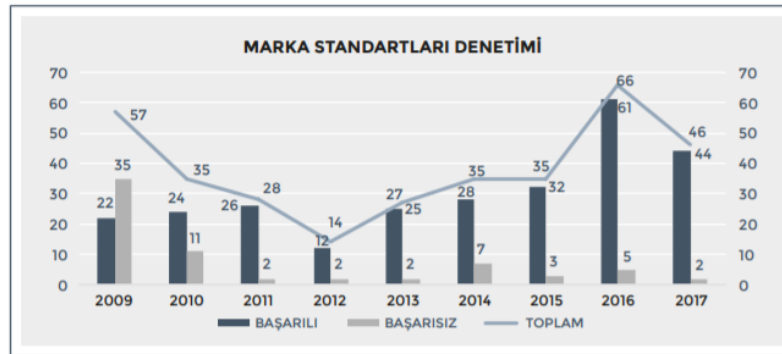
Raporda yer alan grafikler bayiler ve marka standartları ile ilgili denetimlerle ilişkili olup, söz konusu denetimlerin içeriğini sosyal ve çevresel denetimlere dayalı kurumsal sürdürülebilirlik denetimleri oluşturmaktadır. Bu nedenle her iki grafik de konuları bakımında hem sosyal hem de çevresel olarak tanımlanmıştır.

Bayilerin denetimlerini gösteren grafikte birden fazla veri türü bir arada sunulmuş ve çeşitli trendler gösterilmiştir. Denetimleri başarıyla geçen bayi sayısında yıllar içinde artış görülürken, başarısız bayilerin sayısında azalma mevcuttur. Söz konusu veriler şirket imajına hem olumlu hem de olumsuz katkıda bulunduğundan grafik iyileştirme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.



Şekil 49: Bayi Denetimleri Grafiği

Bayi denetimlerine benzer olarak yayınlanan Marka Standartları Denetimi Raporunda da hem olumlu hem de olumsuz verilere birlikte rastlanmıştır. Grafiklerde anlamlı bir RGD değerine ulaşılmamıştır.



Şekil 50: Marka Denetimleri Grafiği

6.16. Ereğli Demir Çelik 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Erdemir tarafından yayınlanan 2017 Sürdürülebilirlik Raporu'nda yalnız 3 adet grafik tespit edilmiş olup, grafiklerin tamamı insan kaynaklarıyla ilişkili bulunmuştur. Grafiklerin türü bakımından dairesel olması ve sunulan verilerin trend özelliği

taşınamaması nedeniyle raporda kullanılabilirlik izlenim yönetimi taktiklerine yönelik değerlendirmede bulunulamamıştır.

Tablo 37: Ereğli Demir Çelik 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Hizmet süresi	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yaş dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

6.17. Ford Otosan 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Ford Otosan'a ait raporda yer alan grafiklerin ağırlıklı olarak sosyal performansla ilgili olduğu, çevresel ve ekonomik performansla ilgili grafiklere eşit sayıda yer verildiği görülmüştür.

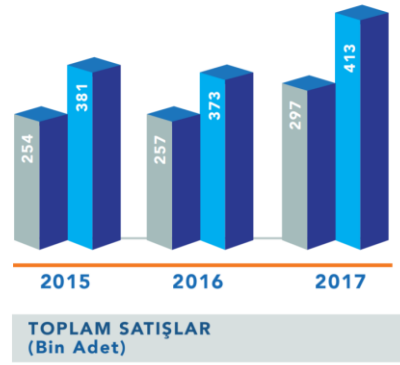
Tablo 38: Ford Otosan 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Toplam satışlar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,21	Evet	Evet
Satış gelirleri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,028	Evet	Evet
FAVÖK	Sütun-çizgi	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Net Kar	Sütun- çizgi	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,11	Hayır	Evet
Temettü	Sütun- çizgi	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,035	Evet	Evet
Üretilen araç başına enerji tüketimi	Çizgi	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Üretilen araç başına sera gazı emisyonu	Çizgi	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Üretilen araç başına su tüketimi	Çizgi	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Su tüketim miktarı	Dikey - Sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Katı atık miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,07	Evet	Evet
Kategori bazında çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışan devir oranı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Mentorluk ve koçluk hizmeti alan çalışan sayısı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	-0,05	Hayır	Evet
Cinsiyete göre toplam çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyete göre saha	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

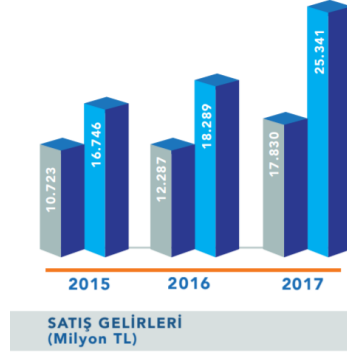
çalışan oranı							
Cinsiyete göre ofis çalışan oranı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yıllara göre kadın çalışan sayısı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,29	Evet	Evet
Kaza sıklık oranı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,31	Hayır	Evet
Kayıp gün sayısı	Dikey sütun	Soysal	Pozitif	Evet	0,19	Hayır	Evet

Toplam Satışlar grafiğinde 2017 yılına ait toplam satışların gerçek verilere kıyasla %21'lik bir oran ile daha büyük gösterildiği tespit edilmiştir.



Şekil 51: Toplam Satışlar Grafiği

Satış Gelirleri grafiğinde de RGD değeri %2.8 olarak hesaplanmış, satışlardan elde edilen toplam gelirlerin %2.8 oranı kadar daha büyük olacak şekilde grafikleştirildiği tespit edilmiştir.

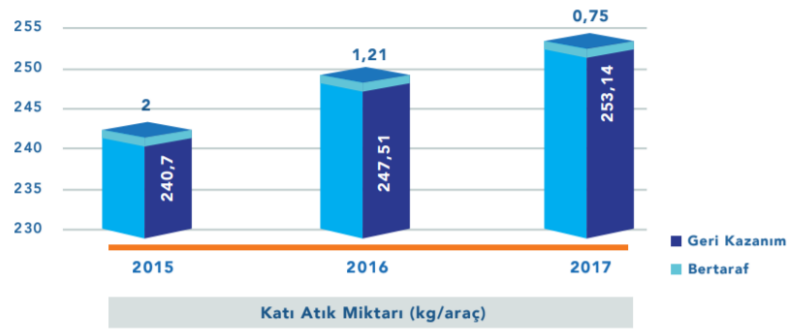


Şekil 52: Satış Gelirleri Grafiği

Net Kar grafiğinde RGD oranı -%11 olarak tespit edilmiştir ancak net kardaki artışın grafik üzerinde esas verilere göre daha az gösterilmesi şirket lehine bir izlenim oluşturmadığından mevcut bozunma gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Temettü verilerinin sunulduğu grafikte RGD değeri %3.5 olarak tespit edilmiş, temettü artışının grafik üzerinde verilere kıyasla daha büyük biçimde gösterilmesi şirket lehine bir izlenim oluşturacağından grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmiştir.

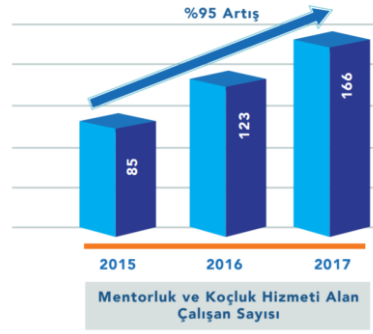
Katı Atık Miktarı grafiğinde grafik eksenindeki değer 0'dan başlamadığı tespit edilmiştir. Bu şekilde geri kazanılan atıklardaki artışa yönelik performans gerçek değerlerin üzerinde görünmektedir.



Şekil 53: Katı Atık Miktarı Grafiği

Mentorluk ve Koçluk Hizmeti Alan Çalışan Sayısı grafiğinde söz konusu hizmetin yıllar içerisinde artarak verildiği bir trend görülmektedir. Grafikteki bozunma -%5 olarak saptanmıştır ancak mevcut artışı grafik üzerinde daha küçük biçimde

göstermek şirket lehine bir imajı desteklemediğinden grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.



Şekil 54: Mentorluk ve Koçluk Hizmeti Alan Çalışan Sayısı Grafiği

Yıllara Göre Kadın Çalışan Sayısı grafiğinde kadın çalışan sayısının yıllar içerisinde arttığı bir trend görülmektedir. Grafiğin RGD değeri %29 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu bozunma nedeniyle 2017 yılına ait çalışan sayısı %29 oranında daha fazla görünmektedir.

Kaza Sıklık grafiğinde bozunma oranı %31 olarak tespit edilmiştir ancak 2017 yılına ait verilerin grafik üzerinde daha büyük gösterilmesi şirket lehine bir izlenim oluşturmadığından mevcut bozunma gizleme taktiğiyle ilişkilendirilmemiştir ancak grafiğin kaza sıklık oranındaki düşüşü yansıtmaması iyileştirme taktiği altında değerlendirilmesini sağlamıştır.

Kayıp Gün Oranı grafiğinde grafik RGD değeri %19 olarak tespit edilmiştir ancak şirket lehine azalan bir trend yansıtan grafikte 2017 yılına ait verilerin daha büyük gösterilmesi şirket lehine izlenim yönetimini desteklemediğinden grafik gizleme taktiğiyle ilişkilendirilmemiştir.

6.18. Garanti Bankası 2017 Yılı Entegre Raporu

Garanti Bankası tarafından yayınlanan raporda, grafiklerin neredeyse tamamının ekonomik performansla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 39: Garanti Bankası 2017 Yılı Entegre Raporu Grafikleri

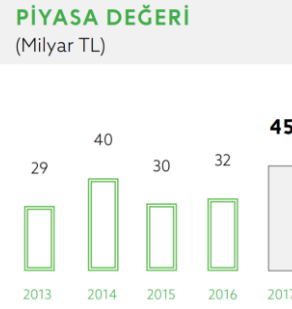
Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Aktifler	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Canlı nakdi krediler	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,02	Evet	Evet
Tüketici kredileri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Mevduat	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Özkaynaklar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Net Kar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,02	Evet	Evet
Kadın girişimcilere kullandırılan kredi tutarı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	-0,06	Hayır	Evet
Piyasa değeri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,03	Evet	Evet
Brüt toplam dağıtılan kar payı/net dağıtılabılır dönem karı	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,01	Hayır	Evet
Hisse başına kar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Net kar (tekrar)	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Toplam canlı krediler dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Krediler ürün bazında büyüme	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Konut kredileri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,02	Evet	Evet
Oto kredileri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,01	Evet	Evet
Tüketici kredileri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Destek kredileri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,01	Evet	Evet
Kredi kart alacakları	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Takipteki krediler oranı	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Net toplam kredi riski maliyeti	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Net ücret ve komisyonlar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,11	Hayır	Evet
Komisyon bazındaki pay	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Operasyonel giderler	Dikey sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	-0,09	Evet	Hayır
Sermaye yeterlilik rasyosu	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,11	Evet	Evet
Enerjiyle ilgili yatırım	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-

yapılan projeler							
Tecrübe dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Kadın Girişimcilere Kullanılan Kredi Tutarı grafiğinde 2017 yılına ait verilerin %6 oranında daha küçük gösterildiği tespit edilmiştir ancak grafikteki artan trend şirketin imajı lehine bir izlenim oluştururken mevcut bozulma bu durumu desteklememektedir, bu sebep ile grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Piyasa Değeri grafiğinde bozulma oranı %3 olarak tespit edilmiştir, 2017 yılına ait piyasa değeri grafik üzerinde %3 oranında daha büyük görünmektedir.



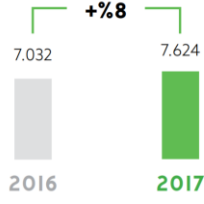
Şekil 55: Piyasa Değeri Grafiği

Net ücret ve komisyonlar grafiğinde -%11 oranında bozulma tespit edilmiş ancak mevcut bozulma şirket imajının lehine izlenim oluşturmadığından grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Operasyonel Giderler grafiğinde artış gösteren trendle ilgili, %8 oranında bozulma tespit edilmiş, 2017 yılına ait giderlerin grafik üzerinde mevcut oran kadar daha az yansıtıldığı tespit edilmiştir.

OPERASYONEL GİDERLER

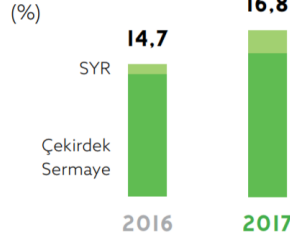
(milyon TL)



Şekil 56: Operasyonel Giderler Grafiği

Sermaye Yeterlilik Rasyosu grafiğinde 2016 yılından 2017 artış gösteren bir trend söz konusudur ancak grafiğin RGD değeri %11 olarak tespit edilmiştir, yani 2017 yılına ait sermaye yeterlilik oranı verilere oranla %11 daha güçlü yanıtılmıştır.

SERMAYE YETERLİLİK RASYOSU



Şekil 57: Sermaye Yeterlilik Rasyosu Grafiği

6.19. Global Yatırım Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Global Yatırım Holding'e ait 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda sunulan 7 adet grafik incelendiğinde grafiklerin %85'inin ekonomik içerikli olup yalnızca %15'inin sosyal içerikli olduğu tespit edilmiştir. Çevre alanında verilerin sunulduğu herhangi bir grafiğe rastlanmamıştır.

Tablo 40: Global Yatırım Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Brüt ciro sektörel payları	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Toplam varlık	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Ciro	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Toplam özsermaye	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
FAVÖK	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Cinsiyete göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

İncelenen grafiklerde anlamlı bir RGD oranına rastlanmamış, bu sonuca bağlı olarak herhangi bir grafik gizleme taktiğiyle ilişkilendirilmemiştir. Buna rağmen sunulan grafiklerin sadece pozitif trend verilerini içermesi veya yalnızca bilgilendirici olması sonucunda şirketle ilgili olumlu bir imaj sunan grafikler iyileştirme taktiği ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir.

6.20. İş Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

İş Bankası tarafından yayınlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda 5 adet grafik tespit edilmiş olup bunlardan %80'i sosyal içerikli iken yalnızca %10'unun

ekonomik içerikli olduğu, çevre alanında ise hiçbir grafiğin sunulmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 41: İş Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Dijital dönüşüm	Çizgi-sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,01	Evet	Evet
Cinsiyete göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyete göre üst yönetimde çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyete göre yönetici dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Grafiklerden %90'ı türleri nedeniyle bozunma yönüyle ele alınmamış ancak 1 adet grafiğin RGD değeri hesaplanmıştır, hesaplama sonucunda düşük dereceli bir bozulma oranı tespit edilmiştir. Son olarak verilerin %90'ı türü bakımından bilgilendirici olurken yalnızca %10'u pozitif olarak saptanmıştır. Şirketin imajını olumsuz etkileyecek herhangi bir grafik raporda yer almamaktadır.

6.21. Koç Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Koç Holding'e ait 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda sunulan grafiklerin %50'si çevresel içerikli iken geri kalan %50'sinin sosyal içerikli olduğu tespit edilmiştir. Grafiklerin %40'ı şirketin lehine olumlu bilgiler sunarken geri kalanının

bilgilendirici nitelikte olduğu görülmektedir. Grafiklerde yalnızca düşük dereceli bozulmaya rastlanmıştır. Son olarak raporda ekonomik veriler içeren grafiklere yer verilmediği dikkat çekmiştir.

Tablo 42: Koç Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Çalışanların cinsiyet dağılımı	Yatay sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Çalışanların yaşa dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
İşe yeni alınan çalışanların cinsiyet dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Terfilerin cinsiyete göre dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Orta derece ve üst kademe yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Enerji tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,01	Evet	Evet
Su tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Su tüketiminin sektörel dağılımı	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-

Kaynağına göre su tüketimi	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-
Atıkların geri dönüşümü	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,025	Evet	Evet

6.22. Kordsa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Kordsa'nın yayınlandığı 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda mevcut grafiklerin %36'sının ekonomik, %54'ünün sosyal, %9'unun ise sürdürülebilirlik alanlarından çevre ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 43: Kordsa 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ürün segmentine göre gelir dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Tesisler anket dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Dağıtılan ekonomik değer	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Satın alma harcamalarının dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Satın alma oranları	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyete göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Yaşa göre alışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
alışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Ortalama hizmet süresi	Yatay sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Eğitimler	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Sera gazı emisyonlarının dağılımı	Dairesel	evresel	Bilgilendirici	-	-	-	-

Grafiklerin tamamı bilgilendirici türden veriler sunmakta olup herhangi bir trend yansıtmadığından iyileştirme taktiği açısından değerlendirilmemişlerdir. Grafiklerden yalnızca 1 tanesi ile ilgili RGD hesaplaması yapılabilmiş ancak anlamlı bir sonuca ulaşılmamıştır.

Grafiklerin sunumunda tercih edilen tür ve verilerin turu nedeniyle raporda yer alan grafiklerin çok buyuk bir oranı izlenim yönetimi taktikleri açısından değerlendirilememiştir.

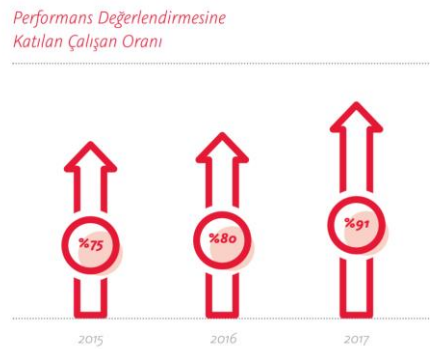
6.23. Logo Yazılım 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Logo Yazılım'ın yayınladığı 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer verilen grafiklerin tamamı sosyal alanla ilgilidir. Grafiklerin yarısı trend içerikli veri sunmaktadır. Bu tür grafiklerin tamamının şirketin olumlu imajını destekleyen pozitif veriler sundukları tespit edilmiştir.

Tablo 44: Logo Yazılım 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Çalışan sayısı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Cinsiyete göre çalışan oranları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyete göre üst yönetim çalışan oranları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Performans değerlendirmesine katılan çalışan sayısı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,04	Evet	Evet
Çalışanlara verilen toplam eğitim	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	-0,05	Hayır	Evet
Eğitim türleri	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Performans Değerlendirmesine Katılan Çalışan Sayısı grafiğinde yıllar içinde artan bir trend mevcuttur. Grafikte %4 bozulma oranıyla 2017 yılına ait performans, verilere göre daha büyük yansıtılmıştır.



Şekil 58: Performans Değerlemesine Katılan Çalışan Oranı Grafiği

Çalışanlara Verilen Toplam Eğitim Sayısı grafiğinde performansla ilgili artan bir trend söz konusudur. Grafikte ilgili RGD değeri -%5 olarak tespit edilmiştir ancak 2017'deki artışın daha küçük gösterilmesi şirkete yönelik olumlu izlenimi desteklemediğinden grafikteki bozulma gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

6.24. Netaş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

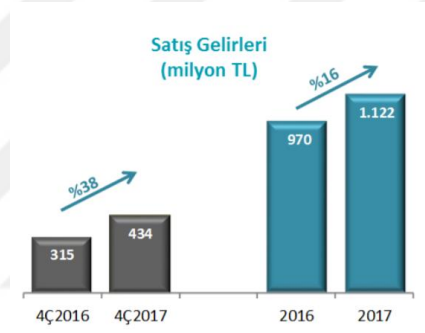
Netaş Yazılım tarafından yayınlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda grafiklerin %40'ının sosyal içerikli, %60'ının ise sosyal içerikli verilerle ilgili olduğu tespit edilmiştir. Çevresel alanla ilgili bir grafiğe rastlanmamıştır.

Tablo 45: Netaş Yazılım 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Hisse performansı	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Alınan sipariş kırılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Satış gelirleri kırılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Satış gelirleri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,04	Evet	Evet
FAVÖK	Çizgi-sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,04	Evet	Evet
Çalışanların cinsiyet dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

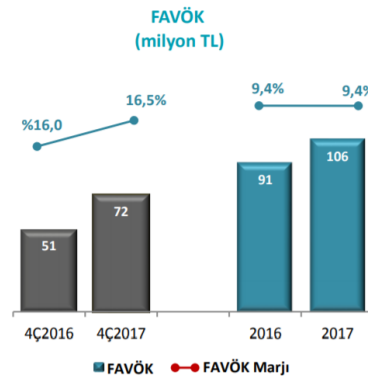
Çalışanların yaş dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışanların eğitim düzeyi dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışanların kıdem dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Satış Gelirleri grafiğinde RGD oranı %4 olarak tespit edilmiş, bir diğer ifade ile satıştan elde edilen gelirlerin 2017 yılında %4 güçlü gözükecek şekilde grafiğe yansıtıldığı saptanmıştır.



Şekil 59: Satış Gelirleri Grafiği

FAVÖK grafiğinde RGD oranı %4 olarak tespit edilmiş, mevcut trend şirket lehine bir izlenim yansıtırken 2017 yılına ait verilerin %4 güçlü gözükecek şekilde grafiğe yansıtıldığı saptanmıştır.



Şekil 60: FAVÖK Grafiği

6.25. Otokar 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

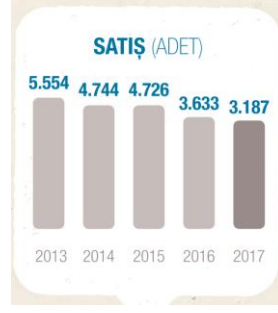
Otokar'ın yayınladığı 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda ağırlıklı olarak ekonomik performansla ilişkili grafikler yer almaktadır.

Tablo 46: Otokar 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Satış	Dikey sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	0,09	Evet	Hayır
Satış gelirleri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Üretim	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,01	Hayır	Evet
Net dönem karı	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,20	Evet	Evet
Toplam varlıklar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,11	Hayır	Evet
İhracat gelirleri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Özkaynaklar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	1,37	Evet	Evet
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Arge harcamalarının ciroya oranı	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,01	Hayır	Evet
Arge harcaması	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,04	Hayır	Evet

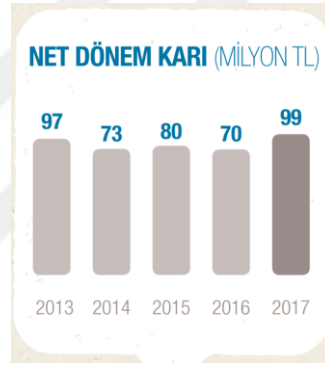
Tedarikçi firma dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Toplam çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kategori bazında çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yaş grubuna göre çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Eğitim düzeyine göre çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
İŞG kayıp gün oranı	Çizgi	Sosyal	Pozitif	-	-	-	Evet
Geri kazanılarak tekrar kullanılan su miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Evet	1,64	Evet	Hayır
Türlerine göre atık miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Üretilen araç başına emisyon trendi	Çizgi	Çevresel	Negatif	Evet	0,26	Hayır	Hayır

Satış grafiğinde yıllar içerisinde satışların azaldığı bir trendin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Grafikte tespit edilen bozulma oranı %9'dur yani, Otokar'ın düşen satış miktarının okuyucuda uyandıracığı izlenimi iyileştirmek amacıyla 2017 yılına ait verilerin sütununu %9 oranında güçlü sunmaya çalıştığı saptanmıştır.



Şekil 61: Satış Grafiği

Net dönem karı grafiğinde bozulma oranı -%20 olarak tespit edilmiş olup, 2017 yılına veriler daha küçük yansıtılmıştır. Grafik önceki yıllarda düşen kar değerlerinin paydaşlarda uyandırabileceği olumsuz izlenimin gizlenmeye çalışıldığı yönünde değerlendirilmiştir.



Şekil 62: Net Dönem Karı Grafiği

Toplam varlıklar grafiğinde yıllar içinde artış gösteren trende karşılık RGD oranı -%11 olarak tespit edilmiştir. Ancak toplam varlıkları grafik üzerinde daha küçük biçimde yansıtmak şirket lehine bir izlenim yaratmadığından grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Özkaynaklar grafiğinde gözle fark edilebilir biçimdeki bozulma oranı %137 olarak tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle 2017 yılına ait özkaynak verilerinin grafik üzerinde gösterimi esas verilere oranla %137 daha büyüktür.



Şekil 63: Özkaynaklar Grafiği

Arge harcamalarının sunulduğu grafiğe yönelik bozulma oranı -%4 olarak tespit edilmiştir. Argeye yönelik yatırımların pozitif bir trend takip ettiği söz konusu grafikte 2017 yılına ait değerlerin şirket lehine bir izlenim oluşturmaması nedeni ile grafik gizleme taktiği altında değerlendirilmemiştir.

Geri Kazanılarak Tekrar Kullanılan Su Miktarı grafiğinde 2014 ve 2015 yılı verilerine ait sütunların karşılaştırılmasında göz ile görülür bir bozulma mevcuttur. Bozulmadan kaynaklanan RGD değeri %164 olup 2015 yılındaki artış mevcut artışa oranla %164 oranında daha güçlü görünmektedir. Bu şekilde şirketin çevresel performansı ile ilgili daha olumlu bir imaj sunulmaya çalışılmıştır.



Şekil 64: Geri Kazanılarak Tekrar Kullanılan Su Miktarı Grafiği

Üretilen araç başına emisyon trendi grafiğinde %26 oranında bozulma tespit edilmiştir ancak 2017 yılında artan emisyon miktarının grafik üzerinde daha büyük görünmesi şirket lehine bir izlenim oluşturmadığından grafik izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkilendirilmemiştir.

6.26. Pegasus 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Pegasus tarafından yayınlanan 2017 yılı Faaliyet Raporunda sunulan ekonomik verileri takiben tek bir grafiğe yer verildiği tespit edilmiştir. Türkiye'nin önde gelen havayolu şirketlerinden biri olması dolayısıyla 5000'den fazla çalışanın olması, aynı zamanda bulunduğu sektör nedeniyle özellikle karbon salınımı bakımından çevre üzerinde önemli etkileri olmasına rağmen raporda herhangi bir sosyal ve çevresel içerikli grafiğe yer verilmemesi dikkat çekmiştir.

Tablo 47: Pegasus 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Hisse değerleri	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet

6.27. Petkim 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Petkim tarafından yayınlanan 2017 yılı Faaliyet Raporunda yalnızca ekonomik veriler içeren 3 adet grafik tespit edilmiş olup raporda yer alan sürdürülebilirlik bölümünde çevresel ve sosyal konulu açıklamaların yalnızca sözlü olarak yapıldığı ve herhangi bir grafiğe yer verilmediği tespit edilmiştir. Petrokimya alanında faaliyet gösteren ve 2400'den fazla personele sahip olan şirketin söz konusu alanlara dair herhangi bir grafiğe yer vermemesi dikkat çekmiştir.

Tablo 48: Petkim 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Toplam aktifler	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-

Hisse performansı	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
-------------------	-------	----------	---------	---	---	---	------

6.28. Polisan Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Polisan Holding tarafından hazırlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda grafiklerin %56'sının çevre ile, %31'inin sosyal konularla, geri kalan %11'in ise ekonomik konularla ilgili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 49: Polisan Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Gelir dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Poliport kimya gelir dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Polisan kimya gelir dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Holding ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Tedarikçilerin değerlendirilmesi	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Ürün başına tehlikesiz atık miktarı (Polisan kansai boya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Ürün başına tehlikesiz atık miktarı (Poliport kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Evet	-0,01	Evet	Hayır

Ürün başına tehlikesiz atık miktarı (Poliport kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Evet	-0,01	Evet	Hayır
Ürün başına tehlikesiz atık miktarı (Polisan kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Evet	-0,11	Evet	Hayır
Ürün başına tehlikeli atık miktarı (Polisan kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Ürün başına tehlikeli atık miktarı (Poliport kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Ürün başına tehlikeli atık miktarı (Polisan kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Geri kazanım türlerine göre atık yüzde oranları (Polisan kansai boya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Geri kazanım türlerine göre atık yüzde oranları (Poliport kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,04	Evet	Evet
Geri kazanım türlerine göre atık yüzde oranları (Polisan kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,01	Evet	Evet
Üretilen ürün başına su tüketimi (Polisan kansai boya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Üretilen ürün başına su tüketimi (Poliport kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Evet	-0,02	Evet	Hayır

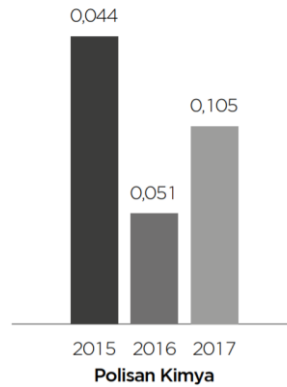
Üretilen ürün başına su tüketimi (Polisan kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Üretilen ürün başına atıksu miktarı (Polisan kansai boya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Üretilen ürün başına atıksu miktarı (Poliport kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Üretilen ürün başına atıksu miktarı (Polisan kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Üretilen ürün başına enerji tüketimi (Polisan kansai boya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,02	Evet	Evet
Üretilen ürün başına enerji tüketimi (Poliport kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Üretilen ürün başına enerji tüketimi (Polisan kimya)	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Üretilen ürün başına karbon ayak izi değişimi (Polisan kansai boya)	Dairesel	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Üretilen ürün başına karbon ayak izi değişimi (Poliport kimya)	Dairesel	Çevresel	Negatif	-	-	-	Hayır
Üretilen ürün başına karbon ayak izi değişimi (Polisan kimya)	Dairesel	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Kapsamlara göre kurumsal karbon ayak izi (1)	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-

Kapsamlara göre kurumsal karbon ayak izi (2)	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-
Faaliyetlere göre kurumsal karbon ayak izi dağılımı	Yatay sütun	Çevresel	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Kategori bazında çalışanların yüzdesi (Polisan kansai)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyet bazında çalışanların yüzdesi (Polisan kansai)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kategori bazında çalışanların yüzdesi (Poliport kimya)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyet bazında çalışanların yüzdesi (Poliport kimya)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kategori bazında çalışanların yüzdesi (Polisan kimya)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyet bazında çalışanların yüzdesi (Polisan kimya)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Ramak kala olaylarının raporlanma sayısı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Gün kayıplı kaza frekansı (Polisan kansai boya)	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Gün kayıplı kaza frekansı (Poliport kimya)	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Gün kayıplı kaza frekansı (Polisan kimya)	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Müteahhit gün kayıplı kaza frekansları	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
İş kazası ağırlık hızı (Polisan Kansai Boya)	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
İş kazası ağırlık hızı (Poliport Kimya)	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
İş kazası ağırlık hızı (Polisan Kimya)	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

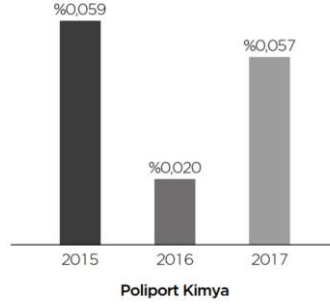
İncelenen grafiklerin %44'ünün grafiğin konusuna ve verilerin izlediği trendlere bağlı olarak şirket lehine bir izlenim sunduğu tespit edilmiştir dolayısıyla söz konusu grafikler iyileştirme taktiği ile ilişkilendirilmiştir. İki adet grafikte RGD oranlarına bağlı olarak yüksek dereceli bozulma tespit edilmiş olup söz konusu grafikler diğer düşük derecede bozulmaya uğrayan grafiklerle birlikte izlenim yönetimi taktiklerinden gizleme ile ilişkilendirilmiştir.

Ürün Başına Tehlikesiz Atık Miktarı (Polisan Kimya) grafiğinde 2015'ten 2017 yılına atık miktarının arttığını gösteren, şirketin performansı açısından olumsuz bir trend söz konusudur. Grafik incelendiğinde, 2015 yılına ait atık miktarının en az olmasına rağmen grafikte gözle görülür biçimde en fazla olacak şekilde gösterildiği yalnızca 2016 ve 2017 yılları karşılaştırıldığında ise 2017 yılına ait verileri gösteren sütunun %11 oranında daha küçük gösterildiği tespit edilmiştir.



Şekil 65: Ürün Başına Tehlikesiz Atık Miktarı Grafiği

Gerı Kazanım Türlerine Göre Atık Yüzde Oranları (Poliport Kimya) grafiğinde RGD oranı %4 olarak tespit edilmiş olup, atıklara yönelik geri kazanım yüzdesindeki artışla ilgili şirket performansının daha olumlu bir izlenim yaratacak şekilde grafikleştirildiği tespit edilmiştir.



Şekil 66: Geri Kazanım Türlerine Göre Atık Yüzde Oranları Grafiği

6.29. Sabancı Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Sabancı Holding tarafından hazırlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda 5 adet grafik tespit edilmiş olup 2 adet grafik ekonomik veriler içerirken geri kalan 3 grafiğin ise sosyal veriler içerdiği tespit edilmiştir. Raporda çevreyle ilgili verilerin sunulduğu bir grafiğe rastlanmamıştır.

Tablo 50: Sabancı Holding 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Kombine net satışlar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,09	Hayır	Evet
Konsolide net kar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,03	Hayır	Evet
Kategoriye göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Cinsiyete göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yaş gruplarına göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Kombine Net Satışlar grafiğinde RGD oranı -%9 olarak tespit edilmiştir ancak satışlarla ilgili artan trend verilerini grafikte daha az göstermek şirket lehine bir izlenim oluşturmayacağından grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Aynı şekilde Konsolide Net Kar grafiğinde RGD oranı -%3 olarak tespit edilmiştir ancak net kar ile ilgili artan trend verilerini grafikte daha küçük göstermek şirket lehine bir izlenim oluşturmayacağından grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

6.30. Şekerbank 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Şekerbank'ın yayınladığı 2017 yılı Faaliyet Raporunda tek bir grafiğe rastlanmış olup grafiğin türü ve verilerin trend içeren bir yapıda olmaması sebepleri ile izlenim yönetimi taktikleri açısından bir değerlendirilme yapılamamıştır. Raporunda çeşitli verilerin sunumunda grafiklerde kıyasla tablolardan yararlandığı dikkat çekmiştir.

Tablo 51: Şekerbank 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık Yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-

6.31. Şişecam 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

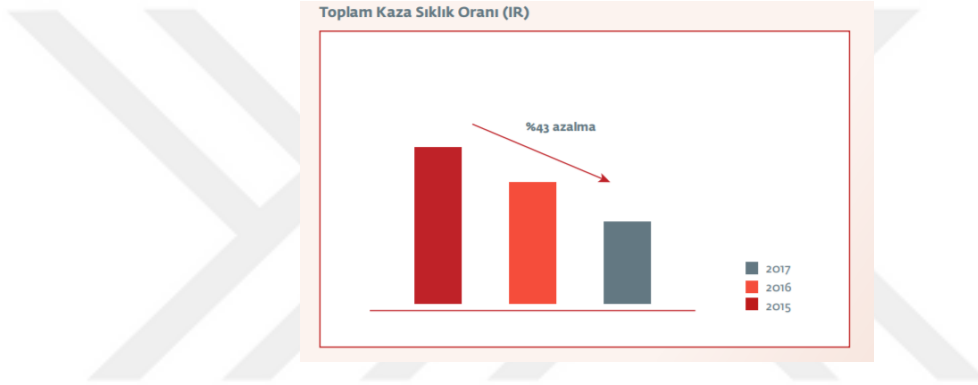
Şişecam tarafından yayınlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda grafiklerin %60'ının sosyal konularla ilişkili olduğu, çevresel ve ekonomik alanlarla ilgili grafiklerin %20'serlik dilimlere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 52: Şişecam 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Satış gelirleri	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Uluslararası satışlar	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Geri kazanılan su miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Kategoriye göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Üst yönetim çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yönetim kurulu dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Beyaz yaka çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Toplam kaza sıklık oranı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	-	-	-	Evet
Toplam katkı yatırımları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

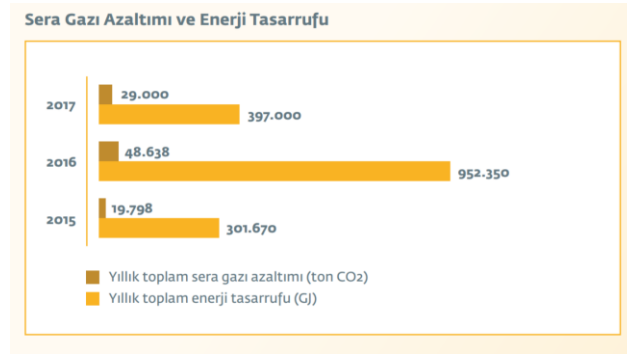
Sera gazı azaltımı ve enerji tasarrufu	Yatay sütun	Çevresel	Negatif	Evet	0,13	Evet	Hayır
--	-------------	----------	---------	------	------	------	-------

Toplam Kaza Sıklık Oranı grafiği incelendiğinde grafikte ilgili verilerin grafik üzerinde yer almadığı gibi verilere yazılı kısımda da yer verilmediği görülmüştür. Grafik bozulma yönünden incelenememiştir. Grafiğin kaza sıklığının azalması ile şirket lehine bir trend izlemesi sebebi ile grafik iyileştirme taktiği ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 67: Toplam Kaza Sıklık Oranı Grafiği

Sera Gazı Azaltımı ve Enerji Tasarrufu grafiğinde yıllık toplam sera gazı azaltımına ilişkin verilerde RGD oranı %13 olarak tespit edilmiş, bir diğer ifade ile 2017 yılına ait veriler %13 oranında daha güçlü gösterilmiştir. Grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 68: Sera Gazı Azaltımı ve Enerji Tasarrufu

6.32. Soda Sanayi 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Soda Sanayi'ye ait 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yayınlanan grafiklerin %50'şerlik oranlarla çevresel ve sosyal konulu verilerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir, ekonomik performansa yönelik herhangi bir grafiğe rastlanmamıştır. Grafiklerin trend veriler içermemesi ve türleri nedeniyle izlenim yönetimi taktikleri açısından değerlendirilmede bulunulamamıştır.

Tablo 53 Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri: Soda Sanayi 2017 Yılı

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Kaynağına göre su kullanımı	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kategoriye göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yıllara göre çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Toplumsal katkı yatırımları dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

6.33. Halk Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Halk Bankası'nın yayınladığı 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yer alan toplam 11 adet grafikten 8'inin sosyal konularla 3'ünün ise çevresel konularla ilişkili olduğu görülmüştür. Raporda ekonomik içerikli bir grafiğe rastlanmamıştır.

Tablo 54: Halk Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Tüm işlemler için kanal dağılımları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Parasal işlemler için kanal dağılımları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yıllara göre müşteri memnuniyeti oranları	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Yaş gruplarına göre çalışanlar	Dikey sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Cinsiyete göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Eğitim durumlarına göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışan başına düşen ortalama eğitim saati	Çizgi	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Değerlendirilen yenilenebilir enerji projelerinin toplam kurulu güç miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,04	Hayır	Evet
Yıllara göre m2 başına düşen emisyon salınımı	Dikey sütun	Çevresel	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	Hayır
Yıllara göre çalışan başına düşen emisyon salınımı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Sosyal sorumluluk projelerinin alanlara göre dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
---	----------	--------	----------------	---	---	---	---

Değerlendirilen Yenilenebilir Enerji Projelerinin Toplam Kurulu Güç Miktarı grafiğinde pozitif bir trend mevcut olup grafiğin bozulma oranı %4 olarak tespit edilmiştir ancak söz konusu artışı grafik üzerinde daha güçsüz göstermek şirket lehine bir izlenimi desteklemediğinden grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

6.34. TSKB 2017 Yılı Entegre Raporu

TSKB'nin yayınladığı 2017 yılı Entegre Raporunda ağırlıklı olarak ekonomik konulu grafiklerin yer aldığı tespit edilmiştir, ekonomik konulu grafikleri sırası ile çevresel ve sosyal konulu grafikler takip etmektedir.

Tablo 55: TSKB 2017 Yılı Entegre Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık Yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Büyüme beklentileri	Dikey sütun	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Özkaynak karlılığı	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Aktif büyüklüğü	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,05	Hayır	Evet
Aktif kompozisyonu	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-

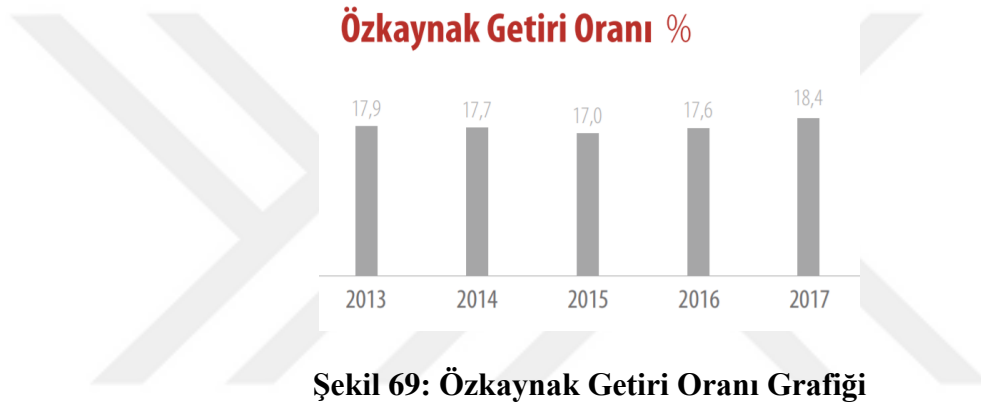
Krediler portföyü	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,10	Hayır	Evet
Kredilerde sektörel dağılım	Yatay sütun	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Türlerine göre krediler	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Takipteki krediler oranı	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Toplam Pasifler	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,05	Hayır	Evet
Pasif kompozisyonu	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Uzun vadeli kaynakların dağılımı	Yatay sütun	Ekonomik	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Özkaynak getiri oranı	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,04	Evet	Evet
Sektörel kıyaslamada öne çıkan rasyolar	Yatay sütun	Ekonomik	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Uluslararası piyasalarda sağlanan sendikasyon ve euroband tutarı toplamı	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Yönetim kadroları cinsiyet dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Toplam çalışanlar cinsiyet dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Cinsiyete göre çalışan sayıları	Yatay sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Yaşlara göre çalışan sayıları	Yatay sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Kategorilere göre çalışan sayıları	Yatay sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Eğitim seviyelerine göre çalışan sayıları	Yatay sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Elektrik tüketimi	Yatay sütun	Çevresel	Negatif	Evet	0,01	Hayır	Hayır
Doğalgaz tüketimi	Yatay sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Elektrik tüketimi	Yatay sütun	Çevresel	Negatif	Evet	0,01	Hayır	Hayır
Doğalgaz tüketimi	Yatay sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Su tüketimi	Yatay sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,01	Hayır	Evet
Kağıt tüketimi	Yatay sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,10	Evet	Evet
Tco2e emisyonu	Yatay sütun	Çevresel	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Tco2e emisyonu (Kapsam 1)	Yatay sütun	Çevresel	Negatif	Evet	0,026	Hayır	Hayır
Tco2e emisyonu (Kapsam 3)	Yatay sütun	Çevresel	Negatif	Evet	0,01	Hayır	Hayır

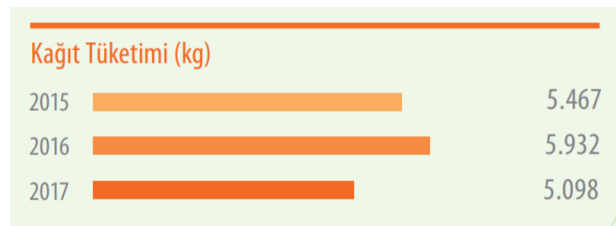
Aktif büyüklüğü grafiğinde RGD oranı -%10 olarak tespit edilmiştir ancak söz konusu bozulma şirket lehine bir izlenimi desteklemediğinden grafik izlenim yönetimi taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Benzer şekilde, krediler portföyü grafiğinde RGD oranı -%5 olarak tespit edilmiştir ancak söz konusu bozulma şirket lehine bir izlenimi desteklemediğinden grafik izlenim yönetimi taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Özkaynak getiri oranı grafiğinde bozulma oranı %4 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, getirideki artışı gösteren trende ait 2017 yılı verilerinin grafik üzerinde %4 oranında daha güçlü gösterildiği görülmüştür.



Kağıt tüketimi grafiğinde şirketin kağıt tüketiminin azaldığını gösteren bir trend mevcuttur ancak grafikte ilgili tespit edilen -%10 RGD değerine bağlı olarak 2017 yılına ait tüketimin verilere oranla daha az gösterildiği saptanmıştır.



Şekil 70: Kağıt Tüketimi Grafiği

tCO₂e (Kapsam 1) grafiğinde bozulma oranı %26 olarak tespit edilmiştir ancak 2017 yılına emisyon verilerinin grafik üzerinde daha büyük gösterilmesi şirket lehine bir izlenim oluşturmadığından grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

6.35. Tat Gıda 2017 Yılı Faaliyet Raporu

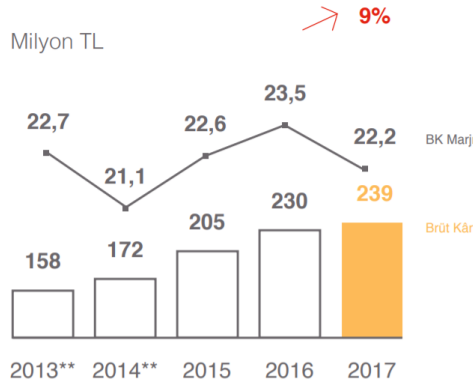
Tat Gıda'nın yayınladığı 2017 yılı Faaliyet Raporunda yer alan grafiklerin tamamının ekonomik veriler yansıttığı görülmüş olup, çevresel ve sosyal alanlarla ilgili grafiklere yer verilmediği saptanmıştır. Raporda sosyal ve çevresel alanlarla ilgili yalnızca sözel açıklamaların yapıldığı görülmektedir.

Tablo 56: Tat Gıda 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Net satışlar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,01	Hayır	Evet
Ürün grubu bazında net satışlar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Net satışların bölgesel dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Net satışların ürün grubu bazında dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Brüt kar	Çizgi – sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,03	Evet	Evet
FVAÖK	Çizgi – sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	-0,025	Hayır	Hayır
Faaliyet karı	Çizgi – sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	-0,01	Hayır	Hayır

Net kar marjı	Çizgi – sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Net finansal borç	Çizgi – sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	0,01	Hayır	Hayır
İşletme sermayesi	Çizgi – sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Brüt Kar grafiğinde, RGD değeri %3 olarak tespit edilmiştir. 2017 yılına doğru artış gösteren bir trend izleyen brüt karla ilgili bozulma oranı, 2017 yılına ait verilerin grafik üzerinde %3 oranında daha güçlü gösterildiğini ifade etmektedir.



Şekil 71: Brüt Kar Grafiği

6.36. Tav Havalimanları 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

2017 yılı TAV Havalimanları Sürdürülebilirlik Raporunda Çevresel konulu grafikler en fazla olmak üzere her alandan grafiklere yer verildiği görülmüştür. İncelemeye elverişli olan grafiklerden hiçbiri gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir. Trend içeren 5 adet grafikten 4'ünün ise olumlu veriler sunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 57: Tav Havalimanları 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Paydaşlara dağıtılan ekonomik değerler	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Tedarik maliyetleri dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Tedarikçilerin dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kaza sıklık oranları	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Evet	0,01	Hayır	Hayır
Eğitimlerin dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çevresel yatırımlar	Yatay sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Enerji tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Yolcu başına CO2 salınımı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Su tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Bertaraf yöntemine göre atıklar	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-

6.37. Tekfen Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Tekfen Holding'in 2017 yılı Faaliyet Raporunda sunulan grafiklerin tamamı ekonomik konularla ilgilidir. Şirketin sosyal ve çevresel performansı ile ilgili bilgilerin tamamının rapor içerisinde sözel olarak aktarıldığı ancak herhangi bir grafiğe yer verilmediği görülmektedir. İncelenen grafiklerin neredeyse tamamının şirketin ekonomik performansına yönelik olumlu bilgiler sundukları tespit edilmiştir.

Tablo 58: Tekfen Holding 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Satış gelirleri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,04	Evet	Evet
FAVÖK	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,025	Evet	Evet
Satış gelirleri dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Net dönem karı	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,07	Hayır	Evet
Yatırımlar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Toplam aktif	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,02	Evet	Evet

Satış Gelirleri grafiğinde bozulma oranı %4 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, 2017 yılına ait satış gelirlerini gösteren sütun esas verilere oranla daha güçlü gösterilmiştir. Satış gelirlerinin daha güçlü gösterilmesi şirket şöhretine bir izlenimi desteklediğinden grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 72: Satış Gelirleri Grafiği

Net dönem karı grafiğinde bozulma oranı -%7 olarak hesaplanmıştır. Ancak şirketin karında artış gösteren bir trende ilişkin verilerin sunulduğu grafikte 2017 yılında artan karın %7 oranında daha küçük gösterilmesi şirket lehine bir izlenimi desteklememektedir. Dolayısıyla grafik ilgili izlenim yönetimi taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

6.38. Tofaş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Tofaş'ın yayınladığı 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yalnızca çevresel ve sosyal alanlara ilişkin verilerin sunulduğu grafiklere rastlanmış olup, sosyal alanla ilgili grafiklerin ağırlıkta olduğu görülmüştür.

Tablo 59: Tofaş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele eğitim programı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Müşteri memnuniyeti trendi	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Enerji tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Sera gazı emisyonları	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,01	Hayır	Evet
Uçucu Organik Bileşik Emisyonu trendi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Taze su tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Atık miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Kategoriye göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yaş grubuna göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyete göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Eğitim seviyesine göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kayıp günlük kazalanma oranı	Çizgi	Sosyal	Negatif	-	-	-	Hayır

6.39. Tüpraş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Tüpraş'a ait 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yalnızca çevresel ve sosyal konulu grafiklere yer verildiği tespit edilmiştir. Çevresel grafikler ağırlıklı olarak görülmektedir. Pek çok grafikte bozulma tespit edilmiş ancak kimi grafiklerdeki bozulmalar şirketin lehine bir imaj desteklemediğinden izlenim yönetimi altında değerlendirilmemiştir.

Tablo 60: Tüpraş 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
İşlenen petrol başına enerji tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Evet	0,3	Hayır	Hayır
Kaynaklarına göre enerji kullanım oranı	Yatay sütun	Çevresel	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Çevre harcamaları	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,17	Hayır	Evet
İşlenen ham petrol başına su tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,06	Hayır	Evet
Su ihtiyacının geri kazanımla karşılanma oranı	Dikey sütun	Çevresel	Negatif	Evet	0,02	Evet	Hayır
Kaynaklarına göre su kullanım oranı	Yatay sütun	Çevresel	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Yaş grubuna göre çalışan dağılımı	Yatay sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Evet	-0,6	Evet	-
Kategoriye göre cinsiyet dağılımı	Yatay sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Evet	0,5	Evet	-

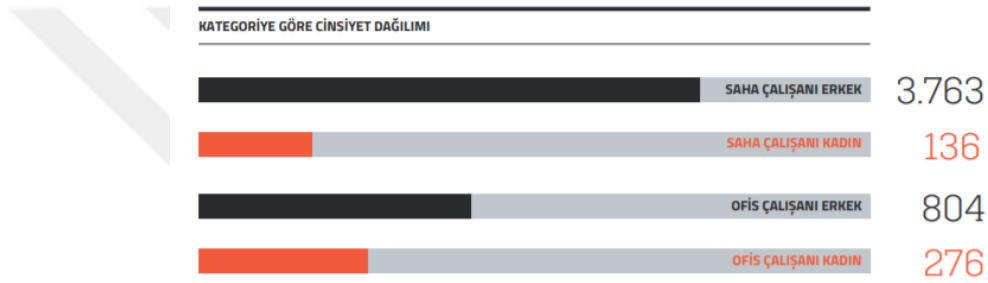
İşlenen petrol başına enerji tüketimi grafiğinde tüketilen enerji miktarında artışın olduğu bir trend söz konusudur. Grafikteki %30 bozulma oranı 2016 yılına ait enerji tüketimi verilerinin %30 oranında daha fazla gösterildiğini temsil etmektedir ancak söz konusu durum işletme lehine bir izlenimi desteklemediğinden grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Benzer olarak, Çevre Harcamaları grafiğinde yapılan yatırım harcamalarının 2016 yılı verilerine oranla grafik üzerinde -%17 oranında daha zayıf gösterildiği tespit

edilmiştir. Söz konusu pozitif trendin grafik üzerinde daha güçsüz gösterilmesi şirket lehine bir imajı desteklemediğinden grafik ilgili taktik altında değerlendirilmemiştir.

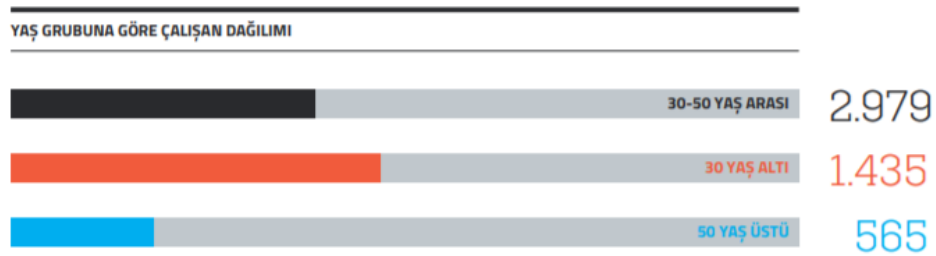
Yine İşlenen Ham Petrol Başına Su Tüketimi grafiğinde azalan su tüketimi miktarının grafik üzerinde verilere oranla %6 oranında daha büyük gösterildiği tespit edilmiştir ancak tekrar eden sebep dolayısıyla grafik izlenim yönetimi taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Kategoriye göre cinsiyet dağılımı grafiğinde gözle görülür bir bozulma mevcuttur. Söz konusu bozulma kadın çalışan sayısının grafik üzerindeki gösterimini destekler niteliktedir, grafik izlenim yönetimi ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 73: Kategoriye Göre Cinsiyet Dağılımı Grafiği

Benzer biçimde Yaş Grubuna Göre Çalışan Dağılımı grafiğinde 30-50 yaş arası çalışanların sayısı daha fazla olmasına rağmen genç çalışan profilini güçlü göstermek üzere grafik açıkça bozulmaya uğramış ve genç çalışan profili daha güçlü gösterilirken orta yaşlı çalışanlara ait sütun daha güçsüz gösterilmiştir.



Şekil 74: Yaş Grubuna Göre Çalışan Dağılımı Grafiği

6.40. Türk Hava Yolları 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

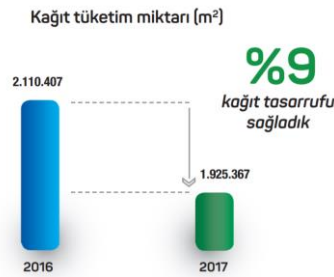
Türk Hava Yolları'nın 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda sırasıyla sosyal, çevresel ve ekonomik içerikli olacak şekilde her konula ile ilişkili grafiğe rastlanmıştır. Trend verilerin sunulduğu grafiklerinin tamamının şirketin olumlu imajını desteklediği görülmüştür, söz konusu grafikler iyileştirme taktiği ile ilişkilendirilmiştir. Aynı zamanda gizleme taktiği açısından değerlendirilmeye elverişli olan hemen tüm grafiklerin yine işletme performansını güçlendirecek yönde bozulmaya uğradığı tespit edilmiştir.

Tablo 61: Türk Hava Yolları 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yolcu artışı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
İstihdam artışı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kağıt tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,59	Evet	Evet
Atık miktarları	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,01	Hayır	Evet
Yakıt verimliliği performansı	Çizgi	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Yıllar bazında toplam yakıt tasarrufu miktarı	Çizgi	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet

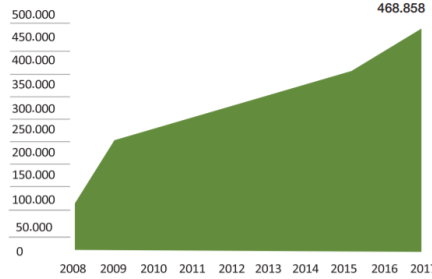
Engellenen toplam sera gazı miktarı	Çizgi	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Emniyet performansı	Çizgi	Sosyal	Pozitif	-	-	-	Evet
Mevcut emniyet raporlamaları	Çizgi	Sosyal	Pozitif	-	-	-	Evet
Çalışan memnuniyeti	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,09	Evet	Evet
Personel başına düşen eğitim	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,01	Evet	Evet
Kokpit personeline yönelik eğitim saatleri	Çizgi	Sosyal	Pozitif	-	-	-	Evet
Kokpit personeline yönelik eğitim saatleri -2	Çizgi	Sosyal	Pozitif	-	-	-	Evet
İş gücü devir oranı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	-0,37	Evet	Evet

2016'dan 2017'ye kağıt tüketiminin azaldığı bir trend gösteren grafikte mevcut azalma grafikteki %59'luk bozulma oranıyla okuyuculara sunulmuştur, bu şekilde kağıt tüketimindeki azalma grafik üzerinde gerçeğe kıyasla aşırı bir biçimde görünmektedir.



Şekil 75: Kağıt Tüketim Miktarı Grafiği

Yıllar Bazında Yakıt Tasarrufuna ait verilerin grafik üzerinde yazılı açıklamalardan farklı olduğu dikkat çekmiştir.

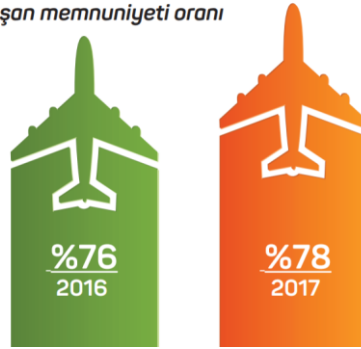


Her yıl başarıyla hayata geçirdiğimiz çeşitli yakıt tasarrufu projeleri sayesinde, karbon ayak izimizi azaltmaya devam ediyoruz. 2017 yılında 46.757 tonluk yakıt tasarrufunun sağlanmasıyla, 147.283 ton sera gazının salımı önlenmiş oldu. Böylece 2008 yılından bu yana toplam 468.858 ton yakıt tasarrufu yapılarak, 1.476.901 ton sera gazının salımı önlenmiş oldu. Yıllar bazında yakıt tasarruf miktarları ve engellenen sera gazı miktarları takip eden sayfadaki grafiklerde gösterilmektedir.

Şekil 76: Yıllar Bazında Yakıt Tasarrufu Grafiği

Çalışan Memnuniyetini gösteren grafikte çalışan memnuniyetlerindeki artış grafikteki bozulma oranına bağlı olarak verilere oranla %9 daha güçlü gösterildiğinden grafik gizleme taktiği altında değerlendirilmiştir.

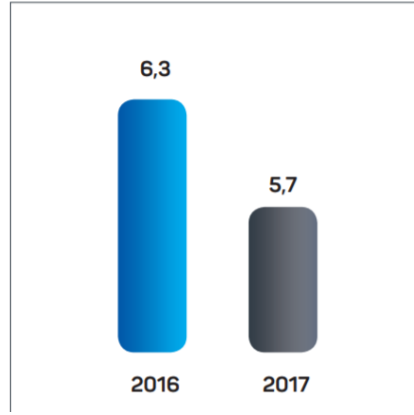
Çalışan memnuniyeti oranı



Şekil 77: Çalışan Memnuniyeti Oranı Grafiği

İş gücü devir oranı grafiğinde devir oranında azalan trend grafikteki %37'lik bozulma oranına paralel olarak şirket lehine bir izlenimi destekleyecek şekilde daha da az olacak şekilde gösterilmiştir.

G4-LA1: İş gücü devir oranı (%)



Şekil 78: İş Gücü Devir Oranı Grafiği

6.41. Türk Telekom 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Türk Telekom 2017 Yılı Faaliyet Raporunda yayımlanan tüm grafiklerin ekonomik performansla ilişkili olduğu görülmüştür. Şirketin çevresel veya sosyal performansına yönelik herhangi bir grafiğe rastlanmamıştır.

Tablo 62: Türk Telekom 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Abonelerin kategori bazında dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Konsolide gelir kırılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Sabit geniş bant	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Mobil	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,01	Evet	Evet

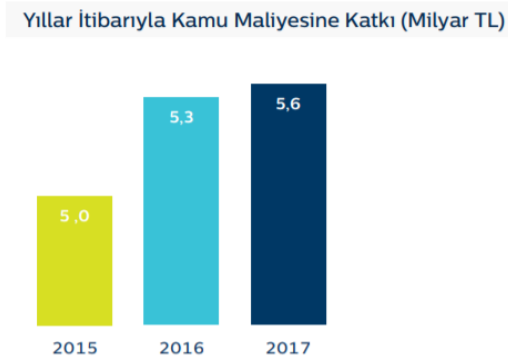
Kurumsal Veri	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Sabit Ses	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Satış Gelirleri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Konsolide satış gelirlerinin dağılımı	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Yatırım harcamaları	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Yatırım harcamaları dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Aboneler	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Hız dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Abone bazında kapasite dağılımı	Dikey sütun	Sosyal	Bilgilendirici	Hayır	0	Hayır	-
Toplam erişim hattı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Abone sayıları	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,029	Evet	Evet
Kamu maliyesine katkı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,67	Evet	Evet
Piyasa değeri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Sermaye yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
----------------	----------	----------	----------------	---	---	---	---

Abone Sayıları grafiğinde yıllar içinde abone sayılarının arttığı bir trend görülmektedir. Grafiğin bozulma oranı %2.9 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 2017 yılına ait abone sayısı grafik üzerinde söz konusu oran kadar daha güçlü gösterilmiştir.



Kamu Maliyesine Katkı grafiğinde gözle görülür bir bozulmanın mevcut olduğu görülmektedir. 2015 yılından 2016 yılına artış grafik üzerinde %67 oranında daha güçlü görülmektedir.



6.42. Türk Traktör 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Türk Traktör tarafından yayınlanan 2017 yılı Faaliyet Raporunda şirketin ekonomik performansı ile ilişkili çok sayıda grafiğe rastlanmıştır. Raporunda ekonomik konulu grafiklerle karşılaştırıldığında az sayıda sosyal performansı içeren grafiğe de yer verildiği tespit edilmiştir. Çevreyle ilgili performansı yansıtan hiçbir grafiğe raporda yer verilmemiştir. Çevreyle ilgili performansı açıklamada ağırlıklı olarak tablolara yer verildiği görülmüştür.

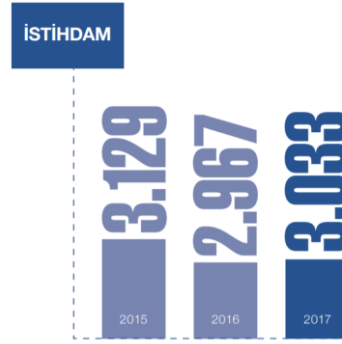
Tablo 63: Türk Traktör 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Üretim adetleri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
İstihdam	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,03	Evet	Evet
Satış adetleri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Satış gelirleri	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Brüt kar	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Faaliyet karı	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	-0,045	Hayır	Hayır
FAVÖK	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Net kar	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Brüt kar marjı	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	-0,1	Hayır	Hayır

Faaliyet kar marjı	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	-0,18	Hayır	Hayır
FAVÖK marjı	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	-0,13	Hayır	Hayır
Net kar marjı	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	-0,12	Hayır	Hayır
Dünya traktör pazarı	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Tarmakbir üretim adetleri	Dairesel	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Tarmakbir ihracat adetleri	Dairesel	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Türktraktör Pazar liderliği	Çizgi-sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Hisse performansı	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Yabancı Payı Gelişimi	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Temettü ödemeleri ve verimi	Çizgi-sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	0,02	Evet	Hayır
Hisse başına kar	Çizgi	Ekonomik	Negatif	-	-	-	Hayır
Yaş dağılımı (Ofis çalışanları)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Eğitim (Ofis çalışanları)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Kıdem (Ofis çalışanları)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Eğitim (Saha çalışanları)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Kıdem (Saha çalışanları)	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

İstihdam grafiğinde 2016 yılından 2017 yılına doğru istihdam edilen işçi sayısında artış gösteren bir trend mevcuttur ancak grafikte ilgili bozulma oranı %3 olarak tespit edilmiştir. Yani, 2017 yılına ait verileri gösteren sütunun %3 oranında daha güçlü gösterilmiştir. Bu gösterimin şirketin kapasitesini daha güçlü gösterdiği dolayısıyla şirkete yönelik olumlu izlenimi desteklediği tespit edilmiştir.



Şekil 81: İstihdam Grafiği

Faaliyet karı grafiğinde bozulma oranı -%4.5 olarak tespit edilmiştir ancak 2017 yılında faaliyetten elde karın grafik üzerinde daha güçsüz gösterilmesi şirket lehine bir izlenimi desteklemediğinden grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

Brüt Kar Marjı grafiğinde de kar marjının yıllar içinde azaldığı bir trend görülmektedir. Grafikte ilgili RGD oranı -%10 olarak tespit edilmiştir ancak zaten azalan bir trend izleyen kar marjının grafik üzerinde daha da güçsüz gösterilmesi şirket lehine bir izlenimi desteklememiştir dolayısıyla grafik yalnızca iyileştirme taktiği ile ilişkilendirilmiştir.

Benzer olarak, Faaliyet Kar Marjı, FAVÖK Marjı ve Net Kar Marjı grafiklerinde de bozulma oranları sırasıyla %18, %13 ve %12 olarak tespit edilmiştir

ancak şirketin kar marjlarındaki düşüşün grafikte daha da güçlü gösterilmesi şirkete yönelik olumlu izlenimi güçlendirir nitelikte değildir.

6.43. Turkcell 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Turkcell tarafından yayınlanan 2017 yılı Sürdürülebilirlik Raporunda toplam 5 adet grafiğe rastlanmış olup, grafiklerin tamamının sosyal performans ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Şirketin çevresel ve ekonomik performansını yansıtan herhangi bir grafiğe raporda yer verilmemiştir.

Tablo 64: Turkcell 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Turkcell iletişim hizmetleri çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Turkcell grup çalışan sayısı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Turkcell grup çalışan eğitim seviyesi	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Yıllık toplam eğitim saati	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Kaza sıklık oranı	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır

Grafiklerden üçü türleri ve içerdikleri veriler neticesinde izlenim yönetimi taktikleri açısından değerlendirilememiştir. İzlenim yönetimi taktikleri açısından değerlendirilen grafiklerde bozulmaya rastlanmamış olup, şirketin olumlu imajını destekleyen bir trend içeren Yıllık Toplam Eğitim Saati grafiği iyileştirme taktiği altında değerlendirilmiştir.

6.44. Ülker Bisküvi 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

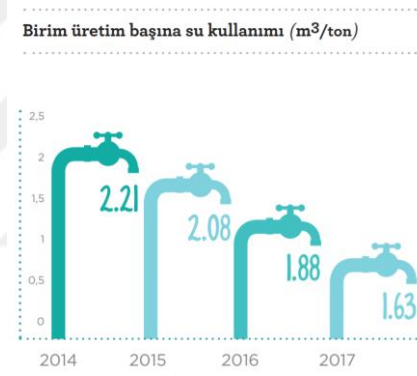
Ülker tarafından yayınlanan 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda yayınlanan grafiklerin %60'ının sosyal performansla, geri kalan %40'ının ise çevresel performansla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Raporla ekonomik performansa ilişkin grafiklere rastlanmamıştır.

Tablo 65: Ülker Bisküvi 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Birim üretim başına su tüketimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,20	Evet	Evet
Toplam su kullanımı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	-0,20	Evet	Evet
Ana hammadde tüketim oranları	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-
Lojistik Yönetimi	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	-	-	-	Evet
Kategoriye göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyete göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışma süresine göre çalışanlar	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışan başına ortalama eğitim saati	Dikey sütun	Sosyal	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır

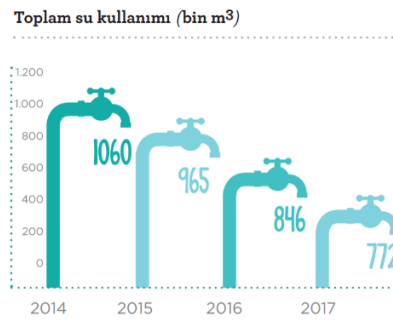
Çalışan başına ortalama İŞG eğitim saati	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	-0,12	Hayır	Evet
Kaza sıklık oranı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Birim Üretim Başına Su Tüketimi ve Toplam Su Tüketimi grafikleri incelendiğinde her iki grafikte de şirketin 2017 yılında su tüketimi miktarlarını azalttığı yönünde bir trend mevcuttur. Ancak grafiklerle ilgili RGD oranları sırası ile -%20 ve -%23 olarak tespit edildiğinden 2017 yılına ait su kullanım miktarlarının grafikler üzerinde ilgili oranda küçültülerek sunulduğu görülmüştür.



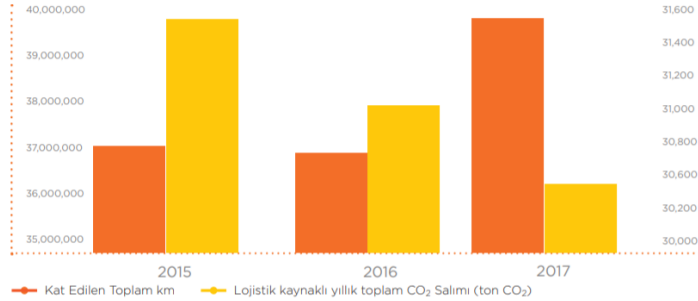
Şekil 82: Birim Üretim Başına Su Kullanımı Grafiği

Yukarıda nedenleri açıklandığı üzere Birim Başına Su Kullanımı ve Toplam Su Kullanımı grafikleri gizleme taktiği ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 83: Toplam Su Kullanımı Grafiği

Lojistik Yönetimi grafiğinde ilgili sütunlara yönelik değerler grafik üzerinde ve yazılı kısımda sunulmadığından grafikte ilgili veriler tespit edilememiş dolayısıyla grafikte bozulma olup olmadığı incelenememiştir.



Şekil 84: Lojistik Yönetimi Grafiği

Çalışan Başına Ortalama İş Güvenliği Eğitimi Saati grafiğinde verilen eğitimlerin saatinde artış olduğu görülmektedir. Grafikte ilgili RGD oranı -%12 olarak tespit edilmiştir ancak 2017 yılında artan eğitim saatlerini grafik üzerinde daha güçsüz göstermek şirket lehine bir izlenimi desteklemediğinden grafik ilgili izlenim yönetimi taktiği ile ilişkilendirilmemiştir.

6.45. Vakıflar Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Vakıflar Bankası'nın 2017 yılında yayınladığı Sürdürülebilirlik Raporunda 4 adet grafiğe rastlanmış olup, raporda veri sunumunun ağırlıklı olarak tablolar aracılığı ile yapıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 66: Vakıflar Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Ortaklık yapısı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Çalışma sürelerine göre çalışan oranları	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

Performans ve kariyer değerlendirmesine tabi olan çalışanlar	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Mobil bankacılık kullanıcı sayısı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet

Raporda yer alan grafiklerin üçü şirketin sosyal performansını yansıtırken bir adet grafiğin ise ekonomik performansla ilişkili olduğu görülmüştür. Grafiklerden ikisi yapıları gereği çalışma kapsamında izlenim yönetimi taktikleri açısından incelenememişken geri kalan ikisinde grafik bozulması tespit edilmemiştir.

6.46. Vestel 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Vestel'in 2017 yılında yayınladığı Faaliyet Raporunda yalnızca ekonomik performansla ilişkili grafiklere yer verildiği tespit edilmiştir. Raporun sürdürülebilirliği ele alan kısmında sosyal performansla ilişkili verilerin tablolar aracılığı ile sunulduğu gözlemlenirken ve çevresel performansla ilişkili açıklamaların yalnızca sözel olarak yapıldığı görülmüştür.

İzlenim yönetimi taktikleri açısından incelemeye elverişli olan grafiklerden hiçbirinde gizleme taktiği ile ilişkili bir bulguya rastlanmamıştır ancak şirketle ilgili olumlu bir performans yansıtan grafikler iyileştirme taktiği altında incelenmiştir.

Tablo 67: Vestel 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Net satışlar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Brüt kar marjı	Dikey sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır

FAVÖK	Çizgi-sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Satışların coğrafi dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Satışların bölümlere göre dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Hisse performansı	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet
Relatif performans	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet

6.47. Vestel Beyaz Eşya 2017 Yılı Faaliyet Raporu

Vestel Beyaz Eşya'nın 2017 yılında yayınladığı Faaliyet Raporunda yalnızca ekonomik performansla ilişkili 7 adet grafiğe yer verildiği tespit edilmiştir. Raporun sürdürülebilirliği ele alan kısmında sosyal ve çevresel performansla ilişkili açıklamaların yalnızca sözel olarak yapıldığı görülmüştür. Söz konusu alanlardaki performans açıklama grafiklerden yararlanılmadığı gibi tablolara da yer verilmediği tespit edilmiştir.

Tablo 68: Vestel Beyaz Eşya 2017 Yılı Faaliyet Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Net satışlar	Dikey sütun	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Brüt kar marjı	Dikey sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır

FAVÖK ve FAVÖK Marjı	Sütun-çizgi	Ekonomik	Pozitif	Hayır	0	Hayır	Evet
Net kar	Dikey sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Satışların coğrafi dağılımı	Dairesel	Ekonomik	Bilgilendirici	-	-	-	-
Dağıtılan kar payının net dağıtılabilir dönem karına oranı	Dikey sütun	Ekonomik	Negatif	Hayır	0	Hayır	Hayır
Hisse performansı	Çizgi	Ekonomik	Negatif	-	-	-	Hayır
Relatif Performans	Çizgi	Ekonomik	Pozitif	-	-	-	Evet

İzlenim yönetimi taktikleri açısından incelemeye elverişli olan grafiklerden hiçbirinde gizleme taktiği ile ilişkili bir bulguya rastlanmamıştır ancak şirketle ilgili olumlu bir performans yansıtan grafikler iyileştirme taktiği altında incelenmiştir.

Son olarak verilerle ilgili trend sunan grafikler arasından pozitif ve negatif veri sunan grafikler sayıca karşılaştırıldığında negatif olanların sayısının fazla olması şirketin veri sunmada pekçok şirkete oranla daha şeffaf olabileceğini ifade etmektedir.

6.48. Yapı ve Kredi Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

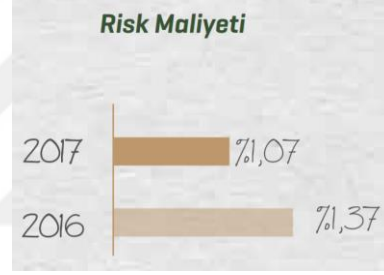
Yapı ve Kredi Bankası'nın 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporunda ekonomik alan ağırlıklı olmak üzere tüm alanlara ilişkin performans grafiklerine yer verildiği tespit edilmiştir.

Tablo 69: Yapı ve Kredi Bankası 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Takipteki krediler rasyosu	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,025	Evet	Evet
Risk maliyeti	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,17	Evet	Evet
Ücret ve komisyon büyümesi	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,04	Evet	Evet
Gelir büyümesi	Yatay sütun	Ekonomik	Negatif	Evet	-0,02	Hayır	Evet
Dijital bankacılık müşteri sayısı	Yatay sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,11	Evet	Evet
Maddi ortalama öz kaynak karlılığı	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	0,08	Evet	Evet
Gider/Gelir oranı	Yatay sütun	Ekonomik	Pozitif	Evet	-0,13	Evet	Evet
Yatırım yapılan proje alanları	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-
Doğum izninden dönen çalışan oranı	Dikey sütun	Sosyal	Pozitif	Evet	0,023	Evet	Evet
Cinsiyete göre çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-
Cinsiyete göre üst yönetimde çalışan dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

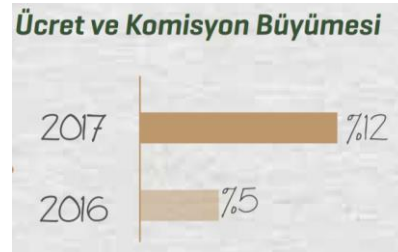
Geri dönüştürülen atık miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	0,019	Evet	Evet
Çevre koruma ve yatırım harcamalarının alanlara göre dağılımı	Dairesel	Çevresel	Bilgilendirici	-	-	-	-
Barınaklara gönderilen yemek atıkları miktarı	Dikey sütun	Çevresel	Pozitif	Evet	1,23	Evet	Evet

Risk Maliyeti grafiğinde RGD oranı -%17 olarak tespit edilmiştir. Risk maliyetinin azaldığı bir trend gösteren grafikte 2017 yılına ait sütun ilgili oranda daha küçük gözükmemektedir.



Şekil 85: Risk Maliyeti Grafiği

Ücret ve Komisyon Büyümesi grafiğinde bozulma oranı %4'tür. 2017 yılının ücret ve komisyon büyümesi verileri grafikte %4 oranında daha güçlü görünmektedir.



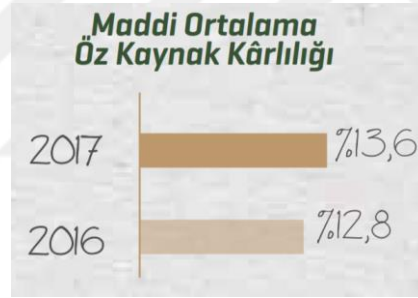
Şekil 86: Ücret ve Komisyon Büyümesi Grafiği

Dijital Bankacılık Müşteri Sayısı grafiğinde 2017 yılına ait verilerle ilgili %11 oranında bozulma tespit edilmiştir. Müşteri sayısındaki büyüme trendinin yanı sıra söz konusu bozulma şirketle ilgili olumlu imajı güçlendirmektedir.



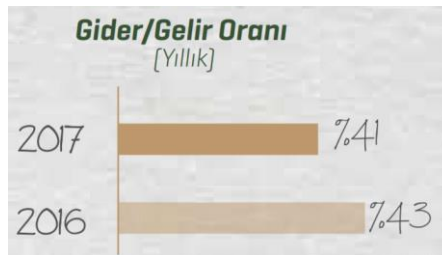
Şekil 87: Dijital Bankacılık Müşteri Sayısı Grafiği

Maddi Ortalama Öz Kaynak Karlılığı grafiğinde %8 oranında bozulma tespit edilmiştir. Bozulma nedeniyle şirketin ortalama öz kaynak karlılığı daha güçlü görünmektedir.



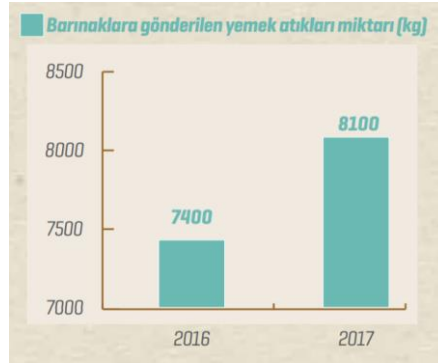
Şekil 88: Maddi Ortalama Özkaynak Karlılığı Grafiği

Giderlerin gelirlere oranını gösteren grafikte RGD oranı -%13 olarak tespit edilmiştir. 2017 yılında söz konusu oran şirket lehine değişmiştir ancak bu değişim grafik üzerinde daha güçlü görünecek şekilde yansıtılmıştır.



Şekil 89: Gider-Gelir Oranı Grafiği

Barınaklara Gönderilen Yemek Atıkları Miktarı grafiğinde 2017 yılına ait verilerin artış gösterdiği bir trend mevcuttur. Grafiğe ait değerlerin yer aldığı eksenin başlangıç noktasının 0 olmaması nedeni ile grafik gizleme taktiği ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 90: Barınaklara Gönderilen Yemek Atıkları Miktarı Grafiği

6.49. Zorlu Enerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu

Zorlu Enerji'nin 2017 yılına ait Sürdürülebilirlik Raporunda yalnızca bir adet grafik tespit edilmiştir. Grafik türü ve içerdiği verinin türü bakımından çalışma kapsamında izlenim yönetimi taktikleri açısından değerlendirilememiştir. Şirketin performansı ile ilgili verilerin rapor içerisinde ağırlıklı olarak tablolar aracılığı ile sunulduğu görülmüştür.

Tablo 70: Zorlu Enerji 2017 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu Grafikleri

Grafik Başlığı	Grafik Türü	Grafik Konusu	Veri Türü	Bozulma	% RGD	Gizleme	İyileştirme
Tedarik zincirinin coğrafi dağılımı	Dairesel	Sosyal	Bilgilendirici	-	-	-	-

7. SONUÇ

Geçmişten günümüze bir şirkete yönelik izlenim, paydaşların şirketle ilgili bir yargıya varmasında ve bunun sonucunda şirketle olan her türlü ilişkilerine yönelik karar alma süreçlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tıpkı dışarıdan nasıl algılandığına önem veren bireyler gibi şirketler de, performansları ve markalarıyla ilgili nasıl bir izlenim yarattıklarına oldukça önem verdiklerinden, kurumsal iletişim yöntemleri aracılığı ile paydaşlarının kendilerine ve markalarına yönelik algısını etkilemek üzere izlenim yönetimi taktiklerinden faydalanabilmektedirler.

İçinde bulunduğumuz çağda, sürdürülebilirliğe yönelik artan farkındalıkla birlikte şirketler paydaşlarının bu alandaki beklentilerinin karşılanmasının önemli bir gereklilik olduğunun farkına varmışlardır. Bu nedenle, her gün daha fazla işletme sürdürülebilir performans ve katma değerli stratejilere odaklanmakta ve finansal faaliyetlerini sosyal ve çevresel alanlardaki performanslarıyla desteklemekte ve tüm bu faaliyetlerini paydaşlarına sunmak üzere farklı hesap verme yapılarına başvurmaktadır. Bu kapsamda, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de özellikle son 10 yıldır şirketlerin ekonomik performanslarının yanı sıra çevresel ve sosyal alanlara da etkileriyle ilgili açıklamalarının yer aldığı sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanmasında artış görülmektedir (Önce ve diğ., 2015, 251; Şahin ve diğ., 2018, 28).

Sürdürülebilirlik raporlarının şirketlerin ekonomik faaliyetlerinin yanı sıra sosyal ve çevresel faaliyetleriyle de ilgili bilgileri sunması nedeni ile, şeffaflığı arttırarak paydaşların gözünde işletmeye olan güvenilirliği arttırma, işletmenin itibarını arttırma, çalışanların memnuniyetini arttırma gibi önemli rolleri vardır. Sürdürülebilirlik raporlarının bu denli önemli bilgiler sunması ve bu sayede işletmeyle ilgili önemli algıları değiştirebilmesi, söz konusu raporları önemli bir kurumsal izlenim yönetimi aracı haline getirmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar, sürdürülebilirlik raporlarının paydaşları manipüle etmek üzere kullanıldığı tartışmalarını da beraberinde getirmiş ve raporlarda yayınlanan grafik incelemelerinde

iki temel izlenim yönetimi taktiğinin kullanıldığı tespit edilmiştir (Cho ve diğ., 2012; Beattie ve Jones 1997).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, bu çalışmada Kasım 2018 – Ekim 2019 dönemi BİST Sürdürülebilirlik Endeksinden seçilen 49 adet şirketin bağımsız sürdürülebilirlik raporlarında ve bağımsız bir sürdürülebilirlik raporunun yayınlanmamış olması halinde sürdürülebilirlikle ilgili açıklamaların yer aldığı faaliyet raporu ve entegre raporlarda yer alan grafiklerin izlenim yönetimi aracı olarak kullanılıp kullanılmadığı belirlenmiştir. Grafiklerin izlenim aracı olarak kullanımının tespit edilmesinde örgütsel izlenim yönetimi taktiklerinden iyileştirme (enhancement) ve gizleme (obfuscation) kullanılmıştır. Ortaya çıkan bilgilerin, şirket raporlarını inceleyen paydaşların raporlarda grafikler aracılığıyla gerçekleştirilebilecek izlenim yönetimine yönelik farkındalığının artması ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarını daha şeffaf bir biçimde hazırlamasına katkı sağlaması beklenmektedir.

İçerik analizi kapsamında grafikler üzerinde yapılan manuel analiz, ortaya çıkan tabloların incelenmesi ve değerlendirmeler sonucunda şirketlerin raporlarda yayınladıkları grafikleri performanslarıyla ilgili olumlu bir izlenim oluşturmak üzere sistematik bir biçimde manipüle ettikleri tespit edilmiştir. Manipülasyonu gerçekleştirmede her iki izlenim yönetimi taktiğinden (iyileştirme ve gizleme) faydalandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmayla ilgili ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Endekste yer alan şirketler raporlarında ağırlıklı olarak sütun grafiklerinden faydalanmışlardır. Literatürde yer alan çalışmaların sonuçları da şirketlerin raporlarında performanslarıyla ilgili verileri sunmada en sık kullandıkları grafik türünün sütun grafikleri olduğunu desteklemektedir (Rahman ve diğ., 2014). Şirketlerin ağırlıklı olarak sütun grafiklerinden faydalanmalarının en önemli sebeplerinden bir tanesi, sütun grafikleri aracılığıyla sunulan verilerin okunabilirliğinin diğer grafik türleriyle kıyaslandığında daha fazla olmasıdır (Simkin ve Hastie, 1987). Sütun grafikleri sayesinde şirketler, okuyuculara performanslarıyla ilgili mesajları daha kolay bir biçimde iletebilmektedirler.
- Raporlarda yer alan grafiklerin konularına göre dağılımı incelendiğinde şirketlerin ağırlıklı olarak finansal performanslarıyla ilgili grafiklere yer verdiği tespit edilmiştir. Grafiklerin şirketlerin finansal performanslarıyla ilgili çeşitli çıkar paydaşlarıyla iletişim kurmada önemli bir araç olduğu

bilinmektedir (Curtis, 1997, 269). Çıkar gruplarının yatırımcılar, finansal kurumlar ve alacaklılar gibi çeşitli paydaşları kapsadığı düşünüldüğünde, sürdürülebilirlik raporlarında ağırlıklı olarak finansal grafiklerin kullanılması, raporlar aracılığıyla bu tür paydaşlarla kurulan iletişime verilen önemi gözler önüne getirmektedir.

- Grafiklerin konularına göre dağılımının alt kırımlarıyla birlikte sektörel bazda incelenmesi sonucunda, endekste yer alan şirketlerin buldukları sektöre göre raporlarında farklı konulara yönelik performans sunumlarına ağırlık verdiklerine ulaşılmıştır. Yalnızca alt kırımlar bazında ele alındığında, tüm sektörlerde en fazla ele alınan grafik konusunun çalışanlarla ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında en önemli unsurlardan biri yapılan işin kalitesi ile ilgilidir ve tüm sektörlerde işin kalitesi insan faktörüyle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, hedeflerine ulaşmak isteyen şirketler için hem çalışanların performansı hem de şirketlerin çalışanlara yönelik yatırım ve diğer faaliyetleri önem taşımaktadır. Bu durumda, şirketlerin çalışanlarıyla ilgili sundukları grafikler, tüm paydaşların olduğu kadar özellikle mevcut çalışanlar ve çalışan adaylarının şirketle ilgili izlenimlerinde önemli bir araç konumuna gelmektedir.
- İzlenim yönetimi ile ilgili yapılan incelemeler ve analizler sonucunda belirlendiği üzere, tüm sektörler genelinde, şirketler en fazla olumlu (pozitif) performanslarını yansıtan grafikler sunmuşlardır. Bir diğer ifade ile, şirketler performans verilerinin grafikleştirme üzere seçerken şirketlerin lehine bir yanlılıkta bulunarak iyileştirme taktiğini kullanmışlardır. İstatistiksel olarak da anlamlı bulunan sonuç, literatürde yer alan diğer çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Cho ve diğ., 2012; Beattie ve Jones, 1992, 1997, 1999, 2001; Mather ve diğ., 1996). Her bir sektör ayrı ayrı ele alındığında da, olumlu performansı yansıtan grafik sayıları tüm sektörlerde daha fazladır. İstatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri sektöre göre farklılık gösterse de, sektörel düzeyde de raporlarda sunulan grafiklerle ilgili seçici davranılmış ve ağırlıklı olarak şirket performansıyla ilgili olumlu izlenim sunan grafiklere yer verilmiştir, dolayısıyla iyileştirme taktiğinin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Son olarak, grafiklerdeki bozulmalarla ilgili analizler sonucunda, şirketlerin bozulma yolu ile grafikler üzerinde gizleme taktiğini kullandıkları belirlenmiştir. Buna göre, düşük ve yüksek derecede bozulmaya uğrayıp

şirketin olumlu performansını yansıtan grafikler ile bozulmaya uğramış ancak olumlu bir performans yansıtmayan veya bozulmaya uğramamış grafikler bir arada incelendiğinde, endekste yer alan şirketlerin raporlarındaki grafikleri kasti olarak bozulmaya uğratarak, performanslarına dair olumlu izlenimi arttıracak birer araç olarak kullandıkları sonucuna varılmıştır. Özellikle bozulma derecesinin yüksek olduğu grafiklerde şirketler olumlu performanslarını güçlendirmeye veya olumsuz performanslarını gizlemeye çalıştıkları için grafikleri bozulmaya uğratmışlardır. Grafik bozulmalarıyla ilgili elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak da anlamlı olup daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Cho ve diğ., 2012; Beattie ve Jones, 1992, 1997, 1999, 2001; Mather ve diğ., 1996; Courtis, 1997; Godfrey ve diğ. 2013). Yalnızca bozulma derecesinin düşük olduğu grafikler incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaşamaması nedeniyle bu tür bozulmaların izlenim yönetimi hedefinden ziyade hata sonucunda kaynaklanmış olduğu ihtimalini göz önüne getirmiştir.

Bu çalışmada, izlenim yönetimi taktikleri arasından seçilmiş olan iyileştirme ve gizleme taktikleri aracılığıyla grafiklerin izlenim yönetimi aracı olarak kullanılıp kullanılmadığı belirlenmiştir. Söz konusu taktiklerin barındırdığı seçicilik ve bozulma yöntemlerinin kullanımı üzerinden grafiklerin incelenmesi ile şirketlerin izlenim yönetimine yönelik girişimleri ölçülmüştür. Bu kapsamda, örnekleme yer alan şirketlerin genelde ve sektör bazında iyileştirme taktiğini kullanarak olumlu performanslarını yansıtan grafikleri kullanmayı seçtikleri; gizleme taktiğini kullanarak grafikleri bozulmaya uğratarak olumlu performanslarını abarttıkları veya olumsuz performanslarını gizledikleri sonucuna varılmıştır.

Elde edilen her bir bulgunun sadece paydaşlara ve endekste yer alan şirketlere değil, diğer işletmelere de yol göstereceği ve sürdürülebilirlik raporlarının şirketlerle ilgili bilgi edinmede daha objektif birer araç haline getirilebileceği düşünülmektedir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da sınırlılıkları mevcuttur. Araştırmada kullanılmak üzere seçilen iki izlenim yönetimi taktiğinin grafiklerle ilişkilendirilerek incelenmesi ve yorumlanması araştırmacının algısı dahilinde yapıldığından, verilerin farklı araştırmacılar tarafından incelenmesi sonucunda daha farklı sonuçlar çıkarılabilir. Grafiklerdeki seçicilik ile ilgili araştırma bulguları

şirketlerin performanslarıyla ilgili verilerini raporlarında olumlu bir izlenim oluşturmak için yanlış bir şekilde beyan ettikleri şeklinde değil, performanslarının olumluluğunu vurgulamak için yaptıkları bir seçim olarak yorumlanmalıdır. Araştırma kapsamında sadece tek bir yıla ait raporların incelenmiş ve yalnızca tek bir dönemde BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan şirketlerin raporlarına yer verilmiştir. Araştırmada verilerle ilgili boylamsal bir araştırma deseni kullanılmadığından grafiklerin farklı zaman kesitlerindeki sunumlarıyla ilgili karşılaştırma yapılamamıştır. Son olarak, grafiklerdeki bozulmaların incelemede kullanılan RGD Endeksi yalnızca sütun grafikleri üzerinden incelemeyi mümkün kılarak araştırmaya sınırlılık getirilmiştir. Çalışmada izlenim yönetimi ve iyileştirme taktiklerinin kullanımına yönelik kanıtlar sunulduysa da üç alana yönelik performans verilerinin okuyucuların izlenimleri üzerinde gerçekten bir etkisi olup olmadığı test edilmemiştir.

7.1. Öneriler

Literatürümüzde izlenim yönetimi ile ilgili örgüt düzeyinde yapılacak çalışmalar, mevcut çalışmaların azlığı göz önünde bulundurulduğunda oldukça önem taşımaktadır. Araştırmacılara, bu çalışmanın farklılıklarının görülebilmesi için, gelecek çalışmalarında, ele alınan izlenim yönetimi taktiklerinin genişletilerek sürdürülebilirlikle ilgili farklı endekslerde yer alan şirketlerin seçilmesi ve yalnızca tek bir yıla ait raporların değil, aynı zamanda geçmiş yıllara ait raporların da dahil edilerek incelenmesi önerilmektedir.

Sürdürülebilirlikle ilgili hem Türkiye’de hem de uluslararası alanda faaliyet gösteren GRI gibi kuruluşların seçtiği en iyi sürdürülebilirlik raporları üzerinde yapılacak bir araştırma, bu çalışmanın sonuçları da göz önünde bulundurularak aradaki farkları görebilmeye, yayınlanan raporların tarafsızlığını ve kalitesini arttırmaya ve daha fazla iyileştirmeye ışık tutabilir. Bu nedenle, bu tür raporların seçilip üzerlerinde yapılacak bir araştırma ile, bu araştırmanın sonuçlarının karşılaştırılması önerilmektedir. Ayrıca, gelecek çalışmalarda mevcut çalışmada ele alınan grafiklerin yanı sıra şirketlerin performanslarıyla ilgili bilgi veren farklı araçların da (örneğin tablolar) ele alınıp izlenim yönetimi açısından incelenmesi, bu alanda yapılan çalışmalara katkı sağlayacaktır.

İşletme ve paydaşları arasında sağlıklı ilişkilerin sürdürülmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, işletmelerin paydaşlarıyla herhangi bir kanal üzerinden

iletişim kurarken, kendilerine yönelik izlenimleri göz önünde bulundurup paydaşlarını yanıtacak sistematik manipülasyonlarda bulunmadan, performanslarıyla ilgili Şeffaf bilgiler sunması gerekmektedir. İşletmeler tarafından hazırlanan kurumsal raporlardan biri olan sürdürülebilirlik raporları da, işletme hakkında bilgi sahibi olup işletmeyle ilişkilerinde karar almak isteyen tüm paydaşlar için önemli bir kaynaktır. Bu nedenle söz konusu raporlar izlenim yönetimi açısından da önemli bir araç haline gelebilmektedir. Bu noktada Şirket yöneticilerinin yayınlanan raporlarla ilgili Őeffaflıęa zen göstermesi sonucunda işletmelerini diğerlerinden farklılaştırabileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Adams, Carol, Venkat Narayanan. 2007. The ‘Standardization’ of Sustainability Reporting. **Sustainability Accounting And Accountability**: 70-85.
- Adetunji, Israel. O., Andrew Price, Paul Fleming, Pamela Kemp. 2003. The Application Of Systems Thinking To The Concept Of Sustainability. **Association Of Researchers In Construction Management**. 1: 161–70.
- Agenda 21. 1994. The United Nations Programme Of Action From Rio. **The United Nations Department Of Public Information**.
- Ak Enerji Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. [Http://Www.Akenerji.Com.Tr/Dosya/Dokuman/Srd2018.Pdf](http://www.akenerji.com.tr/dosya/dokuman/srd2018.pdf)
- Akbank Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. [Https://Www.Akbank.Com/Tr-Tr/Yatirimci-İliskileri/Documents/2017_Akbank_S%C3%Bcrd%C3%Bcr%C3%Bclebilirlik_Raporu.Pdf](https://www.akbank.com/tr-tr/yatirimci-ilisleri/documents/2017_akbank_s%C3%Bcrd%C3%Bcr%C3%Bclebilirlik_raporu.pdf)
- Akgül, Urungu. 2010. Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. **Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi**. C.24. 133-164.
- Aksa Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. [Https://Www.Aksa.Com/Ca/Docs/2ebef38e28e1486e9613aa47fa2524/Ed25bf06c9e14612aa828d047582cd4e.Pdf](https://www.aksa.com/ca/docs/2ebef38e28e1486e9613aa47fa2524/ed25bf06c9e14612aa828d047582cd4e.pdf)
- Aksa Enerji Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. [Http://İmg-Aksaenerji.Mncdn.Com/Media/30469/Aksa-Enerji-2017-Yili-Surdurulebilirlik-Raporu.Pdf](http://img-aksaenerji.mncdn.com/media/30469/aksa-enerji-2017-yili-surdurulebilirlik-raporu.pdf)
- Aktaş, Rabia, Koray Kayalidere, Mahmut Karğın. 2013. Corporate Sustainability Reporting And Analysis Of Sustainability Reports in Turkey. **International Journal Of Economics And Finance**. 5.3: 113-125.
- Alpagut, Yavuz V. 2010. Sürdürülebilirlik Kavramı Ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri/Concept Of Sustainability And Sustainable Production Strategies For Business Practices. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 7(14).
- Altuntaş, Ceren, Duygu Türker. 2012. Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C.14. S.3.

- Anadolu Cam Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
<https://Docplayer.Biz.Tr/93622156-Anadolu-Cam-Sanayii-A-S-Surdurulebilirlik-Raporu.Html>
- Anadolu Efes Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
http://Www.Anadoluefes.Com/Dosya/Surdurulebilirlikraporu_Tr/Anadolu_Efes_Surdurulebilirlik_Raporu_Tr12112018.Pdf
- Anel Elektrik Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019]. <https://Anelgroup.Com/Wp-Content/Uploads/2018/07/Anel-Faaliyet-Raporu-2017-Kapakli-Son-1.Pdf>
- Aracı ve Yüksel. 2016. Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksindeki İşletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerinin Hesaplanması. **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**. Icafr 16 Özel Sayısı.
- Arçelik Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
<http://Www.Arcelikas.Com/Userfiles/File/S%C3%Bcrd%C3%Bcr%C3%Bclebilirlikraporu2017.Pdf>
- Arndt, Margarete, Barbara Bigelow. 2000. Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. **Administrative Science Quarterly**. 45.3: 494-522.
- Aselsan Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
https://Www.Aselsan.Com.Tr/Tr-Tr/Yatirimci-Iliskileri/Documents/Surdurulebilirlik/Aselsan_S%C3%Bcrd%C3%Bcr%C3%Bclebilirlik_Raporu_2017.Pdf
- Aygaz Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
https://Www.Aygaz.Com.Tr/Uploads/Kurumsal/Surdurulebilirlik/2bbe6e95_D421_4ec1_9677_3ed560e8340e__Skr_2016-2017_Tr_Final.Pdf
- Ballou, Brian, D. Heitger, C. Landes. 2006. The Rise Of Corporate Sustainability Reporting: A Rapidly Growing Assurance Opportunity. **Journal Of Accountancy**. 202.6: 65-74.
- Basım, N., İlker Tatar, Nesrin H. Şahin. 2006. Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. **Türk Psikoloji Yazıları**. 9.18: 1-17.
- Baumgartner, Rupert J., Daniela Ebner. 2010. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles And Maturity Levels. **Sustainable Development**. 18.2: 76-89.
- Beattie, Vivien, Mike Jones. 1992. **The Communication Of Information Using Graphs in Corporate Annual Reports**. London: Association Of Chartered Certified Accountants.
- Beattie, Vivien, Michael John Jones. 1992. The Use And Abuse Of Graphs In Annual Reports: Theoretical Framework And Empirical Study. **Accounting And Business Research**. 22.88: 291-303.

- Beattie, Vivien, Michael John Jones. 1997. A Comparative Study Of The Use Of Financial Graphs In The Corporate Annual Reports Of Major Us And Uk Companies. **Journal Of International Financial Management & Accounting**. 8.1: 33-68.
- Beattie, Vivien, And Michael John Jones. 2000. Impression Management: The Case Of Inter-Country Financial Graphs. **Journal Of International Accounting, Auditing And Taxation**. 9.2: 159-183.
- Beattie, Vivien, Michael John Jones. 2001. A Six-Country Comparison Of The Use Of Graphs In Annual Reports. **The International Journal Of Accounting**. 36.2: 195-222.
- Benefits Of Reporting. [27.03.2019].
<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/pages/reporting-benefits.aspx>.
- Behnam, Michael, Tammy L. MacLean. 2011. Where is the accountability in international accountability standards?: A decoupling perspective. **Business Ethics Quarterly**. 21.1: 45-72.
- Birnberg, Jacob G., Lawrence Turopolec, S. Mark Young. 1983. The Organizational Context Of Accounting. **Readings in Accounting For Management Control**. Boston: 107-131.
- Bolino, Mark C., K. Michele Kacmar, William H. Turnley, J. Bruce Glistrap. 2008. A multi-level review of impression management motives and behaviors. **Journal of Management**. 34.6: 1080-1109.
- Breitbarth, Tim, Phil Harris, Andrea Insch. 2010. Pictures At An Exhibition Revisited: Reflections On A Typology Of Images Used in The Construction Of Corporate Social Responsibility And Sustainability in Non-Financial Corporate Reporting. **Journal Of Public Affairs**. 10.4: 238-257.
- Brisa Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
http://www.brisa.com.tr/C/2/?F=%2fupload%2fsurdurulebilirlikyolculugu%2fsurd_raporlari%2f2017_sustainability_report.pdf&W=&H=&C=True
- Brockett, Ann, Zabihollah Rezaee. 2012. **Corporate sustainability: Integrating performance and reporting**. Vol. 630: John Wiley & Sons.
- Brown, Halina Szejnwald, Martin De Jong, David L. Levy. 2009. Building Institutions Based On Information Disclosure: Lessons From GRI's Sustainability Reporting. **Journal Of Cleaner Production**. 17.6: 571-580.
- Cavlak, Hakan, Yasin Cebeci. 2008. Kurumsal Raporların İncelenmesi Ve Karşılaştırılması. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. 3.1: 53-76.
- Cesario, Joseph, Heidi Grant, E. Tory Higgins. 2004. Regulatory Fit And Persuasion: Transfer From " Feeling Right.". **Journal Of Personality And Social Psychology**. 86.3: 388.

- Cerin, Pontus. 2002. Communication in Corporate Environmental Reports. **Corporate Social Responsibility And Environmental Management**. 9.1: 46-65.
- Chapin Iıı, F. Stuart, Margaret S. Torn, Masaki Tateno. 1996. Principles Of Ecosystem Sustainability. **The American Naturalist**. 148.6: 1016-1037.
- Cho, Charles H., Robin W. Roberts, Dennis M. Patten. 2010. The Language Of Us Corporate Environmental Disclosure. **Accounting, Organizations And Society**. 35.4: 431-443.
- Cho, Charles H., Giovanna Michelon, Dennis M. Patten. 2012. Enhancement And Obfuscation Through The Use Of Graphs in Sustainability Reports: An International Comparison. **Sustainability Accounting, Management And Policy Journal**. 3.1: 74-88.
- Coca-Cola İçecek Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
[Http://Cci.Com.Tr/Portals/3/İmages/Cci_Sust_2017_Sr.Pdf](http://Cci.Com.Tr/Portals/3/İmages/Cci_Sust_2017_Sr.Pdf)
- Colleoni, Elanor, Michael Etter, Laura Illia. 2018. Measuring Organizational Legitimacy In Social Media: Assessing Citizens' Judgments With Sentiment Analysis. **Business & Society**. 57.1: 60-97.
- Courtis, John K. 1997. Corporate Annual Report Graphical Communication in Hong Kong: Effective Or Misleading? **The Journal Of Business Communication**. 34.3: 269-284.
- Courtis, John K. 2004. Corporate Report Obfuscation: Artefact Or Phenomenon? **The British Accounting Review**. 36.3: 291-312.
- De Kruijf, H. A., D. P. Van Vuuren. 1998. Following Sustainable Development İn Relation To The North–South Dialogue: Ecosystem Health And Sustainability Indicators. **Ecotoxicology And Environmental Safety**. 40.1-2: 4-14.
- Çimsa Entegre Raporu 2017. [10.03.2019].
[Https://Www.Cimsa.Com.Tr/Ca/Docs/71ddecee521e470ba4ada95a091840/D5a708991a1646559d32bfcf68b956e8.Pdf](https://Www.Cimsa.Com.Tr/Ca/Docs/71ddecee521e470ba4ada95a091840/D5a708991a1646559d32bfcf68b956e8.Pdf)
- Demir, Kamile. 2003. Türkiyedeki Resmi Ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi. **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 33(33): 82-107.
- Dimon, Ron. 2013. **Enterprise Performance Management Done Right: An Operating System For Your Organization**. John Wiley & Sons.
- Doğan Holding Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
[Http://Www.Doganholding.Com.Tr/_Files/Faaliyet-Raporu/Dohol_2017_Faaliyet_Raporu_20180716.Pdf](http://Www.Doganholding.Com.Tr/_Files/Faaliyet-Raporu/Dohol_2017_Faaliyet_Raporu_20180716.Pdf)
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. 2009. Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**. 23.3: 53-83.

- Doğuş Otomotiv Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
https://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/201862915845977_doas_kurumsalsurdurulebilirlik_raporu_2017.pdf
- Drory, Amos, Nurit Zaidman. 2007. Impression Management Behavior: Effects Of The Organizational System. **Journal of Managerial Psychology**. 22.3: 290-308
- Dunphy, Dexter C., Andrew Griffiths, Suzanne Benn. 2003. Organizational Change For Corporate Sustainability: **A Guide For Leaders And Change Agents Of The Future**. London: Routledge.
- Dyllick, Thomas, Kai Hockerts. 2002. Beyond The Business Case For Corporate Sustainability. **Business Strategy And The Environment**. 11.2: 130-141.
- Elsbach, Kimberly D., Robert I. Sutton. 1992. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. **Academy of management Journal**. 35.4: 699-738.
- Erdemir Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
https://www.erdemir.com.tr/sites/1/upload/files/ommg_2017_sr_tr-2489.pdf
- Faber, Niels, René Jorna, J. O. Van Engelen. The Sustainability Of “Sustainability”— A Study Into The Conceptual Foundations Of The Notion Of “Sustainability”. **Tools, Techniques And Approaches For Sustainability: Collected Writings In Environmental Assessment Policy And Management**. 2010. 337-369.
- Ford Otosan Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
https://www.fordotosan.com.tr/documents/documents/surd_raporlari/ford_otosan_surdurulebilirlik_raporu.pdf
- Gao, Simon S., Saeed Heravi, Jason Zezheng Xiao. 2005. Determinants Of Corporate Social And Environmental Reporting In Hong Kong: A Research Note. **Accounting Forum**. 29. S.2.
- Garanti Bankası Entegre Raporu 2017. [10.03.2019].
https://www.garantiinvestorrelations.com.tr/images/pdf/gbfr17_tr_kap.pdf
- Gençoğlu, Ümit Gücenme, Alp Aytaç. 2016. Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi Ve Bist Uygulamaları. **Muhasebe Ve Finansman Dergisi**. 72: 51-66.
- Gerekan, Bekir, Emre Bulut. 2018. Sürdürülebilir Sosyal Sorumlulukta Üç Boyutlu Raporlama: Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporu Yayınlayan Bankalar Üzerine Bir Araştırma. **Sosyal Bilimler Metinleri**. C.1: 80-88.
- Giddings, Bob, Bill Hopwood, Geoff O'brien. 2002. Environment, Economy And Society: Fitting Them Together Into Sustainable Development. **Sustainable Development**. 10.4: 187-196.

- Ginzel, L. E., R. M. Kramer, R. I. Sutton. 1993. Organisational Impression Management as a Reciprocal Influence Process: The Neglected Role of the Organisational Audience'in LL Cummings and BM Staw. **Research in Organisational Behavior**. 15: 227-66.
- Gladwin, Thomas, James Kennelly, Tara Krause. 1995. Shifting Paradigms For Sustainable Development: Implications For Management Theory And Research. **Academy Of Management Review**. C.20. S.4:874-907.
- Global Sustainability. 2001. Global Sustainability: The History/Time Line Of An Idea', Rmit. Melbourne. Http://Www.Global.Rmit.Edu.Au/Resources/Historyofanidea_25.07.01.Pdf
- Global Yatırım Holding Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. Https://Globalyatirim.Com.Tr/Files/20180511/Gyh_Surdurulebilirlik_Raporu_2017.Pdf
- Goffman, Erving. 1959. **The Presentation And Self-Promotion In An Organizational Setting**. **Journal Of Social Psychology**. 126: 321-326.
- Goodland, Robert. 1995. The Concept Of Environmental Sustainability. **Annual Review Of Ecology And Systematics**. 26.1: 1-24.
- Hahn,Tobias, Mandy Scheermesser. 2006. Approaches To Corporate Sustainability Among German Companies. **Corporate Social Responsibility And Environmental Management**.
- Hart, Maureen. 1999. The Guide To Sustainable Community Indicators. North Andover: Hart Environmental Data. B.2.
- Hawkins, David E. 2006. **Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability And Today's Profitability**. 1. Bs. New York, Ny: Palgrave Mcmillan.
- İş Bankası Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. <Https://Www.Isbank.Com.Tr/Tr/Hakkimizda/Surdurulebilirlik/Raporlarimiz/Documents/Surdurulebilirlikraporu2017.Pdf>
- Highhouse, Scott, Margaret E. Brooks, Gary Gregarus. 2009. An Organizational Impression Management Perspective On The Formation Of Corporate Reputations. **Journal Of Management**. 35.6: 1481-1493.
- Hooghiemstra, Reggy. 2000. Corporate Communication And Impression Management–New Perspectives Why Companies Engage In Corporate Social Reporting. **Journal Of Business Ethics**. 1-2: 55-68.
- Jackson, Aimee, Katherine Boswell, Dorothy Davis. 2011. Sustainability And Triple Bottom Line Reporting–What Is It All About. **International Journal Of Business, Humanities And Technology**. 1.3: 55-59.
- Jones, Stewart, Geoff Frost, Janice Loftus, Sandra Van Der Laan. 2007. An Empirical Examination Of The Market Returns And Financial Performance Of Entities

Engaged in Sustainability Reporting. **Australian Accounting Review**. 17.41: 78-87.

Kaynar, Oğuz, Mustafa Yıldız, Yasin Görmez, Ayşegül Albayrak. 2016. Makine Öğrenmesi Yöntemleri İle Duygu Analizi. **International Artificial Intelligence And Data Processing Symposium (Idap'16), September, 2016**.

Koç Holding Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. <https://www.koc.com.tr/tr-tr/surdurulebilirlik/csreports/koc-toplulugu-2016-2017-surdurulebilirlik-raporu.pdf>

Kordsa Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. <https://www.kordsa.com.tr/images/pdf/kordsasurdurulebilirlik2017.pdf>

Kosslyn, Stephen M. 1989. Understanding Charts And Graphs. **Applied Cognitive Psychology**. 3.3: 185-225.

Krische, Susan D. 2003. Investors' Evaluations Of Strategic Prior-Period Benchmark Disclosures In Earnings Announcements. **Accounting Review**. 80: 243-268.

Kurapatskie, Brent, Nicole Darnall. 2013. Which Corporate Sustainability Activities Are Associated With Greater Financial Payoffs?. **Business Strategy And The Environment**. 22.1: 49-61.

Kuşat, Nurdan. 2012. Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve İçsel Unsurları. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 14.2: 227-242.

Leary, Mark R., ve Robin M. Kowalski. 1990. Impression Management: A Literature Review And Two-Component Model. **Psychological bulletin**. 107.1: 34.

Leung, Sidney, Lee Parker, John Curtis. 2015. Impression Management Through Minimal Narrative Disclosure in Annual Reports. **The British Accounting Review**. 47.3: 275-289.

Li, Feng. 2008. Annual Report Readability, Current Earnings, And Earnings Persistence. **Journal Of Accounting And Economics**. 45.2-3: 221-247.

Lillqvist, Ella, Leena Louhiala-Salminen. 2014. Facing Facebook: Impression management strategies in company–consumer interactions. **Journal of Business and Technical Communication**. 28.1: 3-30.

Linnenluecke, Martina K., Andrew Griffiths. 2010. Corporate Sustainability And Organizational Culture. **Journal Of World Business**. 45.4: 357-366.

Logo Yazılım Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. <https://www.logo.com.tr/content/logosurdurulebilirlikraporu2017-tr.pdf>

Lumley, Sarah, Patrick Armstrong. 2004. Some Of The Nineteenth Century Origins Of The Sustainability Concept. **Environment, Development And Sustainability**. 6.3: 367-378.

- Marcus, Alfred A., Robert S. Goodman. 1991. Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. **Academy of management journal**. 34.2: 281-305.
- Mather, Paul, Alan Ramsay, And Alan Serry. 1996. The Use And Representational Faithfulness Of Graphs In Annual Reports: Australian Evidence. **Australian Accounting Review**. 6.12: 56-63.
- Mckinstry, Sam. 1996. Designing The Annual Reports Of Burton Plc From 1930 To 1994. **Accounting Organizations & Society**. 21: 89-111.
- Meadowcroft, James. 1997. Planning, democracy and the challenge of sustainable development. **International Political Science Review**. 18.2: 167-189.
- Mebratu, Desta. 1998. **Sustainability And Sustainable Development. Environmental Impact Assessment Review**. 18(6): 493–520.
- Merkel-Davies, Doris M., And Niamh M. Brennan. 2007. Discretionary Disclosure Strategies in Corporate Narratives: Incremental Information Or Impression Management? **Journal Of Accounting Literature**. C.26. S. 116-96.
- Merkel-Davies, Doris M., Niamh M. Brennan, Stuart J. Mcleay. 2011. Impression Management And Retrospective Sense-Making In Corporate Narratives: A Social Psychology Perspective. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. 24.3: 315-344.
- Moffitt, Kevin, Mary B. Burns. 2009. What Does That Mean? Investigating Obfuscation And Readability Cues As Indicators Of Deception In Fraudulent Financial Reports. **Amcis 2009 Proceedings**. S.399.
- Morhardt, J. Emil, Sarah Baird, Kelly Freeman. 2002. Scoring Corporate Environmental And Sustainability Reports Using GRI 2000, Iso 14031 And Other Criteria. **Corporate Social Responsibility And Environmental Management**. 9.4: 215-233.
- Munasinghe, Mohan. 2001. “Sustainable Development and Climate Change: Applying the Sustainomics Transdisciplinary Meta- Framework.” **Int. J. Global Environmental Issues**. 1.1: 13- 55.
- Netaş Telekom Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. [Http://Www.Netas.Com.Tr/Media/56857/2017-Faaliyet-Raporu.Pdf](http://www.netas.com.tr/media/56857/2017-faaliyet-raporu.pdf)
- Otokar Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019]. [Https://Www.Otokar.Com.Tr/Tr-Tr/Kurumsal/Otokar-Hakkinda/Documents/Otokar_Surdurulebilirlik_Raporu_2017.Pdf](https://www.otokar.com.tr/tr-tr/kurumsal/otokar-hakkinda/documents/otokar_surdurulebilirlik_raporu_2017.pdf)
- Önce, Saime, Ahmet Onay, Gül Yeşilçelebi. 2015. Corporate Sustainability Reporting And Situation in Turkey. **Journal Of Economics Finance And Accounting** 2.2.
- Özdemir, Nihan Gümrükçü. 2006. Sanal Topluluklarda İzlenimi Yönetme. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özdevecioğlu, Mahmut ve Erdem Sinem. 2008. İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıdan Teorik Çerçeve. **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**. Ed. Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal. Ankara: İlke Yayınevi: 33-54.
- Paetzold, Ramona L., Robert L. Dipboye, Kimberly D. Elsbach. 2008. **A New Look At Stigmatization in And Of Organizations**. s.186-193.
- Pegasus Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
[Http://Www.Pegasusyatirimciiliskileri.Com/Medium/İmage/2017-Yili-Faaliyet-Raporu_688/View.AspX](http://Www.Pegasusyatirimciiliskileri.Com/Medium/İmage/2017-Yili-Faaliyet-Raporu_688/View.AspX)
- Petkim Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
[Http://Www.Petkim.Com.Tr/Userfiles/File/Yatirimci_Iliskileri/Faaliyet_Raporlari/Petkim_Faaliyet_Raporu_2017_Tr.Pdf](http://Www.Petkim.Com.Tr/Userfiles/File/Yatirimci_Iliskileri/Faaliyet_Raporlari/Petkim_Faaliyet_Raporu_2017_Tr.Pdf)
- Polisan Holding Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
[Https://Polisanholding.Com/Pdf/Polisanholding_Surdurulebilirlikraporu_2017.Pdf](https://Polisanholding.Com/Pdf/Polisanholding_Surdurulebilirlikraporu_2017.Pdf)
- Rahman, Mahmudur, Mansurul Alam Bhuiyan, Mohammad Al Hasan. 2014. Graft: An Efficient Graphlet Counting Method For Large Graph Analysis. **IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering**. 26.10: 2466-2478.
- Rämö, Hans. 2011. Visualizing The Phronetic Organization: The Case Of Photographs in CSR Reports. **Journal Of Business Ethics**. S.104: 371-387.
- Ravasi, Davide, Majken Schultz. 2006. Responding To Organizational Identity Threats: Exploring The Role Of Organizational Culture. **Academy Of Management Journal**. 49.3: 433-458.
- Roca, Laurence Clément, Cory Searcy. 2012. An Analysis Of Indicators Disclosed İn Corporate Sustainability Reports. **Journal Of Cleaner Production**. 20.1: 103-118.
- Rosenfeld, Paul, Robert A. Giacalone, Catherine A. Riordan. 1995. **Impression Management In Organizations: Theory, Measurement, Practice**. Van Nostrand Reinhold.
- Ruckelshaus, W. D. 1989. Toward A Sustainable World. **Scientific American**. 261.3. 166-175.
- Saban, Metin, Hilal Küçüker, Metehan Küçüker. 2017. Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Raporlama Çerçeveleri Ve Sürdürülebilirlik Raporlamasında Muhasebenin Rolü. **İşletme Bilimi Dergisi**. 5.1: 101-115.
- Saraç, Bilal, Nesrin Alptekin. 2017. Türkiye’de İllerin Sürdürülebilir Kalkınma Göstergelerine Göre Değerlendirilmesi. **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**. 13.1: 19-49.

- Sabancı Holding Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
<https://www.sabancı.com/Documents/Raporlar/Surdurulebilirlik/Surdurulebilirliktr20181025.Pdf>
- Schlenker, R. Barry, Thomas W. Britt. 2001. Strategically Controlling Information To Help Friends: Effect Of Empathy And Friendship Strength On Beneficial Impression Management. **Journal Of Experimental Social Psychology**. 37.5: 357-372.
- Schniederjans, Dara, Edita S. Cao, Marc Schniederjans. 2013. Enhancing Financial Performance With Social Media: An Impression Management Perspective. **Decision Support Systems**. 55.4: 911-918.
- Simkin, David, Reid Hastie. 1987. An information-processing analysis of graph perception. **Journal of the American Statistical Association**. 82.398: 454-465.
- Soda Sanayi Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
<https://docplayer.biz.tr/93627861-Soda-Sanayii-A-S-Surdurulebilirlik-Raporu.Html>
- Soubbotina, Tatyana P. 2004. **Beyond Economic Growth An Introduction To Sustainable Development**. 2. Bs. Washington, D.C: The World Bank.
- Strauss, Anselm, Juliet Corbin. 1990. **Basics Of Qualitative Research**. New Delhi: Sage Publications.
- Staw, Barry M., Pamela I. Mckechnie, Sheila M. Puffer. 1983. The Justification Of Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**. 582-600.
- Steinbart, P. J. 1989. The Auditor's Responsibility For The Accuracy Of Graphs In Annual Reports: Some Evidence Of The Need For Additional Guidance. **Accounting Horizons**. 3.3: 60-70.
- GRI. Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri. 2006.
- Şahin, Zeynep, Fikret Çankaya, Aykut Karakaya. 2018. Sürdürülebilirlik Raporlarının Sektörlere Ve Yıllara Göre Analizi. **Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi**. C.20: 17-32.
- Şekerbank Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
<https://www.sekerbank.com.tr/docs/default-source/faaliyet-raporlari/surdurulebilirlik-2017.pdf?sfvrsn=3>
- Şişecam Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
http://www.sisecam.com.tr/sites/catalogs/tr/documents/sustainability/sisecam_sr2017_tr.pdf
- Tat Gıda Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
http://www.tatgida.com/files/tat_gida_faaliyet_raporu_2017_guncel.pdf
- Tav Havalimanları Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-tr/documents/2016_2017.pdf

- T.C. Halk Bankası Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
<https://Mediaservice.Halkbank.Com.Tr/Media/Document/Halkbank/Biz/Surdurulebilirlik/Raporlarveetkinlikler/Halkbanksrtr2017.Pdf>
- Tedeschi, James T., Marc Reiss. 1981. Verbal Strategies in Impression Management. **The Psychology Of Ordinary Explanations Of Social Behavior**. 271: 309.
- Tekfen Holding Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
<http://Www.Tekfen.Com.Tr/Pdf/2017annual/Fr2017.Pdf>
- Terrell, Kelsey H., Linchi Kwok. 2011. **Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective Of A Social Networking Site**.
- Tıraş, H. Hayrettin. 2012. Sürdürülebilir Kalkınma Ve Çevre: Teorik Bir İnceleme. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**. 2(2): 57-73.
- Tofaş Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
<http://İrsustainability.Tofas.Com.Tr/Files/Tr-Tofas.Pdf>
- Tokgöz, Nuray, Saime Önce. 2009. Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİB Dergisi**. C.11. S.1: 249-272.
- T.S.K.B Entegre Raporu 2017. [10.03.2019].
http://Www.Tskb.Com.Tr/İ/Assets/Document/Pdf/Tskb_2017_Entegre_Raporu.Pdf
- Tufte, Edward R. 1983. **The Visual Display Of Quantitative Information**. Cheshire Ct: Graphic Press.
- Turkcell Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
http://D.Turkcell.Com.Tr/Downloads/Hakkimizda/Pdf/Ungc_2017.Pdf
- Tüpraş Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
<https://Tprstaticfilessa.Blob.Core.Windows.Net/Assets/Uploads/Ksraporlari/T%C3%Bcpra%C5%9f-Ks-2017-Tr.Pdf>
- Türk Hava Yolları Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
http://İnvestor.Turkishairlines.Com/Documents/Thyinvestorrelations/Download/Yillik_Raporlar/Thy-Surdurulebilirlik-06-Kasim-2018.Pdf
- Türk Telekom Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
<http://Www.Tyatirimciiliskileri.Com.Tr/Faaliyetraporlari/2017-Faaliyet-Raporu.Pdf>
- Türk Traktör Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
http://Www.Turktraktor.Com.Tr/Pdf/826tt_17_Faaliyet_Raporu_Tr_26mart%20final.Pdf

- Ülker Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
[Http://Surdurulebilirlik.Ulker.Com.Tr/Pdfs/Surdurulebilirlik_Raporu_2017.Pdf](http://Surdurulebilirlik.Ulker.Com.Tr/Pdfs/Surdurulebilirlik_Raporu_2017.Pdf)
- Ünal, Sevil, Ebru Dımışkı. 1999. Unesco-Unep Himayesinde Çevre Eğitiminin Gelişimi Ve Türkiye’de Ortaöğretim Çevre Eğitimi. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 16(17): 142-154.
- Vakıflar Bankası Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
[Https://Www.Vakifbank.Com.Tr/Documents/Surdurulebilirlik/Vakifbank_Surdurulebilirlik_Raporu_2017.Pdf](https://Www.Vakifbank.Com.Tr/Documents/Surdurulebilirlik/Vakifbank_Surdurulebilirlik_Raporu_2017.Pdf)
- Van Marrewijk, Marcel. 2003. **Journal Of Business Ethics**. 44(2): 95–105.
- Vestel Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
[Http://Www.Vestelyatirimciliskileri.Com/_Assets/Pdf/Faliyet/2017/Faaliyet-Raporu-2017.Pdf](http://Www.Vestelyatirimciliskileri.Com/_Assets/Pdf/Faliyet/2017/Faaliyet-Raporu-2017.Pdf)
- Vestel Beyaz Eşya Faaliyet Raporu 2017. [10.03.2019].
[Http://Vesbe.Vestelyatirimciliskileri.Com/_Assets/Pdf/Faliyet/2017/Faaliyet-Raporu-2017.Pdf](http://Vesbe.Vestelyatirimciliskileri.Com/_Assets/Pdf/Faliyet/2017/Faaliyet-Raporu-2017.Pdf)
- Weiner, Bernard. 1971. **Perceiving The Causes Of Success And Failure**. General Learning Press, New York.
- Xin, Katherine R. 2004. Asian American Managers: An Impression Gap? An Investigation Of Impression Management And Supervisor-Subordinate Relationships. **The Journal of Applied Behavioral Science**. 40.2: 160-181.
- Yapı Ve Kredi Bankası Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
[Https://Assets.Yapikredi.Com.Tr/Website/_Assets/Pdf/Arsiv/Surdurulebilirlik/Surdurulebilirlikraporu2017.Pdf?V2](https://Assets.Yapikredi.Com.Tr/Website/_Assets/Pdf/Arsiv/Surdurulebilirlik/Surdurulebilirlikraporu2017.Pdf?V2)
- Zaharopoulos, Doula, Linchi Kwok. 2017. Law Firms’ Organizational Impression Management Strategies On Twitter. **Journal of Creative Communications**. 12.1: 48-61.
- Zorlu Enerji Sürdürülebilirlik Raporu 2017. [10.03.2019].
[Https://Www.Zorluenerji.Com.Tr/Uploads/Pdf/Pdflist/Surdurulebilirlik-Raporu-2016-2017-4.Pdf](https://Www.Zorluenerji.Com.Tr/Uploads/Pdf/Pdflist/Surdurulebilirlik-Raporu-2016-2017-4.Pdf)

ÖZ GEÇMİŞ

Tuvana Cüre

Doğum Tarihi	: 27.01.1994
Doğum Yeri	: İstanbul
Eğitim Durumu	: Yüksek Lisans
Üniversite	: Yıldız Teknik Üniversitesi – Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Lisans Yıldız Teknik Üniversitesi – İşletme Yönetimi Yüksek Lisans
Lise	: Bakırköy Ticaret ve Meslek Lisesi – Uluslararası Ticaret Programı
Yabancı Dil	: İngilizce
Staj/İş Deneyimi	: HSBC Bank, İstanbul – Satış Yönetimi Departmanı – Stajyer : PricewaterhouseCoopers, İstanbul – Kurumsal Vergi Departmanı – Stajyer : Rolls Royce Power Systems, İstanbul – Satın Alma Departmanı – Stajyer : Appeal Digital, Bristol – Dijital Pazarlama Asistanı : Creation Marketing, Bristol – SEO Yöneticisi