Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume: 24, Sayı/No: 59, ss./pp.: 299-330
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.1673319

-DERLEME MAKALESİ-

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, UYGULAMALAR VE FİNANSAL ETKİLERİ

Osman YILMAZCAN[1]

Öz

Bu çalışmanın amacı, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının kuramsal temellerini ortaya koymak, uygulama alanlarını incelemek ve işletmeler üzerindeki finansal etkilerini sistematik bir literatür taraması kapsamında değerlendirmektir. Çalışmada 1997–2025 dönemine ait ulusal ve uluslararası araştırmalar analiz edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları bütüncül biçimde ele alan, şirketlerin uzun vadeli değer yaratma süreçlerini sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda yapılandırmalarını öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Bu kapsamda sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve hesap verebilirlik ilkeleri ekseninde kavramsal çerçeve bütüncül olarak değerlendirilmiştir. Sistematik tarama sonucunda ulaşılan 210 çalışmadan belirlenen ölçütlere göre 36'sı kapsam içine alınmış, bunlardan 14 ampirik çalışma ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir. Bulgular, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının çoğunlukla işletmelerin finansal performansını olumlu etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte bazı çalışmalarda ilişkinin anlamsız bulunduğu, sınırlı sayıda araştırmada ise kısa vadede negatif etkilerin görüldüğü tespit edilmiştir. Bu farklılıkların, örneklem yapıları, kullanılan performans ölçütleri ve dönemsel faktörlerden kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Sonuç olarak çalışma, kurumsal sürdürülebilirliğin yalnızca etik ve çevresel bir zorunluluk değil, aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı ve finansal başarı için stratejik bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, literatürdeki bulguları sistematik biçimde bir araya getirerek kavramsal ve ampirik tartışmalara katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Sürdürülebilir Kalkınma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Üçlü Bilanço, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Finansal Performans.*

JEL Kodları: *Q56, E44.*

Başvuru: *10.04.2025* **Kabul:** *30.12.2025*

[1] Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, osman.yilmazcan@gedik.edu.tr, İstanbul, Türkiye. ORCİD No: 0000-0002-0079-7334

CORPORATE SUSTAINABILITY: CONCEPTUAL FRAMEWORK, APPLICATIONS AND FINANCIAL IMPACTS[2]

Abstract

The aim of this study is to present the theoretical foundations of the concept of corporate sustainability, examine its application areas, and evaluate its financial impacts on businesses through a systematic literature review. The study analyses national and international research from the period 1997–2025. Corporate sustainability is a management approach that holistically addresses economic, environmental, and social dimensions, envisioning companies structuring their long-term value creation processes in line with sustainable development goals. Within this scope, the conceptual framework is evaluated holistically based on the principles of sustainable development, corporate social responsibility, stakeholder theory, and accountability. From the 210 studies reached through systematic review, 36 were included in the scope according to the determined criteria, and 14 empirical studies were analysed in detail. The findings show that corporate sustainability practices mostly have a positive impact on the financial performance of businesses. However, some studies found the relationship to be insignificant, and a limited number of studies showed negative effects in the short term. These differences are considered to stem from sample structures, performance metrics used, and seasonal factors. In conclusion, the study demonstrates that corporate sustainability is not only an ethical and environmental imperative but also a strategic requirement for long-term competitive advantage and financial success. This study contributes to conceptual and empirical discussions by systematically bringing together findings from the literature.

Keywords: *Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, Triple Balance Sheet, Corporate Sustainability, Financial Performance.*

JEL Codes: *Q56, E44.*

"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."

[2] The Extended English Summary is located below the Turkish article.

1. GİRİŞ

Sanayi Devrimi'nden bu yana ekonomik büyüme ulusal refahın temel göstergelerinden biri olarak kabul edilse de çevresel bozulma, doğal kaynakların tükenmesi ve gelir eşitsizliği gibi sorunlar sürdürülebilirlik tartışmalarını küresel gündemin merkezine taşımıştır. Adam Smith'in Ulusların Zenginliği adlı eserinde tanımladığı "ulusal zenginlik arayışı" kavramı, 19. yüzyılın başlarından itibaren sanayileşme ve teknolojik ilerleme yarışını tetiklemiştir. Ancak iki yüzyılı aşan bu süreç, ekonomik genişleme sağlarken aynı zamanda gelir eşitsizliği, çevresel bozulma ve kaynak tükenmesi gibi küresel krizleri de beraberinde getirmiştir. İklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı ve çevresel kirlilik, insanlığın gezegen üzerindeki baskın etkisini yansıtan "Antroposen Çağı"nın karakteristik göstergeleri haline gelmiştir (Sachs, 2020:196; Ergen, 2023:1; SKD Türkiye, 2016:10).

Sürdürülebilirlik kavramının uluslararası düzeyde kurumsallaşması, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC) ve 2016'da yürürlüğe giren Paris Anlaşması ile hız kazanmış; bu süreç, küresel ısınmayı 1,5-2°C sınırları içinde tutma hedefini ortak bir sorumluluk olarak tanımlamıştır (Herlyn ve Radermacher, 2014:23). Bununla birlikte, ülkeler ve işletmeler bu hedefleri hayata geçirme noktasında farklı düzeylerde ilerleme kaydetmektedir.

Özellikle çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) kriterlerinin yatırım kararlarında finansal göstergeler kadar belirleyici hale gelmesi finansal piyasaların sürdürülebilirlik ekseninde yeniden şekillendiğini göstermektedir. Küresel sürdürülebilir yatırım fonlarının 50 trilyon dolara ulaşması, işletmelerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel değer yaratma sorumluluğunu da üstlenmelerini zorunlu kılmıştır (TÜYİD, 2020:4).

Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların entegrasyonunu içeren, işletmelerin uzun vadeli değer yaratma süreçlerini yeniden tanımlayan bir yönetim yaklaşımıdır. İşletmeler, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu faaliyet göstererek hem rekabet avantajı kazanmakta hem de paydaş güvenini güçlendirmektedir. Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirliğin işletme performansı üzerindeki etkileri, özellikle finansal sonuçlar açışımdan, literatürde giderek artan bir ilgi görmektedir.

Literatür incelendiğinde, kurumsal sürdürülebilirlik ile finansal performans arasındaki ilişkiye yönelik bulguların tutarlılık göstermediği görülmektedir. Bazı çalışmalar sürdürülebilirlik uygulamalarının finansal performansı artırdığını belirtirken; diğerleri anlamlı bir ilişki saptamamış, sınırlı sayıda araştırma ise kısa vadede maliyet artışlarının negatif etki oluşturduğunu vurgulamıştır. Bulgular arasındaki farklılıkların; sektör, ülke, dönemsel koşullar, performans ölçütleri ve metodolojik yaklaşımlardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu nedenle literatürün sistematik biçimde incelenmesi, kavramın hem teorik hem de uygulamalı yönlerinin karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır.

Finansal performans ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, özellikle iş dünyası ve akademik dünya olmak üzere geniş kitleler tarafından yoğun bir şekilde sorgulanmaktadır. Bu sorgulamada, çeşitli ekonometrik yöntemlerle, sürdürülebilirlik

raporlaması veren şirketlerin finansal raporlarına yansıyan performansları değerlendirilerek, sürdürülebilirlik uygulamalarının finansal performansı artırıp artırmadığı araştırılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kurumsal sürdürülebilirliğin kavramsal temellerini açıklamak, uygulama biçimlerini değerlendirmek ve 1997–2025 döneminde yayımlanan ampirik araştırmalar ışığında finansal performans üzerindeki etkilerini sistematik biçimde analiz etmektir. Araştırma, sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde kuramsal gelişimi tartışmakta; ayrıca Scopus, Web of Science ve TR Dizin veri tabanlarında yapılan taramalar sonucunda elde edilen bulguları karşılaştırmalı olarak sentezlemektedir.

Bu yönüyle çalışma, hem kavramsal literatürü bütüncül bir çerçevede değerlendirmekte hem de ampirik bulgular arasındaki farklılıkların nedenlerini ortaya koyarak sürdürülebilirlik-finansal performans ilişkisine yönelik güncel bir katkı sunmaktadır.

2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE UYGULAMALAR

Roma Kulübü, Büyümenin Sınırları (Limits to Growth) raporunda, artan nüfus ve büyüyen kişi başına tüketim miktarlarına bağlı olarak; doğal kaynakların çok hızlı bir şekilde yok edilmesi ve gezegenin dönüştürme, taşıma kapasitesinin çok üzerinde atık üretilmesinden dolayı, çözüm olarak "sıfır büyüme" yaklaşımını önermektedir. Brundtland Raporu olarak bilinen, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun (WCED) 1987 tarihli Ortak Geleceğimiz (Our Common Future) raporu Büyümenin Sınırları raporunun aksine, büyümenin devam ettirilmesi görüşünü savunuyor ve sorunun büyümenin kendisinde değil, niteliğinde oluşuna değinilerek sosyal eşitliği, ekonomik büyümeyi ve çevresel korumayı aynı anda gözeten bir anlayışı içeren "*Sürdürülebilir kalkınma"* anlayışı benimsenmektedir (WCED, 1987: 39; Portney, 2015:4). Brundtland raporundan önce *sürdürülebilirlik* kavramı, iktisatçı Edward Barbier tarafından *Venn diya*gramı[3] ile grafiksel olarak tasvir edilmektedir (Ricketts, 2010:44).
Brundland raporunda, sürdürülebilir kalkınma, "*gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri fırsatları tehlikeye atmadan, günümüzdeki nesillerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan kalkınma"* olarak tanımlanmıştır (WCED,1987:7). Bu tanım insan merkezli bir sürdürülebilirlik anlayışını temsil etmekte olup, taviz verilmemesi gereken nokta insan ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Garvare ve Johansson, 2010:741).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, iş dünyasını, BM'nin kalkınma programı olan "sürdürülebilir kalkınma hedefleri" ile uyumlu hale getirme çabasının bir parçası olarak anlam kazanmıştır (Sheehy ve Camilleri, 2021:4; Marrewijk, 2002:7).
Brundtland'ın Ortak Geleceğimiz raporunda, küresel bir çerçevede insan ihtiyaçlarının sürekli karşılanmasının sürdürülebilir kalkınmanın nihai hedefi olarak vurgulanması referans alınarak ve bu fikrin iş/işletme düzeyine aktarılmasıyla *kurumsal sürdürülebilirlik*, "bir firmanın doğrudan ve dolaylı paydaşlarının

[3] Barbier, E. B. (1987), "The Concept of Sustainable Economic Development", Environmental Conservation, 14(2), s. 101- 110.

(hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar) ihtiyaçlarının gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını da karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılanması" şeklinde tanımlanmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002:131; Köşker ve Gürer, 2020: 94).

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir işletmenin faaliyetlerini ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda uzun vadeli sürdürülebilirlik ilkelerine uygun olarak yürütmesidir. Bu, işletmelerin hem mevcut hem de gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak için ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluklarını dengelemeleri anlamına gelir. İşletmelerin sadece kâr amacı gütmeyip, çevresel ve toplumsal değerleri de gözetmesi ve karar alma mekanizmalarına uyarlaması kurumsal sürdürülebilirliğin gereğidir (Aras vd., 2020:2).

Kurumsal Sürdürülebilirlik, şirketlerde uzun vadeli değer oluşturma gayesiyle, ekonomik, çevresel ve sosyal unsurların, kurumsal yönetim prensipleriyle şirket operasyonlarına ve karar süreçlerine entegre edilmesi ve bu faktörlerden doğabilecek risklerin yönetimidir. Klasik büyüme ve kar odaklı modele bir alternatif olarak beliren, yükselişte olan bir yönetim teorisi olarak görülür. Sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, üçlü raporlama, sorumlu yatırım gibi kavramlar kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının ilerlemesine katkı sağlar (İMKB, 2011:1).

Kurumsal sürdürülebilirlik; "kurumsal bilgi yönetimi ve güvenli veri transferi, kurumsal öğrenme, kurumsal mutluluk, kurumsal vatandaşlık, kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk" unsurlarıyla ele alınmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, "koruma", "eko-sistem", "biyolojik sistem", "sosyal eşitlik" gibi kelimelerle de tanımlanmaktadır (Butler vd., 2011:2).

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir şirketin faaliyetlerinin toplum, çevre ve gelecek nesiller üzerindeki etkisini hesaba katan faaliyetleri yürütme uygulamasıdır. Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, topluluklar ve bir bütün olarak gezegen de dahil olmak üzere çeşitli paydaşların refahını bir araya getirmek için kârı ve hissedar değerini en üst düzeye çıkarmaya yönelik geleneksel odaklanmanın ötesine geçer. Kurumsal sürdürülebilirliğin temel hedefi, şirket ve toplum için, ilgili çıkarların karşılıklı bağımlılığını kabul ederek uzun vadeli değer yaratmaktır (Greenfield, 2022:1).

Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (2002), Kurumsal Sürdürülebilirliği, "işletmenin sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkıda bulunma ve çalışanlar, aileleri, yerel topluluk ve toplumun geneliyle birlikte yaşam kalitelerini iyileştirmek için çalışma taahhüdü" şeklinde tanımlamaktadır (Aggarwal, 2013:52).

Geleneksel yönetimde, şirket idaresi yalnızca hissedarlara hesap verirken; kurumsal sürdürülebilirlik anlayışında, sorumluluğun alanı genişlemiştir. Çıkar sahipleri/paydaşlar; şirketin hedeflerine ulaşımında veya operasyonlarında bağlantısı olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, sendikalar, sivil toplum, finans kuruluşları gibi kişi, kurum ya da çıkar gruplarıdır. Paydaş teorisine göre; şirketler çıkar sahipleriyle ilişkilerini kuvvetlendirerek, kurumsal hedeflerine daha rahat erişebilirler. Sürdürülebilirlik raporları vasıtasıyla çıkar sahipleri, şirket

performansını değerlendirerek aynı sektörde çalışan başka bir şirketle karşılaştırabilmektedirler (TÜYİD, 2022:10).

Kalitesini geliştirmeye devam eden kuruluşlar, sonuçta daha sosyal bir yönetim tarzı olan ve daha yüksek seviyelere doğru ilerlemek anlamına gelen kurumsal sürdürülebilirliği benimsemek zorundadırlar (Marrewijk 2002:5).
Sürdürülebilirlik, mevcut eylemlerin geleceğin ekosistemleri, toplumları ve çevreleri üzerindeki etkisiyle ilgilenir. Bu tür endişeler, sürdürülebilir şirketlerin stratejik planlamasına yansıtılmalıdır (Ameer ve Othman, 2010:61).

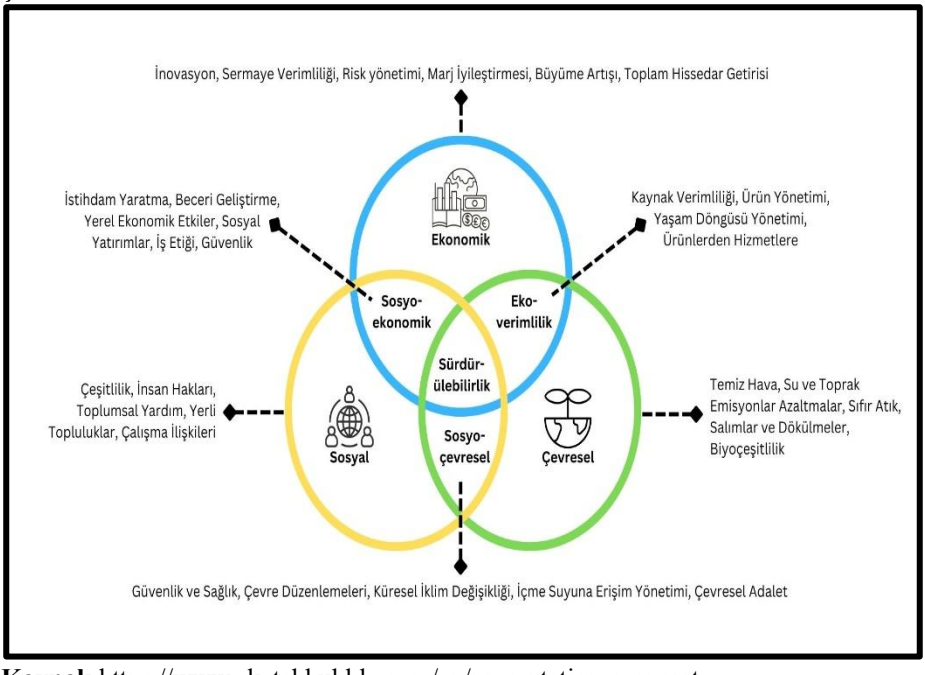
Kurumsal sürdürülebilirliğe bir başka yaklaşım da iş modeli arketipleri geliştirerek; araştırma ve uygulamada sürdürülebilir iş modellerinin gelişimini hızlandırmak için ortak bir dil geliştirmektir. Arketipler şunlardır; malzeme ve enerji verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, atıktan' değer yaratmak, yenilenebilir enerji ve doğal süreçlerle ikame etmek, sahiplikten ziyade işlevsellik sağlamak, bir yöneticilik rolü benimsemek, yeterliliği teşvik etmek, işletmeyi toplum/çevre için yeniden amaçlandırmak ve ölçeklenebilir çözümler geliştirmek (Bocken vd.,2014:42).

2.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kapsamı

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmada olduğu gibi ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlardan oluşmakta olup; etkileşimleri ve yarattıkları sinerji Şekil 1'de belirtilmektedir:

*Ekonomik Boyut***:** İşletmelerin ekonomik sürdürülebilirliğini sağlamak için kârlı ve mali açıdan sağlıklı olmaları gerekir. Kısa vadeli kazançlardan ziyade uzun vadeli büyüme stratejileri geliştirmek, finansal riskleri ve belirsizlikleri etkili bir şekilde yönetmek, yeni fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren inovatif faaliyetlerde bulunmak, ortakların ve paydaşların çıkarını maksimize etmek ekonomik sürdürülebilirlik kapsamında öne çıkan ana başlıklardır.
*Çevresel Boyut***:** Doğal kaynakların verimli kullanımı ve tasarruf sağlamak, atıkların azaltılması, geri dönüşümü ve çevre dostu atık yönetimi uygulamaları, karbon salınımını azaltma ve karbon dengeleme stratejileri çevresel boyutun önemli göstergeleri arasındadır.
Sosyal Boyut: Çalışanların iş güvenliği, sağlığı ve gelişimi için uygun koşullar sağlamak, yerel topluluklarla iş birliği yapmak ve sosyal projelere destek vermek, çeşitlilik, eşitlik ve adil çalışma koşulları sağlamak sosyal boyuta ilişkin temel faaliyetlerdendir.
Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin sadece finansal başarısını değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını da göz önünde bulundurarak uzun vadeli başarıyı hedefler. Bu yaklaşım hem iç hem de dış paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirir, toplumsal ve çevresel değerleri artırır.

Şekil 1-Kurumsal Sürdürülebilirlik



Kaynak:https://www.sketchbubble.com/en/presentation-corporate-responsibility.html. Erişim,11.05.2024.

2.2.Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kuramsal Alt Yapısı

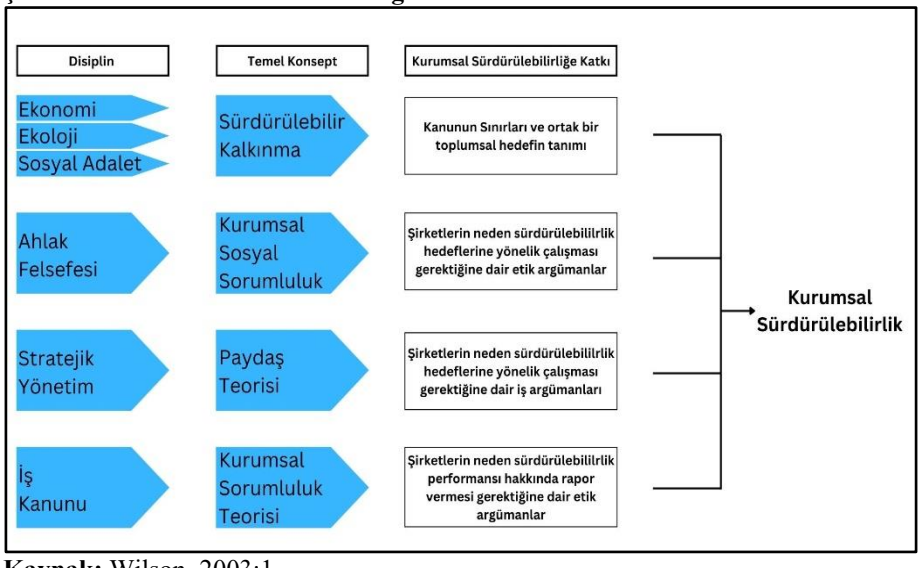
Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı**,** sıklıkla "sürdürülebilir kalkınma" ve "kurumsal sosyal sorumluluk" gibi diğer terimlerle birlikte ve bazı durumlarda eşanlamlı olarak kullanılır. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal büyümenin ve karlılığın önemli olduğunu kabul ederken, aynı zamanda şirketin toplumsal hedefleri, özellikle de sürdürülebilir kalkınmayla (çevre koruma, sosyal adalet ve eşitlik ve ekonomik kalkınma) ilgili hedefleri takip etmesini gerektirir.
Yöneticilerin; geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modeline alternatif olarak benimsediği gelişen bir kavramdır. Kurumsal sürdürülebilirliğin kaynaklandığı disiplinler, temel kavramlar ve onların kurumsal sürdürülebilirliğe katkıları Şekil 2'de yer almakta olup, kavramların, kurumsal sürdürülebilirlikle ilişkisi aşağıda tartışılmaktadır (Wilson, 2003:1):

2.2.1.Sürdürülebilir Kalkınma

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma kavramının işletme düzeyine indirgenmesi şeklinde ifade edilebilir. Sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı iki yönlüdür. Birincisi, şirketlerin odaklanması gereken alanların belirlenmesine yardımcı olur: çevresel, sosyal ve ekonomik performans.

İkincisi, şirketlerin, hükümetlerin ve sivil toplumun üzerinde çalışacağı ortak bir toplumsal hedef sağlar: ekolojik, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik. Ancak sürdürülebilir kalkınma tek başına şirketlerin bu konulara neden önem vermesi gerektiğine dair gerekli argümanları sağlamamaktadır. Bu argümanlar kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş teorisinden gelmektedir.

Şekil 2-Kurumsal Sürdürülebilirliğin Evrimi



Kaynak: Wilson, 2003:1

2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

"Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), Avrupa Komisyonu tarafından şirketlerin toplumsal ve çevresel konuları gönüllü bir şekilde operasyonlarına ve paydaşlarıyla ilişkilerine entegre ettiği bir kavram olarak tanımlanırken, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ise KSS'yi iş dünyasının çalışanlar, onların aileleri, toplum ve genel olarak herkesin yaşam standartlarını iyileştirerek ekonomik kalkınmaya katkı sağlama taahhüdü olarak açıklamaktadır" (Borsa İstanbul, 2024: 11).

2001 yılında Avrupa Komisyonu, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk için Avrupa Çerçevesini Teşvik Etmek" adlı Yeşil Kitabı kabul etti. Bu belgenin öncelikli amacı, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı etrafında bir tartışma başlatmaktı. İkinci olarak, bu kavramı desteklemek için gerekli çerçeveyi oluşturmak üzere bir iş birliği modelinin yol haritasını belirlemekti. Yeşil Kitap, kurumsal sosyal sorumluluğu (Corporate Social Responsibility-CSR), şirketlerin sosyal faaliyetleri ve çevreyi koruma odaklı girişimleri gönüllü bir şekilde günlük iş süreçlerine ve paydaşlarıyla ilişkilerine entegre etmesi olarak tanımlıyor. CSR, uzun vadeli bir stratejiyi temel almakta olup sponsorluk, bağış, uzmanlık paylaşımı ve sosyal fayda sağlayan çeşitli etkinlikleri kapsamaktadır (Pirnea vd., 2011:38).

Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) birbiriyle ilişkili ancak farklı kavramlardır. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal çevre hareketinden kaynaklanmaktadır. Çağdaş kullanımda, dünya ekosistemlerinin sınırlamalarının analiziyle başlayan bir kavramdır. Daha sonra iş organizasyonları üzerindeki etkilerine iner. Bunun tersine, KSS, kurumsal yönetimin yanı sıra sosyal ve çevresel uygulamalara da değinen küresel normlarla uyumlu hale gelmek için iş davranışlarını yönlendiren uluslararası esnek hukuk biçimidir (Sheehy ve Camilleri, 2021:6).

Kurumsal yöneticilerin topluma karşı etik sorumluluğa sahip olduğu yönündeki argümanlar dört felsefi teoriden yararlanmaktadır (Wilson,2003:1):
-*Sosyal sözleşme teorisi*: Sosyal sözleşme teorisine göre şirketler, örgütler olarak toplumun diğer üyeleriyle bu sözleşmelere girerler ve iyi davranış karşılığında faaliyet göstermek için kaynak, mal ve toplumsal onay alırlar.
-*Sosyal adalet teorisi*: Sosyal adalet teorisinin savunucuları, adil bir toplumun, yalnızca güç ve zenginliğe sahip olanların değil, toplumun tüm üyelerinin ihtiyaçlarının dikkate alındığı bir toplum olduğunu savunuyorlar. Sonuç olarak şirket yöneticilerinin bu malların toplumda en uygun şekilde nasıl dağıtılabileceğini düşünmesi gerekiyor.
-*Hak teorisi*: Haklar teorisinin, hiç de şaşırtıcı olmayan bir şekilde, temel insan hakları ve mülkiyet hakları dahil olmak üzere hakların anlamı ile ilgilenmesidir.
-*Deontolojik teori*: Deontolojik teori, şirket yöneticileri de dahil olmak üzere herkesin, diğer herkese saygılı davranmak, onları dinlemek ve ihtiyaçlarını dikkate almak da dahil olmak üzere ahlaki bir görevi olduğu inancıyla ilgilenir. Buna bazen "*Altın Kural*" da denir.

2.2.3. Paydaş Teorisi

Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki önemli bir bağ, *paydaş teorisidir.* Günümüzde şirketler, toplumu oluşturan çeşitli gruplarla etkileşim halindedir ve bu etkileşimlerin niteliği, işletmelerin performansı için belirleyicidir. Bu bağlamda, paydaş teorisi, bir kurumun sadece hissedarlarına değil, aynı zamanda müşterilere, çalışanlara, devlete, doğaya, çevreye, sosyal gruplara ve diğer tüm paydaşlara karşı sorumluluklarını kapsar (Köşker ve Gürer, 2020: 94).

2.2.4. Kurumsal Sorumluluk-Kurumsal Hesap Verilebilirlik

OECD tarafından ilgili uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile 1999 yılında hazırlanarak yayımlanan *kurumsal yönetim ilkelerine* göre, kurumsal hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkesi: Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır. "Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır" (KYD,2004:18-19).

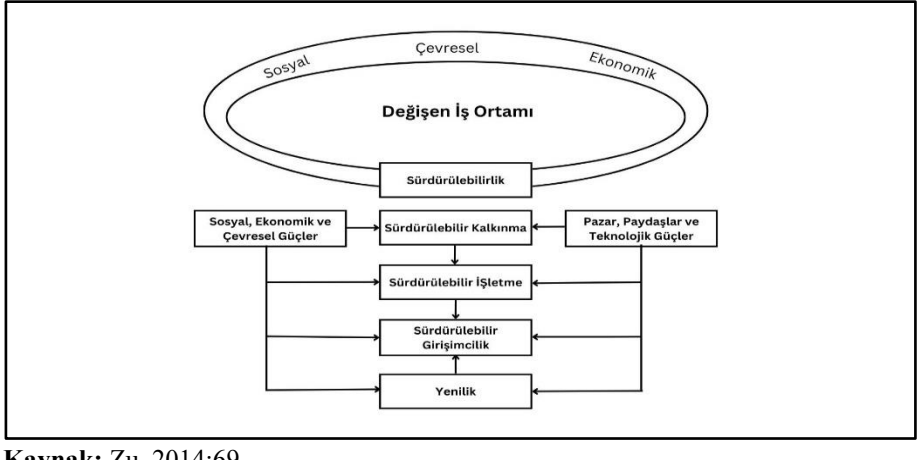
2.3.Sürdürülebilir Kalkınma İş Bildirisi

Birleşmiş Milletler, çevre kirliliğinin başlıca sorumlularından olarak gördüğü sanayinin, *Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansının* ortaya koyduğu önlemleri destekleme konusunda isteksiz kalacağı yönündeydi. Fakat gelişmeler bunun aksi yönünde oldu. 1990 yılında Stephan Schmidheiny, Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED) Genel Sekreteri'nin iş ve sanayi baş danışmanı olarak atandı. Schmidheiny, 26 ülkeden 48 genel müdürün katılımı ile *sürdürülebilir kalkınma iş konseyini* oluşturdu Konseyin çalışmaları bir kitap halinde yayımlandı. Kitapta; iş dünyasının çevre ile ilgili duyarlılıklarının artmakta olduğu ve iş dünyasının sürdürülebilir kalkınmaya giden yolda rol almaya istekli oldukları belirtilmektedir. Diğer bir olumlu katkı da Uluslararası Ticaret Odası'ndan geldi.1992 yılında yayımladıkları *sürdürülebilir kalkınma iş bildirisine* dünya çapındaki 1200'den fazla şirket imza attı ve bu bildiri ile sürdürülebilir iş dünyasına ulaşmanın 16 maddeden oluşan ilkeleri ortaya konmuştur (Nemli, 1998:290).

2.4.Sürdürülebilir Girişimcilik

Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik ilerlemenin sağlanmasında sosyal ve çevresel sorunlarla mücadelede girişimciliğin rolü kritik öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir girişimcilik arasındaki ilişkilerin mantıksal ilerleyişi ve bu perspektife genel bir bakış Şekil 3 'te gösterilmektedir.

Şekil 3- Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Girişimcilik arasındaki bağlantı



Kaynak: Zu, 2014:69.

Ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin etkisiyle değişen iş ortamı, çevresel konular, paydaşlar, teknoloji, şirketlerin geleneksel olarak yaptığı işlerinin şeklini değiştirdi. Giderek daha fazla işletmenin, sosyal sorumluluk ve çevresel sürdürülebilirlik programı bağlamında yüksek değerde potansiyelli yeni iş fırsatlarını belirleyip takip edebilmeleri, rekabeti değiştirebilmeleri için inovatif ve proaktif faaliyetlerle uzun vadeli bir stratejik bakış açısı benimsemesi gerekmektedir (Zu, 2014:68-98).

Sürdürülebilir girişimcilik, sürdürülebilir işletme anlayışıyla yenilikçi çözümler üretirken; sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarına katkı sağlar. Yani sürdürülebilir girişimcilik, sürdürülebilir kalkınmanın hem aracı hem de sonucudur.

2.5.Bütünleşmiş (Entegre) Raporlama

Şirketlerin başarısı sadece mali bilgilerle sınırlı değil, değer yaratma şekilleri, kurumsal yapıları, çevreye duyarlılıkları ve tüm paydaşlarına yaklaşımlarıyla da ölçülüyor. Yatırımcılar, kararlarında; finansal verilerin yanı sıra, finansal olmayan verileri de kullanarak şirketlerin karşılaştığı çevresel, sosyal ve yönetimsel riskleri değerlendiriyorlar. Finansal ve finansal olmayan bilginin birlikte yönetimi, bütünleşik raporlamayı doğurdu.
Bütünleşik raporlama, bir şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer oluşturma yeteneğini, yönetim planını, idare tarzını ve performansını yansıtır. Şirketler; mali raporlar, işleyiş raporları, sürdürülebilirlik raporları gibi yöntemlerle çalışmalarına dair çeşitli veri ve bilgiyi paydaşlarına sunarken, bütünleşik raporlama bu zorunlu veri ve bilgiyi bir bütün olarak tek bir raporda sunma olanağı sağlamıştır (Kılıç,2018:29; Gençoğlu ve Aytaç,2016:52). Başka bir ifadeyle, entegre rapor, bir organizasyonun stratejisi, yönetimi, performansı ve geleceğe yönelik planlarının, organizasyonun dış dünyasıyla ilişkisi çerçevesinde, kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer oluşturduğuna dair öz bir özet sunar. (TÜYİD,2022:13).

2015-2018 döneminde BİST İmalat Sektöründeki şirketlerde sürdürülebilirlik raporlaması ile mali raporlama kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Sürdürülebilirlik raporu yayınlayan şirketlerin, yayınlamayanlara göre mali raporlarının daha kaliteli olduğu tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik raporları ile mali raporlama kalitesi arasında bir bağlantı olduğu sonucuna varılmıştır (%1düzeyinde anlamlı) ve bu sonuç, önceki araştırmalarla uyumludur (Önce ve Çavuş,2020:8).

2.6.Üçlü Bilanço Yöntemi-Sürdürülebilirliğin Üçlü Temel Çizgisi

Bir kuruluşun ne kadar uzun ömürlü olduğu veya devamlı bir gelişme yolu izleyip izlemediğini ölçmek zordur. Dünyaca ünlü sürdürülebilirlik uzmanlarından ve Sürdürülebilirlik ajansının kurucusu John Elkington tarafından ilk defa 1994'te üçlü sonuç/temel çizgisi (Triple Bottom Line-TBL) yöntemi ile ifade edilmiş ve 1997'de ise *Cannibals With Forks*[4] adlı kitabıyla literatüre girmiştir. Bu düşünce, şirketlerde sürdürülebilirliğin sağlanması ve değerlendirilmesi için bir yöntem olarak kullanılmıştır (Alpay ve Varıcı, 2022:189). Sürdürülebilir iş modelleri (SBM), üçlü bir taban çizgisi-TBL yaklaşımını benimser ve çevre ile toplum dahil olmak üzere çeşitli paydaşların menfaatlerini gözetir. Klasik yönetim anlayışında, şirket yönetimi sadece şirket hissedarlarına karşı sorumluyken; kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımında, sorumluluk alanı genişlemiştir. Paydaşlara şirketlerin stratejisi, yönetim biçimi ve taahhütleri hakkında bir bakış açısı sunan sürdürülebilirlik raporları

[4] Elkington, J., (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st century Business. Oxford: Capstone Publishing Limited.

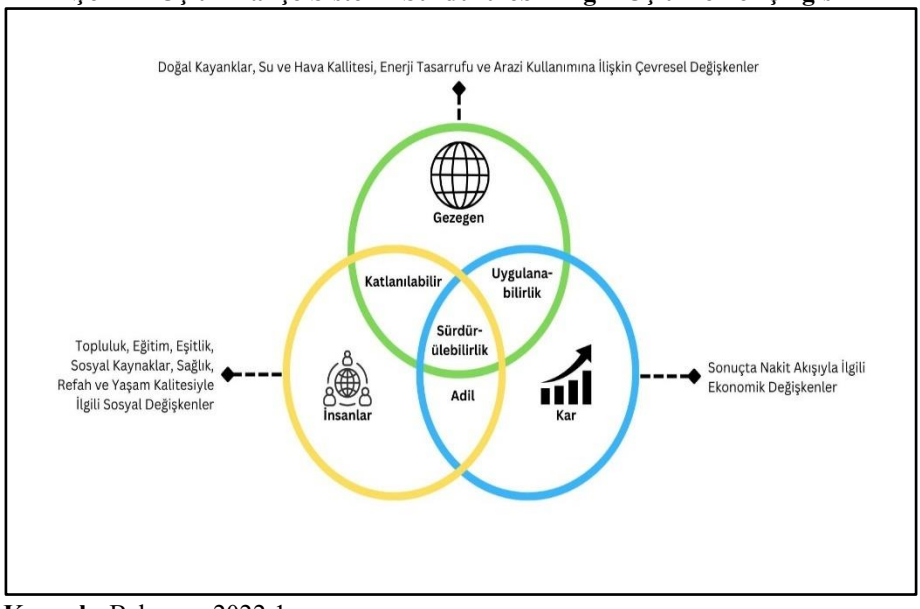
(üçlü raporlama), hesap verebilirliğin bir unsuru olarak değerlendirilir (Gençoğlu ve Aytaç,2016:63).

Figge ve Hahn (2004), tarafından yazılan makalede işletmelerin yarattıkları katma değerlerin ekonomik, sosyal ve çevre boyutları ile ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekliliği belirtilerek TBL yaklaşımı benimsenmiştir.
TBL bir organizasyonun başarısını değerlendirirken *sadece finansal performansa odaklanmak yerine*, sosyal ve çevresel etkileri de dikkate almayı önerir. Bu kavramın amacı, işletmelerin sadece kârlarını değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da göz önünde bulundurarak daha sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Bu yaklaşım, işletmelerin uzun vadeli başarısını destekler ve toplumsal ile çevresel değerleri koruyarak daha dengeli ve sürdürülebilir bir iş yapma biçimini teşvik eder.

Üçlü bilanço yöntemi (Triple Bottom Line-TBL), şirketlerin ekonomik değerinin yanı sıra çevresel ve sosyal değer üzerine ekledikleri veya yok ettiklerine odaklanır, üç ana bileşeni içerir (Elkington,2004:3). Şekil 4'te üçlü bilanço sistemi ve kurumların işlev ve sorumlulukları belirtilmektedir (Bahreyn, 2022:1):
Ekonomik Sürdürülebilirlik (Profit): Bu, işletmenin finansal başarısını ve kârlılığını ifade eder. Geleneksel iş dünyası değerlendirmelerinde bu genellikle ana kriterdir. İşletmenin kârını artırma ve ekonomik büyümeyi sağlama hedefini kapsar.
Çevresel Sürdürülebilirlik (Planet): Çevresel etkilerin minimize edilmesi hedeflenir. Bu, doğal kaynakların korunması, atıkların azaltılması, enerji verimliliği, karbon salınımının düşürülmesi gibi uygulamaları içerir. İşletmelerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. *Sosyal Sürdürülebilirlik (People)*: İşletmelerin toplumsal etkilerini ve insan haklarına olan bağlılıklarını kapsar. Bu, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, topluluklarla ilişkilerin güçlendirilmesi, çeşitlilik ve eşitlik gibi konuları içerir.

Sosyal sorumluluk projeleri ve toplum hizmetleri de bu kapsamda değerlendirilebilir. TBL uygulaması, kurumların ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarla uyumlu stratejik planlarını, sürdürülebilirlik ilkelerine uygun olarak günlük iş operasyonlarının yönetilmesi, geliştirilen gösterge ve metriklerle TBL performansının izlenmesi ve raporlanması süreçlerini kapsar.

Şekil 4-Üçlü Bilanço Sistemi-Sürdürülebilirliğin Üçlü Temel Çizgisi



Kaynak: Bahreyn, 2022:1

2.7.Yeşil İşletmecilik

Yeşil işletme, faaliyetlerinde çevresel sürdürülebilirlik ilkelerine bağlı, yenilenebilir kaynakları kullanmaya çabalayan ve faaliyetlerinin olumsuz çevresel etkisini en aza indirmeye çalışan bir organizasyondur. Bu anlayışta, işletmelerin "yeşillendirilmesi" uzun vadeli bir stratejinin parçasıdır. Amaç hem mevcut hem de gelecek nesiller için ekonomik, sosyal ve çevresel tehdit oluşturmadan iş süreçlerini sürdürülebilir şekilde yönetmektir (Čekanavičius vd., 2014:76).

Yeşil işletmecilik, işletmelerin rekabet gücünü artıran, marka itibarını güçlendiren ve uzun vadeli kârlılığı destekleyen bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir bir işletme anlayışı, sadece çevresel değil aynı zamanda ekonomik ve sosyal değer yaratımını da içermektedir (Köşker ve Gürer, 2020:88). İşletmeler, hedeflerine ulaşmaya çalışırken, çeşitli paydaş gruplarının ihtiyaçlarını karşılamak için yeşil stratejileri takip edebilecekleri bazı yollar vardır: Bu noktada üç temel yeşil stratejiden bahsedilebilir. Bunlar yeşil inovasyon (yeni veya yenilikçi yeşil ürünlerin geliştirilmesi), organizasyonun yeşillendirilmesi (malın üretimi/ hizmetin sunulması ile ilgili süreçlerin yeşillendirilmesine) ve yeşil ittifaklardır (yeşil yönelimi geliştirmek için bir ittifak veya ortaklık) (Cronin vd.,2011:163; Gedik, 2020:5).

Şekil 5'te yeşil işletme olma yolunda yürütülen faaliyetler gösterilmektedir (Čekanavičius vd., 2014:76-79).

Şekil 5 -Yeşil İşletmecilik Faaliyetleri



Kaynak: Čekanavičius vd.,2014:79

Buraya kadar yapılan açıklamalardan referans alarak yeşil işletmeciliğin temel uygulamaları olarak aşağıdaki unsurları sayabiliriz:
Enerji Verimliliği: Enerji tasarrufu sağlayan uygulamalar ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelme.
Atık Yönetimi: Atıkların azaltılması, geri dönüştürülmesi veya yeniden kullanılması.
Su Kullanımı: Su tasarrufu sağlamak ve su kaynaklarını verimli kullanmak.
Sürdürülebilir Tedarik Zinciri: Çevresel ve sosyal standartlara uygun malzeme ve hizmetleri tercih etmek.
İşletmelerin tedarik zinciri performanslarını artırmalarını ve dolayısıyla rakiplerine üstünlük sağlamalarında kritik faktörlerden biri uygun tedarikçilerle çalışmaktır. En uygun tedarikçinin seçimi özellikle tedarik zinciri süreçlerinde sürdürülebilirlik anlayışını benimseyen işletmeler açısından daha fazla önem kazanmaktadır (Coşkun vd., 2022:620).
Çevre Dostu Ürün ve Hizmetler: Ürün ve hizmetlerin çevresel etkilerini düşüren tasarım ve üretim yöntemleri uygulamak. Yeşil ürünler için daha fazla ödeme yapmaya istekli tüketicilerin önemli bir kısmı, yeşil uygulamalara yönelecek işletmelere çekici pazar fırsatları sunuyor. Yeşil pazarlamayı benimsemenin anahtarı, yöneticilerin çevre dostu ürünler alarak, çevrenin korunmasına destek veren tüketicilere sunacağı taahhütlerden geçmektedir. Ürünlerin ve hizmetlerin çevresel etkilerini azaltan tasarımlar ve üretim yöntemleri kullanmak (Gedik, 2020:62).
Yeşil Binalar ve Altyapı: Çevre dostu malzemelerle inşa edilen yapılar ve karbon ayak izini azaltıcı altyapı çözümlerini sağlamak.
Çalışanların Eğitim ve Katılımı: Çalışanlara çevre bilincini artırıcı eğitimler verilmesi ve çevre dostu uygulamalara katılımlarının teşvik edilmesi önemlidir.
Toplumsal Sorumluluk: İşletmelerin, çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, yerel topluluklarla iş birliği yapılması.
Şeffaflık ve Raporlama: Çevresel performans ve sürdürülebilirlik hedefleri konusunda şeffaflık sağlanması ve düzenli raporlama.

Yeşil İttifaklar: İşletmelerin çevreci vizyonlarını güçlendirmek için ortaklıklar kurması.
İşletmelerin yeşil trende yönelmesinde; tüketiciler, hükümetler ve işletmelerin ortak katkısı önem taşır. Çevre bilincine sahip bir işletme en azından "4R" stratejisinden (Reduction – azaltma, Reuse – yeniden kullanma, Recycling – geri dönüştürme, Recovery – kurtarma) birini uygulamalıdır (Čekanavičius vd., 2014:76-79).

Bununla birlikte, *yeşil işletme olmanın önünde bazı engeller bulunmaktadır*: (i) Karbon muhasebesi ve çevresel etkilerin ölçülmesindeki zorluklar, (ii) Tüketim kültürünün yarattığı baskılar, (iii) Geleneksel iş modellerini değiştirmeye yönelik direnç, (iv) "Yeşil aklama" (greenwashing) suçlamaları. Bu engellere rağmen, yeşil işletmecilik uygulamaları uzun vadede işletmelere stratejik avantajlar sağlamaktadır (Safdie, 2024:1).

2.8. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Nedenleri

Kurumsal sürdürülebilirliğe geçiş, yalnızca gönüllülük veya yönetsel vizyonun ürünü değildir. Küresel iş dünyasında çevresel, ekonomik ve sosyal baskılar; yasal düzenlemeler, yatırımcı beklentileri ve toplumsal sorumluluk anlayışı şirketleri bu yönde adım atmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda temel nedenler dört başlık altında incelenebilir:

1.Yasal Zorunluluk: Ülkelerin taraf olduğu uluslararası yasalara uyum mecburiyeti ve ulusal yasaların getirdiği zorunluluklar şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarında bulunmalarının temel nedenlerinden biridir. Türkiye'de, Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Raporu[5], Su kirliliği kontrolü Atık Su ve Arıtma Tesisleri kurulması[6] , İş sağlığı ve güvenliği yönetmeliği [7] , plastik poşet kullanımının ücretlendirilerek[8] caydırılması bu bağlamda örnek gösterilebilecek yasal düzenlemelerdendir. Kurumların bu yasalara uymaması iş yeri açılamaması, kapatılması ve parasal cezalara neden olmaktadır.

2. Kredilere Erişim ve Sermaye Olanakları: Sürdürülebilir finansman araçları (yeşil tahviller, sürdürülebilirlik bağlantılı krediler vb.) giderek yaygınlaşmakta (Yılmazcan, 2025:705) ve işletmelere uzun vadeli, düşük maliyetli finansman sağlamaktadır. Küresel Sürdürülebilir Yatırım İttifakı (GSIA) verilerine göre, 2022 itibarıyla sürdürülebilir varlıklara yapılan yatırımlar 30,3 trilyon ABD dolarına

[5] Projesini hayata geçirmek isteyen işletmelerin ÇED raporu alarak bakanlıkça belirlenen formatı yerine getirmesi istenmektedir.
[6] Resmî Gazete Tarihi: 31.12.2004/ Sayı: 25687-: Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği Madde 1- Bu Yönetmeliğin amacı, Ülkenin yeraltı ve yerüstü su kaynakları potansiyelinin korunması ve en iyi bir biçimde kullanımının sağlanması için, su kirlenmesinin önlenmesini sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu bir şekilde gerçekleştirmek üzere gerekli olan hukuki ve teknik esasları belirlemektir. Tekstil fabrikalarında arıtma tesisleri kurulması zorunludur.
[7] Resmî Gazete Tarihi: 29.12.2012/Sayı: 28512- İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği-Md:5 işyerlerinde alınması gereken iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin belirlenmesi ve uygulanmasının izlenmesi, iş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesi, çalışanların ilk yardım ve acil tedavi ile koruyucu sağlık ve güvenlik hizmetlerinin yürütülmesi…
[8] Plastik Poşetlerin Ücretlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslarda 7 Aralık 2022 tarihli ve 66745475-145.07-5218975 sayılı Bakan Oluru ile güncelleme yapılmıştır.

ulaşmıştır (GSIA, 2023:1). Bu durum, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemelerini doğrudan teşvik etmektedir. Ayrıca yatırımcılar yalnızca mali verileri değil, çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) faktörlerini de dikkate alarak işletmenin geleceğini değerlendirmektedirler (Gençoğlu ve Aytaç,2016:52).

3. Sosyal Sorumluluk ve Etik Beklentiler: Kurum ortaklarının vizyonu, etik değerler ve yönetim anlayışı, sürdürülebilirlik uygulamalarının önemli kaynaklarından biridir. Milton Friedman'ın "maksimum kâr" anlayışının aksine, günümüzde işletmelerin toplumla aynı teknede olduğu, çevresel ve sosyal sorumluluk üstlenmeleri gerektiği kabul edilmektedir. Bu çerçevede Stephan Schmidheiny'in girişimleri ve 1992 Rio Zirvesi'nde yayımlanan "Sürdürülebilir Kalkınma İş Bildirisi" önemli örneklerdendir.

4. Ticari Gerekler ve Rekabet Avantajı: Tüketicilerin satın alma kararlarında işletmelerin toplumsal ve çevresel etkilerini dikkate almaları, sürdürülebilirlik uygulamalarını ticari bir gereklilik haline getirmiştir. Bu tür uygulamalar marka itibarını güçlendirmekte, müşteri sadakatini artırmakta ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlamaktadır. Örneğin, Bilbil ve Güngör (2023) tarafından Arçelik ve Vestel kullanıcıları üzerinde yaptığı bir araştırmada çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının marka bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Vodafone Türkiye'nin 5 yılda 46 milyon TL tasarruf sağlaması ve Anadolu Efes'in sürdürülebilirlik projeleriyle milyonlarca metreküp su ve enerji tasarrufu yapması diğer somut örneklerdendir (Eren ve Karaca, 2020: 413**).** Şirketlerin ekonomik amaçlarla kurulup işletilmesinde ekonomik sürdürülebilirlik ile sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin eşit şekilde entegrasyonunun sağlanması kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin amacını oluşturmaktadır (Schaltegger vd., 2012:96).

Kurumsal sürdürülebilirlik; işletmelerin, sadece kâr maksimizasyonu odaklı geleneksel anlayıştan çıkarak, çevresel ve sosyal etkileri de dikkate alan bütüncül bir yaklaşımı benimsemelerini gerektirir. Bu dönüşümün etkileri çok boyutludur ve hem işletmelerin iç dinamiklerinde hem de paydaş ilişkilerinde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Başlıca etkiler": *İklim değişikliği ve çevresel bozulmanın azaltılması, * Yenilik, verimlilik ve maliyet tasarrufu, *Risk yönetimi ve krize dayanıklılık, * Paydaş ilişkileri ve itibar yönetimi, *Uzun vadeli iş dayanıklılığı "olarak belirtilebilir (Greenfield, 2022:1).

3. YÖNTEM

Bu çalışma, kurumsal sürdürülebilirlik ile finansal performans arasındaki ilişkiye yönelik literatürü sistematik bir yaklaşımla incelemek amacıyla betimsel ve analitik nitelikte bir sistematik derleme yöntemini benimsemiştir. İnceleme süreci PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmıştır.

3.1. Veri Tabanları ve Arama Stratejisi

Araştırmada üç temel akademik veri tabanı kullanılmıştır: Scopus, Web of Science (WoS) ve TR Dizin. Literatür taraması 1997–2025 dönemini kapsamaktadır. Arama sürecinde aşağıdaki anahtar kelime kombinasyonları kullanılmıştır: "corporate

sustainability, sustainability performance, financial performance, ESG, sustainable development and firm performance"

Arama stratejisi sonucunda ulaşılan çalışma sayıları aşağıda gösterilmiştir: Scopus: 120 çalışma, Web of Science: 70 çalışma, TR Dizin: 20 çalışma olmak üzere toplam 210 çalışma.

Çalışmaların değerlendirilmesinde: -1997–2025 yılları arasında yayımlanmış olması, -Hakemli bir dergide yayımlanmış makale türünde olması, -İşletme düzeyinde kurumsal sürdürülebilirlik ve finansal performansı birlikte ele alması ve tam metnine erişilebilir olması kriterleri esas alınmıştır.

Başlık, özet ve tam metin incelemeleri sonucunda kapsam dışı olması veya yöntemsel açıdan uygun bulunmaması nedeniyle 174 çalışma elenmiş ve son aşamada 36 çalışma, sistematik derlemeye dahil edilmiştir.

Bu 36 çalışma içinden yöntem, veri yapısı ve finansal performans ölçütleri açısından karşılaştırılabilir nitelikte olan 14 ampirik çalışma derinlemesine analiz edilmiştir.

3.2 Analiz Yaklaşımı

Derlemeye dahil edilen çalışmalar; kullanılan sürdürülebilirlik göstergeleri, finansal performans ölçütleri, örneklem büyüklükleri, ülke ve sektör farklılıkları, metodolojik yaklaşımlar ve bulgular açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, sürdürülebilirlik–finansal performans ilişkisinin yönü ve tutarlılığı açısından tematik bir çerçevede sınıflandırılmıştır.

Çalışmalarda en sık kullanılan finansal göstergeler arasında Aktif Getirisi (ROA), Özkaynak Getirisi (ROE) ve Tobin's Q oranları yer almaktadır. Bu göstergeler, işletmelerin ekonomik sağlığı ve sürdürülebilirlik uygulamalarının finansal sonuçlara yansıması açısından temel analiz araçları olarak kullanılmıştır.

Bu göstergeler, işletmelerin ekonomik sağlığı ve değer yaratma kapasiteleri hakkında kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır (Roffé ve González, 2023:239). Finansal raporlar, ağırlıklı olarak bilanço ve gelir tablosu ile karlılık, likidite, etkinlik (faaliyet), mali yapı ve piyasa değerine ilişkin verileri kapsamaktadır ve şirketlerin sürdürülebilirlik performansı ile finansal performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmede temel bir kaynak oluşturmaktadır.

4.BULGULAR

Bu bölümde sistematik taramaya dahil edilen 36 çalışma ile derinlemesine incelenen 14 ampirik çalışmanın temel bulguları tematik bir çerçevede sunulmaktadır. Özellikle 1997–2025 döneminde yapılan 14 ampirik çalışma değerlendirildiğinde, genel eğilim kurumsal sürdürülebilirliğin finansal performansı olumlu etkilediği yönündedir. Ancak belirli sektörlerde veya kısa vadede olumsuz sonuçlar da görülmektedir. Aşağıda bu çalışmalara ilişkin; "yazarlar-araştırmacı, ülke-örneklem, yöntem ve bulguları" içeren bilgiler Tablo 1'de özetlenmiştir.

(1)-Waddock ve Graves (1997), finansal ve sosyal performans arasındaki ampirik bağlantıların sonuçlarının incelendiği titiz bir çalışmanın söz konusu olduğu makalede: Kurumsal sosyal performans (Corporate Social Performance-CSP) ile finansal performans (varlık karlılığı, öz sermaye karlılığı ve satış karlılığı) arasındaki ilişki pozitif olarak bulunmuştur ve bu da gevşek kaynak mevcudiyeti ile CSP'nin pozitif olarak ilişkili olduğu teorisini desteklemektedir. CSP'nin ayrıca gelecekteki finansal performansla pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur ve bu da iyi yönetim ile CSP'nin pozitif olarak ilişkili olduğu teorisini desteklemektedir.

(2)-Buys vd., (2011), Güney Afrika'da halka açık şirketlerin sürdürülebilirlik bilgilerini raporlayan şirketler ile raporlamayan şirketlerin 2002'den 2009'a kadar olan yıllık performans verilerine dayalı analizinde; bazı kanıtlar sürdürülebilirlik raporları açıklayan şirketlerin daha iyi ekonomik performans (ROA;ROE) yaşayabileceğini gösterse de, istatistiksel analiz sürdürülebilirlik raporlaması ile ekonomik performans arasında kesin bir pozitif ilişki olduğunu doğrulayamamıştır değerlendirmesini yapmaktadır.

(3)-Ameer ve Othman (2012), 2008'de gelişmiş ülkelerden ve gelişmekte olan pazarlardan 3.000 firmadan oluşan bir evrenden seçilen en iyi 100 sürdürülebilir küresel şirketten oluşan bir araştırma yapmıştır. Üstün sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip şirketlerin, sürdürülebilirliğe vurgu yapmayan şirketlere kıyasla daha üstün finansal performans ve büyümeye sahip olduğu hipotezinin test edildiği araştırmanın istatistiksel sonuçları, sürdürülebilirlik uygulamalarına vurgu yapan şirketlerin, bazı faaliyet sektörlerinde bu tür taahhütlerde bulunmayanlara kıyasla varlık getirisi, vergi öncesi kar ve operasyonlardan nakit akışı ile ölçülen daha yüksek finansal performansa sahip olduğu doğrulanmaktadır. Dahası, bulguları, sürdürülebilir şirketlerin daha yüksek finansal performansının sırasıyla 2006-2008, 2006-2009 ve 2006-2010 dönemlerinde arttığını ve sürdürüldüğünü göstermektedir. Varlık getirisi ROA (return on assets), vergi öncesi kar[9]- PBT (calculated as profit before tax) ve CFO (cash flows from operating activities)'nun 2006-2010 döneminde sürekli olarak arttığının görüldüğü belirtilmektedir.

(4)-Aggarwal, (2013), araştırmasında, çalışmaların çoğunun pozitif ilişki önerdiğini gözlemlediklerini değerlendirerek; 30 çalışmadan 12'si pozitif ilişki, 2'si kısa vadeli negatif ilişki, 7'si önemli bir ilişki göstermez ve 9 çalışma (çoğu parçalanmış yaklaşım kullanan) karışık sonuçlar verdiğini açıklanmaktadır.

(5)-*Eccles vd., (2014)*, Kurumsal sürdürülebilirliğin organizasyonel süreçler ve performans üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında;180 ABD şirketinden oluşan eşleştirilmiş bir örneklem kullanarak, *yüksek sürdürülebilirlik şirketlerinin*; *düşük sürdürülebilirlik şirketleri* ile karşılaştırıldığında belirgin organizasyonel süreçler sergilediği, yüksek sürdürülebilirlik şirketlerinin paydaş katılımı için yerleşik süreçlere sahip olma, daha uzun vadeli yönelimli olma ve finansal olmayan bilgilerin daha yüksek ölçüm ve ifşasını sergileme olasılıkları daha yüksek olduğu, yüksek sürdürülebilirlik şirketlerinin uzun vadede hem borsa hem de muhasebe performansı

[9] Bu hesaplamada Amortismanların, vergi öncesi kara eklendiği düşünülmektedir.

açısından emsallerinden önemli ölçüde daha iyi performans gösterdiğine dair kanıtlar sunduklarını belirtmektedirler.

(6)-Başar (2014), 2010-2012 seneleri arasında BİST Kimya, Petrol, Plastik Endeksinde bulunan firmaların GRI (Global Reporting Initiative - Küresel Raporlama Girişimi) tarafından belirlenmiş sosyal sorumluluk ölçütlerine göre raporlama düzeyinin incelendiği ve sonra elde edilen sonuçların finansal performans göstergeleriyle bağlantısının analiz edildiği araştırmada; "BIST petrol kimya ve plastik sektöründe çalışan şirketler açısından işletmelerin sosyal sorumluluk beyanları ile hisse senedi başına kâr miktarları arasında ters bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Bunun sebebi olarak, sosyal sorumluluk faaliyetleri nedeniyle şirketler masraflara girmektedir, bu da onları diğerlerine kıyasla ekonomik açıdan dezavantajlı hale getirmektedir. Bu yüzden, ele alınan sektörler için finansal performans ile sosyal sorumluluk çalışmaları arasında zayıf da olsa ters yönde bir ilişki olduğu belirtilebilir" sonucuna ulaşılmıştır.

(7)-Soytaş vd., (2017), Türk firmaları için sürdürülebilirliğin finansal performans üzerindeki etkisini araştırmış ve analizler 214 firmadan oluşan büyük bir örneklem üzerinden yapılmıştır. "Sonuçlar sürdürülebilirliğin finansal performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca yaptığımız analizler sonucu yabancı ortaklı firmaların yerli sermayeli firmalara göre gerek finansal gerek sürdürülebilirlik açısından daha avantajlı konumda olduğunun saptanmıştır" sonucuna varılmıştır.

(8)-Güngör ve Dinçel (2018), çalışmalarına, sürdürülebilirlik düzeyi ile Türk şirketlerinin finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Dow Jones Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirme Metodolojisi kullanılarak bir sürdürülebilirlik kontrol listesi oluşturmuşlardır. "Çalışmanın amacı, 2017 yılında BIST-100 endeksinde yer alan 46 şirketin sürdürülebilirlik düzeyi ile finansal performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. 46 şirketin sürdürülebilirlik düzeyi puanları hesaplandıktan sonra, bu şirketler; en sürdürülebilir, sürdürülebilir, en az sürdürülebilir olmak üzere 3 kategoriye ayrılmıştır. Sonuçlar, sürdürülebilirlik düzeylerinin 3 değişkenin grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bunlar cari oran, brüt kâr marjı ve kurumsal yönetim endeksidir" şeklinde belirtmektedir.

(9)-Önder (2018), Türkiye'deki firmaların sürdürülebilirlik uygulamalarının, firmanın kârına etkisi olup olmadığının incelenmesi maksadıyla, 2015'te Global Reporting Initiative (GRI)'ye göre sürdürülebilirlik raporu olan ve Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören 33 firmanın bilgilerini kullanarak bir analiz gerçekleştirmiştir.
"İşletme karlılığının, varlık getirisi (ROA) ile ölçüldüğü çalışmada sürdürülebilirliğin genel puanı ve alt başlıklarını kullanan iki farklı model kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda işletmelerin sürdürülebilirliğinin karlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı fakat düşük oranda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sürdürülebilirliğin alt başlıklarında karlılık üzerinde çevre skorunun önemli bir etki yarattığı görülmüştür" şeklinde analiz sonuçları açıklanmaktadır.

(10)-Pham vd., (2021), 2019 yılında 116 halka açık İsveç şirketinin finansal performansı üzerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının etkisini ampirik olarak

araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma bulguları, "kurumsal sürdürülebilirlik ile kazanç getirisi, varlık getirisi, öz sermaye getirisi ve kullanılan sermaye getirisi ile ölçülen finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak, piyasa tabanlı bir finansal ölçüt olan Tobin'in Q'su söz konusu olduğunda, sonuç kesin değildir" değerlendirmesinde bulunmuş ve gerekçe olarak; "sürdürülebilirlik uygulamalarına katılan şirketler daha fazla masraf yapıyor ve bu da bu firmaların olumlu finansal sonuçlar gösterme yeteneklerini kötüleştiriyor. Bu nedenle, liderlerin personel, hissedarlar veya müşteriler için avantajlı olmayan herhangi bir yatırım yapması durumunda şirketin kaynaklarını kötüye kullandıkları varsayılıyor. Belirtmek gerekirse, finansal sonuçlar olumlu eğilimler gösteriyorsa, yöneticiler kişisel kazançlarını zenginleştirmek için sosyal harcamaları azaltırlar. Bunun aksine, gösterişli sosyal programlara katılarak tatmin edici olmayan finansal sonuçları telafi etmeye çalışabilirler" açıklamasını yapmaktadır.

(11)-Keskin vd., (2020), sürdürülebilirliğin kurumsal finansal performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Borsa İstanbul'da (BIST100) ve Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde üç yıllık bir süre boyunca yer alan şirketleri kullanarak sürdürülebilir ve sürdürülebilir olmayan şirketler arasında ayrım yapan değişkenlere ışık tutmak için yapılan analizde, finansal ve piyasa değişkenleri kullanılmıştır. Finansal değişkenler arasında öz sermaye getirisi (ROE), varlık getirisi (ROA), kaldıraç oranları ve şirket büyüklüğü yer almaktadır. Analiz ayrıca alfa, beta, oynaklık, hisse başına kazanç ve fiyat/defter değeri oranı gibi piyasa değişkenlerini de içermektedir. Sonuçlar, "sürdürülebilirlik ile performans arasındaki ilişkinin şirket büyüklüğünden, kaldıraçtan, oynaklıktan ve fiyat/defter değeri oranından önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Büyük şirketler, taahhütleri iyi bilindiği için daha sürdürülebilir olarak kabul edilir. Bu şekilde, daha fazla yatırımcı çekerler. Bu nedenle, hisse senedi fiyatları daha az oynaktır ve daha iyi bir fiyat/defter değeri oranına ulaşırlar. Sürdürülemez olduğu düşünülen şirketlere kıyasla dış finansmana kolay erişim sağlayabilmektedirler.

(12)-Lehenchuk vd., (2023), Sürdürülebilirlik raporlamasının finansal performans üzerindeki etkisini, Türkiye'de gıda, içecek, tütün, tekstil, giyim, konfeksiyon ve deri sektörlerindeki şirketlere odaklanarak araştırmıştır. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 48 şirketin 2022 yılı sürdürülebilirlik raporları incelenmiş, sürdürülebilirlik uygulamalarının kalitesi bir genel endeks Sürdürülebilirlik Raporlaması Açıklama Kalite Endeksi (SRDQI) ve üç kısmi endeks (Çevresel Saydamlık Kalite Endeksi, Sosyal Saydamlık Kalite Endeksi ve Kurumsal Yönetim Kamulaştırma Kalite Endeksi (KGDQI)) kullanılarak belirlenmiştir. Sonuçlar, SRDQI'nin kullanılan tüm finansal performans ölçütleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin tamamen olmadığını göstermektedir. Kısmi endeksler arasında sadece CGDQI'nin Aktif Devir Oranı üzerinde önemli bir pozitif etkisi vardır. Kontrol değişkenlerinin etkisinin analizi, bireysel finansal performans ölçümlerinin şirketlerin büyüklüğüne, yaşlarına, sektör bağlantılarına ve kullanılan sermayenin yapısına çok yönlü bir bağımlılığını göstermektedir.

(13)-Shaban ve Barakat (2023), araştırmalarında, şirketlere, yatırımcılara ve diğer paydaşlara sürdürülebilirlik raporlamasının potansiyel faydaları ve dezavantajları hakkında fikir vermek için sürdürülebilirlik raporlaması ile finansal performans

arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın araştırma topluluğu, Amman Borsası'nda listelenen 13 Ürdün ticari bankasından oluşmaktadır ve 2012-2021 dönemini kapsamaktadır. Çalışma, sürdürülebilirlik raporlaması ile finansal performans arasındaki ilişkinin kapsamlı bir analizine olanak tanır. Çalışmanın sonuçları, sürdürülebilirlik raporlaması ile bağımlı değişkenler olan varlık getirisi (ROA) ve finansal kaldıraç (LEV) arasında güçlü bir doğrusal ilişki olduğunu, ancak sürdürülebilirlik raporlaması (SR) ile öz sermaye getirisi (ROE) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

(14)-Roffé ve Gonzalez (2023), araştırmalarında; "analiz edilen çalışmalara göre temel bulgulardan biri, şirketlerde sürdürülebilirlik uygulamaları ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair kanıtların varlığını belirtmektedir. Literatür analizi, incelenen makalelerin %83'ünün bu olumlu ilişkiyi desteklediğini ortaya koymakta ve işletme yönetiminde sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir uygulamaların finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucu hakimdir. Bu, sürdürülebilir politikalar ve stratejiler uygulayan şirketlerin uzun vadeli ekonomik faydalar elde edebileceğini göstermektedir. Bu bulgular, sürdürülebilirliğin yalnızca etik ve çevresel bir zorunluluk değil aynı zamanda karlılığı ve iş rekabet gücünü artırmak için bir fırsat olduğu fikrini desteklemektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının ve raporlamasının işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalar, net ve tutarlı sonuçlar vermekten uzaktır. Çalışmaların önemli bir kısmı pozitif etkiyi desteklerken, bazıları anlamsız veya kısa vadede negatif ilişkiler bulmuştur. Bu durum, kullanılan finansal ölçütler (ROA, ROE, Tobin'in Q'su, EPS vb.), örneklem yapıları, dönemler ve kontrol değişkenleri arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 1. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Finansal Performans İlişkisine Dair Ampirik Çalışmaların Özeti

Yazar(lar)	Ülke / Örneklem	Yöntem	Bulgular
Waddock & Graves (1997)	ABD	Ampirik analiz	CSP ile finansal performans pozitif
Buys vd. (2011)	Güney Afrika, halka açık şirketler	Panel veri	Sürdürülebilirlik raporlayan şirketler daha iyi ekonomik performans sergilese de pozitif ilişki kesin değil
Ameer & Othman (2012)	100 küresel şirket	Panel analiz	Üstün sürdürülebilir firmalar daha yüksek ROA, PBT, CFO
Aggarwal (2013)	Literatür taraması (30 çalışma)	Meta-analiz	12 pozitif, 2 kısa vadeli negatif, 7 ilişkisiz, 9 karışık sonuç
Eccles vd. (2014)	ABD, 180 firma	Eşleştirilmiş örneklem	Yüksek sürdürülebilir firmalar daha iyi borsa ve muhasebe performansı
Başar (2014)	BIST, kimya–petrol–plastik	Regresyon	CSR açıklamaları ile EPS arasında negatif ilişki
Soytaş vd. (2017)	Türkiye, 214 firma	Panel veri	Sürdürülebilirlik finansal performansı pozitif etkiler
Güngör & Dinçel (2018)	Türkiye, BIST-100, 46 firma	İndeksleme analizi	Sürdürülebilirlik düzeyleri kârlılık üzerinde anlamlı pozitif etki
Önder (2018)	Türkiye, BIST, 33 firma	Regresyon	Sürdürülebilirlik kârlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ama düşük etki
Pham vd. (2021)	İsveç, 116 halka açık şirket	Panel analiz	ROA, ROE, kazanç getirisiyle pozitif ilişki, Tobin's Q için anlamsız
Keskin vd. (2020)	Türkiye, BIST100 & Sürdürülebilirlik Endeksi	Diskriminant analizi	İlişki; şirket büyüklüğü, kaldıraç ve oynaklıktan önemli ölçüde etkilenir
Lehenchuk vd. (2023)	Türkiye, gıda–tekstil–deri	SRDQI endeksi	Genel olarak ilişki anlamsız, yalnızca CGDQI ile Aktif Devir Oranı pozitif
Shaban & Barakat (2023)	Ürdün, 13 banka	Panel analiz	SR ile ROA/LEV pozitif, ROE ile anlamsız
Roffé & González (2023)	Arjantin, literatür taraması	Meta-analiz	Çalışmaların %83'ü pozitif etki bulmuştur.

Kaynak: Yazar tarafından ilgili çalışmalardan derlenmiştir.

Notlar: ROA=Aktif Getirisi; ROE=Özkaynak Getirisi; ROCE=Kullanılan Sermaye Getirisi; TQ=Tobin'in Q'su; PBT=Vergi Öncesi Kâr; CFO=Faaliyetlerden Nakit Akışı; F/DD=Fiyat/Defter Değeri; SR= Sürdürülebilirlik Raporlaması; LEV=Kaldıraç; CSP=Kurumsal Sosyal Performans; CSR=Kurumsal Sosyal Sorumluluk. EPS=Hisse başına kazanç

Tablo 1'de yer alan bulgular, sürdürülebilirlik–finansal performans ilişkisinin yönünü, tutarlılığını ve farklılık gösterdiği durumları açıklamaya yönelik olarak aşağıda sınıflandırılmaktadır.

4.1. Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Finansal Performans Üzerindeki Genel Etkisi

Derlemeye dahil edilen çalışmaların büyük bölümü, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç özellikle çevresel sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) programları, ESG puanları, kaynak verimliliği ve sürdürülebilirlik raporlama düzeyi gibi unsurlar açısından belirgindir.

14 ampirik çalışmanın 10'u, sürdürülebilirlik göstergelerindeki artışın; kârlılık, Tobin's Q, piyasa değeri, özkaynak kârlılığı (ROE) ve varlık kârlılığı (ROA) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.
Bu çalışmalar pozitif etkinin nedenlerini şöyle açıklamaktadır: -Paydaş güveninin artması, -Uzun vadeli risklerin azalması, -Yatırımcıların sürdürülebilir işletmeleri tercih etmesi: -Kaynak verimliliği ve maliyet tasarrufu, -Repütasyon ve marka değerinin güçlenmesi.

4.2. Anlamsız veya Zayıf İlişki Tespit Eden Çalışmalar

İncelenen ampirik çalışmaların 3'ü, sürdürülebilirlik uygulamaları ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu sonuçların temel nedenleri şu şekilde açıklanmaktadır: -Ölçüm göstergelerinin heterojen olması (ESG bileşen ağırlıkları farklılığı), -Kısa dönemli analizler, -Sektörel farklılıklar, -Veri setlerinde sınırlılıklar.

Bu bulgular, sürdürülebilirlik yatırımlarının etkisinin çoğu zaman uzun vadede ortaya çıktığını göstermektedir.

4.3. Negatif İlişki Bildiren Çalışmalar

Derinlemesine analiz edilen çalışmaların 1'i, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının kısa vadede finansal performans üzerinde negatif etkiler doğurabileceğini ortaya koymuştur. Bunun temel nedenleri: -Sürdürülebilirlik uyum yatırımlarının başlangıç maliyetlerinin yüksek olması, -Bazı sektörlerde (örneğin ağır sanayi) dönüşüm maliyetlerinin finansal göstergeleri kısa vadede baskılaması.
Bu çalışma, sürdürülebilirlik yatırımlarının zaman içinde kazanç yarattığını, ancak ilk dönem maliyetlerinin kısa vadeli finansal göstergeleri düşürebileceğini vurgulamaktadır.

4.4. Bulguların Genel Değerlendirmesi

Bulguların bütüncül değerlendirilmesi sonucunda: Pozitif ilişki çoğunlukla doğrulanmaktadır. Negatif ilişki sınırlı sayıda çalışmayla desteklenmektedir. Bulguların farklılaşmasında ölçüm yöntemleri ve sektör farklılıkları önemli rol oynamaktadır. Bu sonuçlar, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmeler

açısından uzun vadeli değer yaratma potansiyeline sahip olduğunu, ancak etkilerin zamanlama ve sektör bağlamında değişebileceğini göstermektedir.

5.TARTIŞMA

Çalışmadan elde edilen bulgular, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının finansal performans üzerinde büyük ölçüde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, uluslararası literatürde yer alan birçok ampirik çalışmayla uyumludur. ESG performansı yüksek işletmelerin piyasa değerinin, kârlılık göstergelerinin ve yatırımcı güveninin artması; sürdürülebilirlik uygulamalarının uzun vadeli riskleri azaltması, sürdürülebilir yatırım fonlarının hızlı büyümesi gibi unsurlar pozitif ilişkinin teorik temelini güçlendirmektedir.

Ayrıca çevresel verimlilik ve kaynak tasarrufu sağlayan işletmelerin maliyet avantajı elde ettiği, sosyal ve yönetişim uygulamalarının ise paydaş ilişkilerini güçlendirerek finansal istikrarı artırdığı yönündeki bulgular, literatürdeki eğilimlerle örtüşmektedir. Derleme boyunca elde edilen pozitif ilişkilerin yanında bazı çalışmalarda anlamsız ya da negatif ilişkilere rastlanmıştır. Bu çeşitlilik, literatürde sıkça vurgulanan birçok faktörden kaynaklanmaktadır:

Ölçüm Farklılıkları: ESG skorlarının hesaplanmasında kullanılan yöntemler ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Bu durum sonuçların karşılaştırılabilirliğini sınırlamaktadır.

Zaman Dilimi ve Analiz Ufku: Sürdürülebilirlik yatırımlarının etkisi genellikle uzun vadede ortaya çıkmaktadır. Kısa vadeli analizlerde maliyetler baskın görünmekte, bu nedenle ilişki anlamsız ya da negatif çıkabilmektedir.

Sektörel Farklılıklar: Ağır sanayi, kimya, tekstil gibi çevresel etkisi yüksek sektörler sürdürülebilirlik uyum maliyetlerinden daha fazla etkilenmektedir. Bu durum kısa vadede finansal performans üzerinde baskı yaratabilir.

Ülke ve Kurumsal Yapı: Gelişmiş ülkelerde ESG düzenlemeleri ve raporlama standartları daha güçlü olduğundan, sürdürülebilirlik uygulamalarının finansal etkisi daha belirgindir. Gelişmekte olan ülkelerde ise kurumsal yapı farklılıkları sonuçları etkileyebilmektedir.

Bu bulgular, sürdürülebilirlik–finansal performans ilişkisinin bağlama duyarlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Bazı çalışmalarda görülen negatif etkiler, sürdürülebilirlik uygulamalarının kısa vadeli maliyetleriyle ilişkilidir. Yeni teknolojilere uyum, karbon azaltım yatırımları, sertifikasyon süreçleri ve sürdürülebilir tedarik zinciri oluşturma gibi uygulamalar ilk yıllarda finansal göstergeleri aşağı çekebilmektedir.

Buna karşın uzun vadede: - Operasyonel maliyetlerin azalması,- Risklerin düşmesi, - Yatırımcı güveninin artması, - Marka değerinin güçlenmesi, - Yasal uyum kolaylığı, gibi etkiler sürdürülebilirlik uygulamalarını finansal açıdan avantajlı hâle getirmektedir. Bu nedenle literatürde sürdürülebilirlik yatırımları çoğunlukla uzun vadeli getiriler yaratan stratejik yatırımlar olarak değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının kuramsal temelleri, uygulama alanları ve finansal etkilerini sistematik biçimde ele almıştır. Literatürde yer alan 1997–2025 dönemine ait ampirik araştırmaların incelenmesiyle, sürdürülebilirlik

uygulamalarının işletmelerin finansal performansına etkileri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Scopus, Web of Science ve TR Dizin veri tabanlarında gerçekleştirilen taramalar sonucunda toplam 210 çalışma değerlendirilmiş; eleme sürecinin ardından 36 çalışma derlemeye dahil edilmiş ve bunların 14'ü ampirik açıdan derinlemesine analiz edilmiştir.

Bulgular, kurumsal sürdürülebilirliğin genel olarak finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki oluşturduğunu ortaya koymakla birlikte, bazı çalışmalarda etkisiz veya kısa vadeli negatif sonuçlara da rastlanmıştır (Aggarwal, 2013; Başar, 2014; Buys vd., 2011).

Bu farklılığın temel nedenleri; kullanılan ölçüm yöntemleri (ROA, ROE, Tobin's Q, CFO vb.), örneklem büyüklüğü ve sektör farklılıkları ile ülkelerin sürdürülebilirlik mevzuatındaki çeşitliliklerdir. Özellikle gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar, kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasının işletme performansını güçlendirdiğini (Ameer ve Othman, 2012; Eccles vd., 2014), yatırımcı güvenini artırdığını ve marka değerini olumlu etkilediğini göstermektedir. Buna karşın, bazı gelişmekte olan ülkelerde kısa vadede sosyal sorumluluk harcamalarının maliyet artışına yol açtığı ve bu nedenle kârlılığı geçici olarak azalttığı bulgulanmıştır (Başar, 2014; Pham vd., 2021).

Tartışma düzeyinde değerlendirildiğinde, bu sonuçlar kurumsal sürdürülebilirliğin doğrudan bir kâr maksimizasyonu aracı değil, uzun vadeli değer yaratımına hizmet eden stratejik bir yönetim yaklaşımı olduğunu göstermektedir. Yüksek sürdürülebilirlik düzeyine sahip şirketlerin, düşük sürdürülebilirlik düzeyine sahip olanlara göre hem kurumsal itibar hem de piyasa performansı açısından daha dirençli oldukları tespit edilmiştir (Eccles vd., 2014; Soytaş vd., 2017). Bu durum, sürdürülebilirliğin işletmelerin krizlere dayanıklılığını artıran, finansal ve sosyal sermayeyi güçlendiren bir yapı taşı olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular doğrultusunda politika yapıcılar ve işletme yöneticileri için üç temel öneri geliştirilebilir: -Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasının standartlaştırılması, -yeşil finansman araçlarının teşviki, -sektörel farklılıklara duyarlı sürdürülebilirlik politikaları geliştirilerek işletmelerin sürdürülebilirlik dönüşümüne teknik destek sağlanması. Akademik açıdan ise, gelecekte yapılacak çalışmaların panel veri analizi ve zaman serisi yöntemleriyle sürdürülebilirlik–finansal performans ilişkisini ülke ve sektör bazında derinleştirmesi, alandaki metodolojik çeşitliliği artıracaktır. Böylece, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik sistem içindeki rolü daha net biçimde ortaya konabilecektir.

CORPORATE SUSTAINABILITY: CONCEPTUAL FRAMEWORK, APPLICATIONS AND FINANCIAL IMPACTS

1. INTRODUCTION

This study aims to systematically examine the relationship between corporate sustainability and financial performance by reviewing academic research published between 1997 and 2025. Given the increasing importance of environmental, social, and governance (ESG) criteria in global investment decisions, understanding how sustainability practices influence firms' financial outcomes has become a central question in management and finance literature.

In recent years, sustainable investment funds have exceeded USD 50 trillion worldwide, and environmental, social, and governance (ESG) indicators have become as influential as financial metrics in investor decisions. These developments highlight that sustainability is not only an ethical concern but a strategic determinant of long-term competitiveness. This study investigates the theoretical evolution, practical applications, and financial implications of corporate sustainability within this global context.

The growing climate crisis, social inequality, and resource scarcity have transformed sustainability from a voluntary ideal into a central pillar of global economic governance. Since the Industrial Revolution, continuous economic growth has improved prosperity but also generated severe environmental and social costs. As global attention has shifted toward decarbonization and social inclusion, corporations are now expected to integrate sustainability into their business models. The concept of corporate sustainability reflects this transition—requiring firms to balance profitability with social responsibility and ecological stewardship.

2. METHODOLOGY

A systematic literature review methodology was employed in line with PRISMA guidelines. Academic databases including Scopus, Web of Science (WoS), and TR Dizin were searched using key terms such as "corporate sustainability," "ESG," "sustainability performance," and "financial performance." The initial search produced 210 studies (Scopus: 120; WoS: 70; TR Dizin: 20). After removing duplicates and applying inclusion/exclusion criteria (publication type, methodological suitability, firm-level focus, and full-text availability), 36 studies were included in the final review. Among these, 14 empirical studies with comparable methodological structures were analyzed in depth.

3. FINDINGS

The overall findings demonstrate that corporate sustainability practices generally have a positive impact on firms' financial performance. Most empirical studies report that improvements in sustainability indicators—such as ESG scores, environmental efficiency, sustainability reporting quality, and social responsibility activities—are

associated with increases in profitability (ROA, ROE), market valuation (Tobin's Q), and investor confidence. These results are frequently attributed to operational cost reductions, enhanced stakeholder trust, reputation gains, and reduced long-term risks.

A smaller group of studies identify non-significant relationships, often due to methodological differences, measurement inconsistencies, or short-term assessment periods. In addition, a limited number of studies report negative short-term effects, mainly linked to initial compliance costs, technology investments, or environmental adaptation expenses. These findings highlight that the sustainability–performance relationship is highly context-dependent, affected by sectoral, regional, and temporal characteristics.

4.DISCUSSION

The analysis reveals several reasons behind inconsistencies across studies. First, ESG metrics vary significantly across regions and rating agencies, limiting comparability. Second, sustainability initiatives typically produce long-term benefits, meaning short-term cost pressures can mask financial gains. Third, firms in high-impact industries (e.g., energy, heavy manufacturing) face higher adaptation costs, which may temporarily reduce profitability. Finally, institutional structures and regulatory environments in developing countries can influence the effectiveness of sustainability policies.

The study also identifies key gaps in the existing literature, such as the lack of standardized ESG measurement tools, limited research on small and medium-sized enterprises (SMEs), insufficient cross-country comparisons, and the dominance of quantitative approaches over qualitative insights.

CONCLUSION

The systematic evidence suggests that corporate sustainability is not merely an ethical or environmental requirement but a strategic necessity for long-term financial success. Sustainability initiatives enhance firm value by strengthening risk management, improving operational efficiency, and aligning organizational practices with stakeholder expectations. The findings provide important implications for managers, policymakers, and investors, emphasizing the need for enhanced sustainability reporting standards and supportive regulatory frameworks.

Future research should focus on developing unified sustainability metrics, expanding datasets in emerging economies, and adopting mixed method approaches to better capture the multidimensional nature of sustainability.

Keywords: Corporate Sustainability, Financial Performance, ESG, Systematic Literature Review, Long-Term Value,

KAYNAKÇA

Aggarwal, P. (2013). Sustainability reporting and its impact on corporate financial performance: A literature review. *Indian Journal of Commerce & Management Studies, 4*(3).

Alpay, E. E., & Varıcı, İ. (2022). Üçlü sorumluluk açıklamalarının kazanç yönetimi uygulamaları üzerinde kısıtlayıcı rolü var mıdır? *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*.

Ameer, R., & Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics, 108*, 61–79.

Aras, G., Tezcan, N., Furtuna, Ö. K., & Kazak, E. H. (2020). Sürdürülebilirlik değerlemesinde yeni yaklaşım: Çok boyutlu kurumsal sürdürülebilirlik bankacılık sektörü değerlemesi. *Borsa İstanbul*.

Bahreyn, A. (2022). *Triple bottom line*. Erişim tarihi: 7 Mayıs 2024, https://waste4change.com/

Barbier, E. B. (1987). The concept of sustainable economic development. *Environmental Conservation, 14*(2).

Başar, B. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması ve finansal performans arasındaki ilişki: Borsa İstanbul'da işlem gören kimya-petrol-plastik sektörü şirketleri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21*(2), 59–72.

Bilbil, E. K., & Güngör, S. S. (2023). Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının tüketicilerin marka sadakati üzerine etkisi. *Academic Social Resources Journal*.

Bocken, N., Rana, P., Short, S. W., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production, 65*, 42–56.

Borsa İstanbul. (2024). *Şirketler için sürdürülebilirlik rehberi*. Erişim tarihi: 5 Nisan 2025, https://www.borsaistanbul.com/files/surdurulebilirlik-rehberi.pdf

Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly, 12*(2), 1–10.

Buys, P., Oberholzer, M., & Andrikopoulos, P. (2011). An investigation of the economic performance of sustainability reporting companies versus non-reporting companies: A South African perspective. *Journal of Social Sciences, 29*(2), 151–158.

Čekanavičius, L., Bazytė, R., & Dičmonaitė, A. (2014). Green business: Challenges and practices. *Ekonomika, 93*(1).

Chapin, F. S., Torn, M. S., & Tatano, M. (1996). Principles of ecosystem sustainability. *American Naturalist, 148*(6), 1016–1037.

Coşkun, B., Yıldız, M. S., & Bayraktar, M. (2022). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi değerlendirme kriterlerinin DEMATEL yöntemiyle incelenmesi ve ahşap sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 18*(2).

Cronin, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: An examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*, 158–174.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment, 11*(2), 130–141.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835–2857.

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *Does It All Add Up?, 11*(12), 1–16.

Eren, B. S., & Karaca, S. S. (2020). Kurumsal sürdürülebilirliğe yatırımcı tepkisi: Dow Jones sürdürülebilirlik endeksinde işlem gören BRICS-T şirketleri üzerinde bir uygulama. İçinde S. S. Karaca & E. Demireli (Ed.), *Finans Teorisi: Uygulamalı Katkılar-2*. Ankara: Ekin Yayınevi.

Ergen, A. (2023). *Sürdürülebilir liderlik*. Erişim tarihi: 30 Eylül 2023, https://www.ekoiq.com/surdurulebilir-liderlik/

Evren, M. (2016). Sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma ve ülkemizdeki mevcut durum. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, 335*, 10–16.

Figge, F., & Hahn, T. (2004). Sustainable value added: Measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics, 48*(2), 173–187.

Fischler, F. (2014). Sustainability: The concept for modern society. İçinde C. Weidinger, F. Fischler & R. Schmidpeter (Ed.), *Sustainable entrepreneurship: Business success through sustainability* (ss. 13–21). Springer.

Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for sustainability: A stakeholder theory. *Total Quality Management, 21*(7), 737–748.

Gedik, Y. (2020). Yeşil pazarlama stratejileri ve işletmelerin amaçlarına etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2).

Gençoğlu, Ü. G., & Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.

Global Sustainable Investment Alliance. (2023). *Global sustainable investment review*. Erişim tarihi: 5 Nisan 2025, https://www.gsi-alliance.org/global-sustainable-investment-review-finds-us30-trillion-invested-in-sustainable-assets/

Greenfield, E. (2022). *Sustainability: All you need to know*. Erişim:11.08.2024, https://sigmaearth.com /sustainability/

Güngor, N., & Dincel, C. (2018). Does corporate sustainability practices have an impact on financial performance: A study based on BIST manufacturing firms. *PressAcademia Procedia (PAP), 8*, 9–13.

Gürel, E., & Nazlı, A. K. (2022). Sürdürülebilirlik okuryazarlığı. İçinde I. Usta & S. Karalar (Ed.), *Strateji Yönetimi Araştırmaları* (Yayın No: 1). Edirne.

Harris, J. M. (2000). *Basic principles of sustainable development* (Working Paper No. 00-04). Global Development and Environment Institute.

Herlyn, E., & Radermacher, F. J. (2014). Sustainability: Challenges for the future. İçinde *Sustainability* (Bölüm). https://doi.org/10.1007/978-3-642-38753-1_3

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası. (2011). *Sürdürülebilirlikle ilgili özet bilgiler*. Erişim tarihi: 5 Nisan 2025, https://www.borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/

Keskin, A. İ., Dincer, B., & Dincer, C. (2020). Exploring the impact of sustainability on corporate financial performance using discriminant analysis. *Sustainability*.

Kılıç, B. İ. (2018). Entegre raporlama ve Türkiye'deki gelişmeler: Entegre rapor hazırlayan işletmeler ve BIST kurumsal sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmeler açısından bir inceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 20*(1), 28–64.

Köşker, Z., & Gürer, A. (2020). Sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil örgüt kültürü (Green organizational culture within the framework of sustainability). *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR), 6*(1), 88–109.

Kurumsal Yönetim Derneği. (2004). *OECD kurumsal yönetim ilkeleri* (Yayın No: KYD-Y/2005-01-01).

Lehenchuk, S., Zhyhlei, I., Ivashko, O., & Gliszczyński, G. (2023). The impact of sustainability reporting on financial performance: Evidence from Turkish FBT and TCL sectors. *Sustainability, 15*(20), 14707.

Marrewijk, M. van. (2002). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *ResearchGate*.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The limits to growth*. Universe Books.

Nemli, E. (1998). Sürdürülebilir kalkınma ve işletmelerin rolü. *İÜSBF Öneri Dergisi, 2*(9).

Önce, S., & Çavuş, G. (2020). Sürdürülebilirlik raporlaması ve finansal raporlama kalitesi ilişkisi: BİST'e kote imalat işletmelerinde araştırma. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi (Journal of Accounting Institute), 62*, 1–10. https://doi.org/10.26650/MED.2020674583

Önder, Ş. (2018). Impact of sustainability performance of company on its financial performance: An empirical study on Borsa Istanbul. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 115.

Pelinescu, E., & Rădulescu, M. (2011). New times, new economy: A newborn leader—the eco-leader. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy, 4*(1), 81–94.

Pham, D. C., Do, T. N. A., Doan, T. N., Nguyen, T. X. H., & Pham, T. K. Y. (2021). The impact of sustainability practices on financial performance: Empirical evidence from Sweden. *Cogent Business & Management, 8*, 1912526.

Pirnea, I. C., Olaru, M., & Moisa, C. (2011). Relationship between corporate social responsibility and social sustainability. *Economy Transdisciplinarity Cognition, 14*(1), 36–43.

Portney, K. E. (2015). *Sustainability*. The MIT Press (Essential Knowledge Series).

Ricketts, G. M. (2010). The roots of sustainability. *Academic Questions, 23*, 20–53. https://doi.org/10.1007/s12129-009-9151-5

Roffé, M. A., & González, F. A. I. (2024). The impact of sustainable practices on the financial performance of companies: A review of the literature. *Revista Científica Visión de Futuro, 28*(1), 221–240.

Sachs, J. D. (2020). *The ages of globalization*. Columbia University Press.

Safdie, S. (2024). *What is considered a green business?* Erişim tarihi: 10 Mart 2025, https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/what-is-considered-a-green-business

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development, 6*(2), 95–119.

Shaban, O. S., & Barakat, A. (2023). The impact of sustainability reporting on a company's financial performance: Evidence from the emerging market [Special issue]. *Journal of Governance & Regulation, 12*(4), 306–314.

Sheehy, B., & Camilleri, M. A. (2021). Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk. İçinde S. Idowu, R. Schmidpeter & N. Capaldi (Ed.), *Encyclopedia of sustainable management*. Springer, Cham.

SketchBubble. (2024). *Corporate sustainability presentation*. Erişim tarihi: 11 Mayıs 2024, https://www.sketchbubble.com/en/presentation-corporate-sustainability. html

SKD Türkiye. (2016). *100 maddede sürdürülebilirlik rehberi*. İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği. Erişim tarihi: 11 Ağustos 2024.

Soytaş, M. A., Denizel, M., Uşar, D. D., & Ersoy, İ. (2017). Sürdürülebilirlik yatırımlarının finansal performansa etkisi: Türkiye örneği. *Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15*(2), 140–162.

TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Derneği. (2020). *Sürdürülebilirlik 101*. Erişim tarihi: 11 Ağustos 2024.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal, 18*(4), 303–319.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Wilson, M. (2003). *Corporate sustainability: What is it and where does it come from?* Erişim tarihi: 5 Nisan 2025, https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/

Yılmazcan, O. (2023). 100. yılda sürdürülebilirlik. İçinde K. Atamer & K. Kanadoğlu (Ed.), *Cumhuriyetimizin 100. Yılında Özel Hukuk ve Kamu Hukuku Sempozyumu Kitabı*. İstanbul Gedik Üniversitesi Yayınları (Yayın No: 2).

Yılmazcan, O. (2024). Sürdürülebilirlik kapsamında liderlik ve finansal amaç ilişkileri. İçinde Ş. Darıcan (Ed.), *Geleceği yönetmek: 21. yüzyılın yönetim yaklaşımları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yılmazcan, O. (2025). Yeşil finans: Geleceğe yatırım. *TESAM Akademi Dergisi, 12*(2), 699–739.

Zu, L. (2014). International perspective on sustainable entrepreneurship. İçinde C. Weidinger, F. Fischler & R. Schmidpeter (Ed.), *Sustainable entrepreneurship: Business success through sustainability* (ss. 67–102). Springer.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Osman YILMAZCAN
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Osman YILMAZCAN
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Osman YILMAZCAN
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Osman YILMAZCAN
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Osman YILMAZCAN