T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER ODAKLI İŞ MODELİ: BİR UYGULAMA

Canan BAL

Danışman
Prof. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ

2024

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER ODAKLI İŞ MODELİ: BİR UYGULAMA

Canan BAL

Danışman
Prof. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ

İZMİR - 2024

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite	: Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı	: Canan BAL
Öğrenci No	: 2021800071
Tez Başlığı	: Entegre Raporlama Çerçevesinde Değer Odaklı İş Modeli : Bir Uygulama
Savunma Tarihi	: 28.08.2024
Danışmanı	: Prof.Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	Üniversitesi	İmza
Prof.Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Prof.Dr.A.Erdal ÖZKOL	-Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Prof.Dr.Ayşe Necef YERELİ	-Manisa Celal Bayar Üniversitesi	.....

Canan BAL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği(✓) / oy çokluğu( ) ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Asuman ALTAY
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Entegre Raporlama Çerçevesinde Değer Odaklı İş Modeli: Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
17/09/2024
Canan BAL

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Entegre Raporlama Çerçevesinde Değer Odaklı İş Modeli: Bir Uygulama

Canan BAL

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Muhasebe Programı

Entegre rapor; kuruluşların kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma sürecine odaklanmakta, kuruluşun faaliyette bulunduğu sektördeki risk ve fırsatları değerlendirirken, stratejisini genel bir perspektiften yansıtılmasını sağlayan bütünleşik bir raporlama sunmaktadır. Bu bağlamda tez çalışması, dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde genel perspektifte kurumsal yönetim ve kurumsal raporlama konusu ele alınmış, kurumsal yönetimin gerekliliği ile ortaya çıkmış olan kurumsal raporlama çeşitlerine değinilmiştir. İkinci bölümde, entegre raporlama (ER), Uluslararası ER çerçevesi sermaye öğeleri, kılavuz ilkeler, içerik öğeleri ve genel raporlama ilkeleriyle incelenmiştir. Üçüncü bölümde Türkiye'de entegre rapor yayınlayan seçmiş olduğumuz 10 özel sektöre (bankacılık, çimento, kimya, telekomünikasyon, hızlı tüketim ürünleri, perakende, teknoloji/bilişim, petrol, otomotiv ve sigorta) ait entegre faaliyet raporu (EFR) değer odaklı iş modelleri içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Seçilmiş EFR iş modellerinin Uluslararası ER Çerçevesine uygun olarak hazırlandığı tespit edilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, Türkiye'de özel sektör alanında entegre rapor yayınlayan Grup Şirketi olan teknoloji ve enerji sektöründe faaliyet gösteren üç şirketin yayımlamış oldukları EFR değer odaklı iş modeli şemaları Uluslararası ER Çerçevesinde irdelenmiştir. Ayrıca uygulamaya konu şirketlerde ER sürecinde şirketin; müdür, müdür yardımcısı, uzman pozisyonunda görev alan gönüllü 18 katılımcı ile tarafımızca hazırlanan mülakat soruları doğrultusunda yapılan görüşme sonucunda elde edilen değer odaklı

hazırlanan EFR iş modelinin değerlendirilmesi üzerine bulgular değerlendirilmiş, SWOT analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak iş modelinin güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri hakkında görüşleri değerlendirildiğinde EFR' nin zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönlerini, tehditten çok fırsatların şirketin genel durumunu, gelecekte hangi yönde gelişeceğini ve gelişme yolculuğunda neleri başarabilme potansiyelinin olduğu analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Raporlama, Entegre Rapor, Entegre Faaliyet Raporu, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, İş Modeli, SWOT Analizi.

ABSTRACT

Master's Thesis

Value Driven Business Model within the Integrated Reporting Framework: An Application

Canan BAL

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Accounting Program

The integrated report focuses on the value creation process of organizations in the short, medium and long term and provides an integrated reporting that enables the organization to reflect its strategy from an overall perspective while assessing the risks and opportunities in the sector in which it operates. In this context, the thesis consists of four chapters. In the first chapter, corporate governance and corporate reporting are discussed in general perspective and the types of corporate reporting that have emerged with the necessity of corporate governance are mentioned. In the second part, integrated reporting (IR) is analyzed through the International Framework for IR with its capital elements, guiding principles, content elements and general reporting principles. In the third section, the value-oriented business models in the integrated annual reports (IFRS) of 10 selected private sectors (banking, cement, chemicals, telecommunications, fast-moving consumer goods, retail, technology/IT, petroleum, automotive and insurance) that publish integrated reports in Turkey are evaluated through content analysis. Selected integrated annual report business models were found to be prepared in accordance with the International IR Framework.

In the fourth and final section, the integrated annual report value oriented business model schemes published by three companies operating in the technology and energy sectors, which are Group Companies publishing integrated reports in the private sector in Turkey, are analyzed within the

International IR Framework. In addition, the findings on the evaluation of the value-oriented integrated annual report business model prepared in line with the interview questions prepared by us as a result of the interview conducted with 18 volunteer participants working in the position of manager, assistant manager, expert in the IR process in the companies subject to the application were evaluated and a SWOT analysis was carried out. As a result, when their views on the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the business model were evaluated, it was analyzed that Integrated Annual Report strengths rather than weaknesses, opportunities rather than threats, the general situation of the company, the direction in which it will develop in the future and what it has the potential to achieve in its development journey.

Keywords: Corporate Reporting, Integrated Report, Integrated Annual Report, International Integrated Reporting Framework, Business Model, SWOT Analysis

ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER ODAKLI İŞ MODELİ: BİR UYGULAMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xiii
TABLOLAR LİSTESİ xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ xviii
EKLER LİSTESİ xix

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
GENEL PERSPEKTİFTE KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL RAPORLAMA

1.1. KURUMSAL YÖNETİM 3
1.1.1. Kurumsal Yönetim Amacı, Kapsamı ve Önemi 3
1.1.2. Kurumsal Yönetimin Kavramının Düzenleyicileri 6
1.1.3. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri 7
1.1.3.1.Şeffaflık İlkesi 8
1.1.3.2.Adillik /Eşitlik İlkesi 9
1.1.3.3.Hesap Verebilirlik İlkesi 10
1.1.3.4.Sorumluluk İlkesi 11
1.2.KURUMSAL RAPORLAMA 13
1.2.1. Kurumsal Raporlama Amacı, Kapsamı ve Önemi 13
1.2.2. Kurumsal Raporlama Çeşitleri 15
1.2.2.1. Finansal Raporlama 17

1.2.2.2. Çevresel Raporlama 20
1.2.2.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması 22
1.2.2.4. Entegre Raporlama 26

İKİNCİ BÖLÜM
GENEL PERSPEKTİFTE ENTEGRE RAPORLAMA VE ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

2.1. ENTEGRE RAPORLAMA 32
2.1.1. Entegre Raporlama Kavramının Ortaya Çıkışı 32
2.1.2. Entegre Raporlama Kavramı 34
2.1.3. Entegre Raporlama Amacı, Kapsamı ve Önemi 36
2.1.4. Entegre Raporlamanın Paydaşlara Sağladığı Yararlar 37
2.2. ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ 39
2.2.1. Uluslararası ER Çerçevesi Sermaye Öğeleri 41
2.2.1.1. Finansal Sermaye Öğesi 42
2.2.1.2. Üretilmiş Sermaye Öğesi 43
2.2.1.3. Fikri Sermaye Öğesi 43
2.2.1.4. İnsan/Entellektüel Sermaye Öğesi 44
2.2.1.5. Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi 45
2.2.1.6. Doğal Sermaye Öğesi 45
2.2.2. Uluslararası ER Çerçevesi Kılavuz İlkeler 46
2.2.2.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim 47
2.2.2.2. Bilgiler Arası Bağlantı 48
2.2.2.3. Paydaşlarla İlişkiler 49
2.2.2.4.Önemlilik 50
2.2.2.5. Kısa ve Öz Olma 52
2.2.2.6.Güvenirlilik ve Eksiksizlik 52
2.2.2.7.Tutarlılık ve Karşılaştırabilirlik 53
2.2.3. Uluslararası ER Çerçevesi İçerik Öğeleri 54
2.2.3.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre 55
2.2.3.2.Kurumsal Yönetim 56

2.2.3.3.İş Modeli 56
2.2.3.4. Riskler ve Fırsatlar 58
2.2.3.5.Strateji ve Kaynak Aktarımı 58
2.2.3.6. Performans 59
2.2.3.7.Genel Görünüş 60
2.2.3.8. Hazırlık ve Sunum Temeli 61
2.2.4. Uluslararası ER Çerçevesi Genel Raporlama İlkeleri 62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ENTEGRE RAPOR YAYINLAYAN SEÇİLMİŞ ÖZEL SEKTÖR ŞİRKETLERİ ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER ODAKLI İŞ MODELİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

3.1. ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER YARATMA SÜRECİ VE İŞ MODELİ İLİŞKİSİ 64
3.2.1. Bankacılık Sektörü 68
3.2.1.1. Garanti BBVA 2023 Yılı EFR İş Modeli 69
3.2.1.2. Türkiye İş Bankası 2023 Yılı EFR İş Modeli 74
3.2.1.3. Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası (TSKB) 2023 Yılı EFR İş Modeli 77
3.2.1.4. Albaraka Türk Katılım Bankası 2023 Yılı EFR İş Modeli 79
3.2.2. Çimento Sektörü 83
3.2.2.1. Çimsa 2023 Yılı EFR İş Modeli 84
3.2.2.2. Akçansa 2023 Yılı EFR İş Modeli 86
3.2.3. Kimya Sektörü 90
3.2.3.1.Aksa Akrilik 2023 Yılı EFR İş Modeli 90
3.2.4. Telekomünikasyon Sektörü 94
3.2.4.1. Turkcell 2023 EFR İş Modeli 94
3.2.5. Hızlı Tüketim Ürünleri Sektörü 98
3.2.5.1. Coca Cola İçecek 2023 EFR İş Modeli 98
3.2.6. Perakende Sektörü 102

3.2.6.1. Migros 2023 Yılı EFR İş Modeli 103
3.2.7. Teknoloji/Bilişim Sektörü 105
3.2.7.1. Logo Yazılım 2023 Yılı EFR İş Modeli 106
3.2.8. Petrol Sektörü 110
3.2.8.1.Türkiye Petrol Rafineleri A.Ş. (TÜPRAŞ) 2023 Yılı EFR İş Modeli 110
3.2.9. Otomotiv Sektörü 115
3.2.9.1. Ford Otosan 2023 Yılı EFR İş Modeli 115
3.2.10. Sigorta Sektörü 118
3.2.10.1.Türkiye Sigorta 2023 Yılı EFR İş Modeli 119

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEKNOLOJİ VE ENERJİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ENTEGRE RAPOR YAYINLAYAN ŞİRKETLERİN ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER ODAKLI İŞ MODELİ DEĞERLENDİRMELERİ VE SWOT ANALİZİ

4.1.ALANYAZIN TARAMASI 124
4.2. TEKNOLOJİ VE ENERJİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ENTEGRE RAPOR YAYINLAYAN ŞİRKETLERİN ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER ODAKLI İŞ MODELİ VE SWOT ANALİZİ 128
4.2.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı 128
4.2.2. Araştırma Anakütle, Örneklem, Dönem ve Kısıtları 128
4.2.3. Araştırma Yöntem ve Tekniği 129
4.2.4. Teknoloji ve Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren Entegre Rapor Yayınlayan Şirketlerin Uluslararası ER Çerçevesinde Değer Odaklı İş Modelleri Bulgu ve Değerlendirmeleri 130
4.2.4.1.Teknoloji Sektörü 130
4.2.4.1.1.Vestel Elektronik 2023 Yılı EFR İş Modeli 131
4.2.4.1.2. Vestel Beyaz Eşya 2023 Yılı EFR İş Modeli 135
4.2.4.2. Enerji Sektörü 138

4.2.4.2.1. Zorlu Enerji 2023 Yılı EFR İş Modeli 138
4.2.5. Teknoloji ve Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren Entegre Rapor Yayınlayan Şirketlerin Uluslararası ER Çerçevesinde Değer Odaklı İş Modelleri SWOT Analizi Bulgu ve Değerlendirmeleri 142
4.2.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 142
4.2.5.2. Katılımcıların Şirket EFR Hazırlık Süreci ve Aşaması İşlerliği Hakkındaki Görüşleri 144
4.2.5.3. Katılımcıların Görüşlerine Göre Şirket EFR İş Modeli SWOT Analizi 148

SONUÇ 167
KAYNAKÇA 172
EKLER

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
A.Ş.	Anonim Şirket
A4S	The Prince's Accounting for Sustainability Project (Sürdürülebilirlik Muhasebesi Projesi)
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AHP	Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process)
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
BİST	Borsa İstanbul
CEO	Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
CFO	Chief Financial Officer (Finansal İşler Müdürü)
ÇSY	Çevre, Sosyal ve Yönetişim
EFR	Entegre Faaliyet Raporu
ER	Entegre Raporlama
ERTA	Entegre Raporlama Türkiye Ağı
ESG	Environment Social Governance (Çevresel Sosyal Yönetişim)
GRI	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
IAS	International Accounting Standarts (Uluslararası Muhasebe Standardı)
IASB	International Accounting Standards Board (Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu)
IASC	International Accounting Standards Committee (Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi)
IFAC	The International Federation of Accountants (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu)
IFRS S1-S2	International Financial Reporting Standard Sustainability Disclosure 1- Standart 2 (Uluslararası Finansal Raporlama Standardı Sürdürülebilirlik Açıklama Standardı 1- Standart 2)
IFRS	International Financial Reporting Standarts (Uluslararası Finansal Raporlama Standardı)
IIA	Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü)
IIR	International Integrated Reporting (Uluslararası Entegre Raporlama)

IIRC	International Integrated Reporting Council (Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)
IISB	International Sustainability Standards Board (Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu)
IR	Integrated Reporting (Entegre Raporlama)
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KGK	Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
Md.	Madde
MSUGT	Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği
ODM	Original Design Manufacturer (Orjinal Dizayn İmalatçısı)
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
P.	Paragraf
PCAOB	Public Company Accouting Oversight Board (Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu)
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission (ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu)
SKA	Sürdürülebilirlik Kalkınma Amaçları
SOX	Sarbanes-Oxley
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats (Güçlü, Zayıf, Fırsatlar, Tehditler)
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	Türk Dil Kurumu
TMUD	Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği
TSKB	Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası
TSRS	Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UFRS	Uluslararası Finansal Raporlama Standardı
UMS	Uluslararası Muhasebe Standardı
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles (ABD Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri)

vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
VEL	Vestel Elektronik
VESBE	Vestel Beyaz Eşya
YKB	Yönetim Kurulu Başkanı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Faaliyet Raporu Hakkında Genel Bilgiler s. 30
Tablo 2: Kılavuz İlkeler ve İçerik Öğeleri ile Genel Raporlama İlkeleri s. 40
Tablo 3: Türkiye'de ER Yayınlayan Kurum/Kuruluşlar s. 67
Tablo 4: Yıl Bazında Bankacılık Sektörü EFR s. 69
Tablo 5: Garanti BBVA 2023 EFR İş Modeli s. 71
Tablo 6: Türkiye İş Bankası 2023 EFR İş Modeli s. 75
Tablo 7: TSKB 2023 EFR İş Modeli s. 78
Tablo 8: Albaraka 2023 Efr İş Modeli s. 80
Tablo 9: Yıl Bazında Çimento Sektörü EFR s. 83
Tablo 10: Çimsa 2023 EFR İş Modeli s. 85
Tablo 11: Akçansa 2023 EFR İş Modeli s. 88
Tablo 12: Yıl Bazında Kimya Sektörü EFR s. 90
Tablo 13: Aksa Akrilik 2023 EFR İş Modeli s. 92
Tablo 14: Yıl Bazında Telekomünikasyon Sektörü EFR s. 94
Tablo 15: AKSA Akrilik 2023 EFR İş Modeli s. 95
Tablo 16: Yıl Bazında Hızlı Tüketim Ürünleri Sektörü EFR s. 98
Tablo 17: Coca Cola 2023 EFR İş Modeli s. 100
Tablo 18: Yıl Bazında Perakende Sektörü EFR s. 103
Tablo 19: Migros2023 EFR İş Modeli s. 104
Tablo 20: Yıl Bazında Teknoloji/Bilişim Sektörü EFR s. 106
Tablo 21: Logo 2023 EFR İş Modeli s. 107
Tablo 22: Yıl Bazında Petrol Sektörü EFR s. 110
Tablo 23: Tüpraş 2023 EFR İş Modeli s. 112
Tablo 24: Yıl Bazında Otomotiv Sektörü EFR s. 115
Tablo 25: Ford Otosan 2023 EFR İş Modeli s. 116
Tablo 26: Yıl Bazında Sigorta Sektörü EFR s. 119
Tablo 27: Türkiye Sigorta 2023 EFR İş Modeli s. 120
Tablo 28: Yıl Bazında Teknoloji Sektörü EFR s. 131
Tablo 29: Vel 2023 EFR İş Modeli s. 133
Tablo 30: Vesbe 2023 EFR İş Modeli s. 136

Tablo 31: Yıl Bazında Enerji Sektöründe EFR s. 138
Tablo 32: Zorlu Enerji 2023 EFR İş Modeli s. 139
Tablo 33: Genel Olarak Şirket Adına Katılımcı Demografik Özelliklerinin Betimleyici Dağılımı s. 143
Tablo 34: Katılımcı Şirket EFR İş Modeli SWOT Analizi Matrisi s. 149

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri s. 8
Şekil 2: Kurumsal Raporlama Değişim Süreci s. 17
Şekil 3: S&P Pazar Değerleri Bileşenleri s. 27
Şekil 4: Faaliyet Raporunun Sağladığı Katma Değer s. 31
Şekil 5: Entegre Rapor Bileşenleri s. 36
Şekil 6: Sermaye Öğeleri s. 42
Şekil 7: Entegre Rapor Kılavuz İlkeler s. 47
Şekil 8: Raporlama Sınırının Belirlenmesinde Dikkate Alınan Kuruluşlar/ Paydaşlar s. 51
Şekil 9: Entegre Rapor İçerik Öğeleri s. 55
Şekil 10: Değerin Yaratılması, Korunması veya Tüketilmesi Süreci s. 65

EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu ek s. 1
EK 2: Etik Kurul İzni ek s. 3

GİRİŞ

Ekonomik küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik yenilikler, finansal gelişmeler, bilginin uluslararası arenada hızlı bir şekilde yayılması sonucu kurum ve kuruluşların finansal performanslarını gösteren raporlar yetersiz kalmıştır. Buna ek olarak işletmeler çevre muhasebesi ve raporlaması, sosyal sorumluluk muhasebesi ve raporlamaları, sürdürülebilirlik muhasebesi ve raporlamaları yayınlamışlardır. İşletmelerin çevresi ile birlikte yaşadığı ve faaliyetleri sonucunda çevresindeki paydaşlarını da etkilediği anlaşılmıştır. Bu şekilde işletmelerin farklı yönlerden performanslarının ölçülmesi sağlanmıştır. Şirketler yıllık faaliyet raporlarını ve sürdürülebilirlik raporları ayrı ayrı yayınlamaya başlamışlardır. Şirket yönetimi ya da sermayedarlar bu raporları değerlendirirken finansal göstergeleri dışındaki raporları karar mekanizmalarına dahil etmemeye devam etmişlerdir. Ancak zamanla çevresel, sosyal ve yönetişim alanlarındaki risklerin, finansal risklerden bağımsız olarak görülmemesi gerektiği, bu risklerin birbirlerini etkiledikleri tüm kurum ve kuruluşlarca benimsenmiştir. Bu noktada yayınlanan raporların tek bir raporda birleşmesi adına Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi kurulmuş ve 2013 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi hazırlanmıştır.

Bu bağlamda tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; kurumsal yönetim, kurumsal yönetimin ilkeleri, kurumsal raporlama ve kurumsal raporlama çeşitleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde; kurumsal raporlama çeşitlerinden de biri olan entegre raporlamanın ortaya çıkışı, kavramsal tanımı, amacı, kapsamı, önemi, sağladığı yararlar ele alındıktan sonra Uluslararası Entegre Raporlama (ER) Çerçevesi' nde sermaye öğeleri, kılavuz öğeler ve içerik öğeleri ile genel raporlama ilkeleri detaylı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren entegre raporlama yayınlayan kurum/kuruluşlardan tarafımızca seçilen 10 farklı sektörde faaliyet gösterenlerin dokuman incelemesi içerik analizi yardımıyla entegre faaliyet rapor (EFR) değer odaklı iş modelleri değerlendirilmiştir. İş modeli bir entegre raporda, kuruluşun stratejik hedeflerini karşılamak için, girdilerini temel iş faaliyetleri yoluyla değer yaratan çıktı ve sonuçlara dönüştürdüğünü gösteren şema olarak

gösterilmektedir. Söz konusu kuruluşların, entegre raporlarında yer verdikleri iş modelleri Uluslararası ER Çerçevesinde belirlenen sınırlara uygunluğu değerlendirilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise ilk olarak konuya ilişkin alan yazın taraması yapılmıştır. Daha sonra, Türkiye'de entegre faaliyet raporu yayınlayan özel şirketlerden tarafımızca seçilmiş grup şirketi olarak faaliyetlerine devam eden Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Zorlu Enerji şirketlerinin EFR değer odaklı iş modelleri incelenmiş, raporların Uluslararası ER Çerçevesinde belirlenen sınırlara uygunluğu irdelenmiştir. Bu kapsamda söz konusu şirketler bünyesinde uygulama gerçekleştirilmiş, entegre raporlama alanında çalışmakta olan müdür-müdür yardımcısı-uzman pozisyonundaki ekip personeline şirketlerinin EFR değer odaklı iş modelinin güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini ortaya koyan SWOT analizi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
GENEL PERSPEKTİFTE KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL RAPORLAMA

Tez çalışmasının birinci bölümünde, kurumsal yönetim ve kurumsal raporlama ayrı ayrı amacı, kapsamı ile önemi belirtilerek, kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal raporlama çeşitleri yer almaktadır.

1.1. KURUMSAL YÖNETİM

Bu bölümde, kurumsal yönetim kavramı, önemi, kurumsal yönetim kavramını düzenleyici kuruluşlar ve kurumsal yönetimin 4 temel ilkesine değinilmiştir.

1.1.1. Kurumsal Yönetim Amacı, Kapsamı ve Önemi

Küreselleşme ile birlikte şirketlerin sahiplik durumları ve organizasyonların da oldukça farklılıklar meydana gelmiştir. Şirketlerin ortaklık yapılarında değişmeler ile birlikte yatırımcı tabanı büyümüş bu yeni katılımcılar ile kurumsal yönetim kavramı ön plana çıkmıştır.

Kurumsal yönetim kavramı üzerine geçmişten bugüne birden çok tanım yapılmış olup, çeşitli tanımlamalar mevcuttur.

Kurumsal yönetim kavramı 1776 yılına dayanmaktadır. Adam Smith'in 'Ulusların Zenginliği' adlı eserinde ilk olarak değinildiği belirtilmektedir (Smith,1776 Aktaran Ersoy ve Bora, 2015: 29).

Kurumsal yönetim, İngilizce 'corporate governance' teriminden çevrilmiştir. Kurumsal yönetim konusunda 1992 yılında Cadbury Komitesi tarafından Cadbury Raporu geliştirilmiştir. Raporda kurumsal yönetim, "şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem" olarak tanımlanmıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 24).

Kurumsal yönetim, kurumsal şirketlerin yönetim alanında hedefledikleri için en iyi seviyedeki olgudur. Kurumsal yönetim ile şirket iç ve dış çevresine

(yatırımcılarına, paydaşlara, çalışanlarına) şeffaf uygulamalar sunarak anlamlı bir örgüt yapısına sahip olurken güven vermeyi de amaçlar. Kurumsal yönetimin etkin olduğu şirketlerde önemli konularda hata yapılması engellenip var olan hataların önceden fark edilip düzeltilmesini sağlamaya yardımcı olabilir.

Kurumsal yönetim ile ilgili temel çalışmalar Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) tarafından 1998 yılında yapılmış olup, 1999 yılında 'OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri' hazırlanmıştır. OECD Kurumsal yönetim; kuruluşun idaresi, yönetim kurulu üyeleri ve pay sahipleri arasında ilişkileri içermektedir. Bununla birlikte şirketin geleceğe yönelik amaçlarını belirleyip bu amaçlara ulaşmak için kullanacağı araçların neler olabileceğini tahmin edip denetlenmesi için yol belirlemektedir (OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2015: 9). G20 Zirvesinde onaylanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin güncelleme çalışması ile önemli değişiklikler yapılmış, 2004 yılında gözden geçirilerek yaşanan küresel gelişmeler sonucunda 2015 yılında tekrar güncellenmiştir (Deloitte, 2015).

Türkiye'de kurumsal yönetim ilk olarak, Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) tarafından 2001 yılında yayınlanan, Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu adı altında oluşturulmuştur. SPK tarafından ise 2003 yılında 'SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri' yayınlanmıştır (Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2018: 21).

Dünya Bankası kurumsal yönetimi dar anlamda ve geniş anlamda iki farklı şekilde tanımlanmıştır. Geniş anlamda kurumsal yönetim, modern çağda kişilerin bir hedefe ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminde yapılan organizasyonları içermektedir. Dar anlamda kurumsal yönetim, bir kuruluşun insan ve mali kaynakları çekmesine, verimli bir şekilde çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken paydaşları için uzun vadeli ekonomik değer yaratmasına olanak tanıyan tüm kurallar, düzenlemeler, kodlar ve uygulamalar anlamında gelmektedir (TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu Raporu, 2002: 9).

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)' a göre geniş anlamda kurumsal yönetim, kurumun yönetiminde değişiklikleri destekleyip, modern dönemde

kurumun hedeflerini ulaşmasını amaçlamaktadır. İyi bir kurumsal yönetim, şirkette var olan sermayeyi etkin şekilde kullanırken şirketin performansı ve karlılığı arasında ilişki kurmayı hedeflemektedir. Kurumsal yönetim, şirket personeli ve hissedarlar dışında yatırımcı, tedarikçi, kredi veren kurumlar açısından da oldukça önemlidir. Kurumsal yönetimin, kurumun toplum içerisindeki değerini korurken aynı zamanda devamlılığı sağlamayı amaçlamaktadır. Piyasada yatırımcıların çıkarlarını gözetlerken en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır (TÜSİAD Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı Raporu, 2005: 31).

Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören şirketler için 2005 yılında "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu" geliştirilmesi ve faaliyet raporunda yer alması zorunlu kılınmış olup, raporlama anlayışında "uy ya da açıkla" prensibi benimsenmiştir (Ersoy ve Bora, 2015: 38).

Kurumsal yönetimin önem kazanması doğal süreçlerden ziyade şirket skandalları ve ekonomik krizler neden olduğu ortaya sürülmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanarak açıklanabilir (Şehirli, 1999 Aktaran Altan, 2013: 162-163):

> *"- Şirket Skandalları: Özellikle 1990'larda yaşanan bir dizi skandalın sonucu olarak kurumsal yönetim giderek daha gerekli hale gelmiştir. Kurumsal yönetim ve şirket denetimlere ABD'deki Enron ve WorldCom skandalları, İtalya'daki Parmalat skandalı, Hollanda'daki Ahold krizi ve Çin'deki Yanguangxia olaylarında sonra ilgi daha çok artmıştır".*
> *"- Finansal Krizler: Küresel finansal krizler, finansal sistemlerin birbirine bağlı olması nedeniyle çok sayıda ülkeyi ve işletmeyi aynı anda etkileme potansiyeline sahiptir. Şirketlerin halka açılması, piyasada kredi veren kurumların artması ile birlikte denetim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu durum da şirketleri doğal olarak kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya itmiştir".*
> *"- Küreselleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması: Kurumsal yatırımcılar, küreselleşme ve uluslararası sermaye hareketlerinin büyümesinin bir sonucu olarak yatırım yaptıkları ülke ve işletmelerde daha fazla güvence ve istikrarın yanısıra yatırım yapmak isteyen kişi ya da kurumlar artık sadece ülke içinde değil aynı zamanda diğer ülkelerdeki yatırım araçlarını da tanıyıp araştırmaya başlamışlardır. Bu durum verimlilik, yatırımlar, gelir ve ihracattaki artışların yanı sıra finansal piyasaların gelişmesine katkı sağlamıştır".*
> *"- Özelleştirme: 1980'lerden sonra küresel anlamda yaygınlaşan özelleştirme ile kurumsal yönetimin önem kazanmasına dolaylı yoldan etki etmiştir. Kamunun elinde olan teşebbüslerin özel sektörün eline geçmesi ile birlikte kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkelerinin önemi giderek artmıştır."*

Hart (1995: 678); bir organizasyonda kurumsal yönetimin gerçekleşmesi iki koşula bağlamıştır. Birincisi organizasyon üyeleri arasındaki (hissedarlar, şirket yöneticileri, işletme sahipleri, şirket personelleri ve müşterileri) yönetim problemleri veya çıkar çatışması iken ikincisi, işlem maliyetidir.

Kurumsal yönetimin amacı (TÜSİAD Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı Raporu, 2005: 31);

> *"kurumun değerini, güvenirliliğini ve sürekliliğini sağlamak, yatırımcılara sağlıklı ve doğru bilgi sağlayarak güven vermek, hissedarlarının menfaatlerini gözeterek değeri en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedir. Ayrıca aile şirketlerinde işleyen düzeni rasyonel kurallara uygun olarak kurumun devamlılığını sağlamayı hedefler."*

Kurumsal yönetim ile şirket finansal durumlarının doğru analiz edilmesi, açıklamaların zamanında ve tam olarak sunulmasını sağlamayı amaçlar. Yönetimin mevcut ve potansiyel yatırımcıların menfaatine çalışmasını sağlar. Bu sayede şeffaf ve güven ortamı oluşturarak yeni yatırımcıları finansal kaynak haline getirmeyi amaçlamaktadır (Koçel, 2003: 466).

En genel anlamda kurumsal yönetim, şirket ile ilişkili olan tüm tarafların haklarını korumayı amaçlamaktadır.

1.1.2. Kurumsal Yönetimin Kavramının Düzenleyicileri

Kurumsal yönetime ilişkin yasal düzenleyici kurumlar olarak uluslararası alanda kabul edilen başlıca temel düzenleyici kurumlar aşağıdaki gibidir (Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2018: 17-20).

- Cadbury Komitesi Raporu: 1992 Aralık ayında İngiltere'de Sir Adrian Cadbury başkanlığında bir grup tarafından yayınlanmıştır. Komite çalışmaları sonucunda şuan dünyada da genel geçerlilik kazanmış OECD tarafından Kurumsal Yönetimin Finansal Görünümü isimli rapor hazırlanmıştır. Bu rapor Cadbury Raporu olarak anılmıştır. Raporda yönetim kurulu üyelerinin paydaşlara ve topluma olan sorumlulukları araştırarak finansal raporlamaya ve denetime duyulan güveni arttırmak için öneriler sunulmuş ve bu öneriler ihtiyari olarak yayınlanmıştır.

- Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (Public Oversight Board-PCAOB): 2000'li yıllarda ABD' de yaşanan denetim skandalları sonrasında kurulmuştur. Kurulun görevi denetim raporlarını ve raporların uygunluğunu denetlemek aynı zamanda kalite kontrol prosedürlerini denetlemektir. Bir denetim şirketinin global alanda hizmet verebilmesi için PCAOB Raporu tarafından akredite edilmiş olması gerekmektedir.

- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD): 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan Paris Sözleşmesine istinaden 1961 yılında kurulmuştur. Amaçları, finansal istikrarın korunması ve gelişmekte olan ülkeler için yaşam kalitesinin arttırılmasını sağlamak, dengeli ekonomiye destek vermek ve işsizliği ortadan kaldırmayı ve finansal istikrarı korumaya yönelik önlemler almıştır. OECD Bakanlar Kurulu tarafından, 1999 yılında Kurumsal Yönetim ilkeleri hazırlandı. Bütün dünyada kabul gören ilkeler uluslararası referans kaynağı haline gelmiştir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2016: 11) şöyle sayılabilir;

- *Etkili bir kurumsal yönetim çerçevesi için zemin hazırlama.*
- *Hissedar hakları, adil muamele görmeleri için ve başlıca ortaklık fonksiyonları*
- *Kurumsal yatırımcılar, borsalar ve diğer aracılar*
- *Kurumsal yönetimde çıkar sahiplerinin işlevi*
- *Kamuyu bilgilendirme ve şeffaflık*
- *Yönetim Kurulunun görevleri."*

- Sarbanes Oxley (SOX) Yasası: Temmuz 2002'de yasalaşmıştır. Yasa kurumsal yönetim, finansal bildirim ve kamu muhasebesini konu almıştır. 1990'larda ortaya çıkan Enron skandalına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Şirketin kar elde edip bunu paydaşlarına dağıtması yanında müşteri, tedarikçi, rakipler, devlet, medya ve personellerin çıkarlarının korunmasını amaçlar. Yasa, kurumsal yönetim ile ilgili önemli düzenlemeler yapmış olup, amacı, hali hazırdaki yasalara uyumlu, güvenilir bir finansal raporlamanın sunulmasını sağlamaktır.

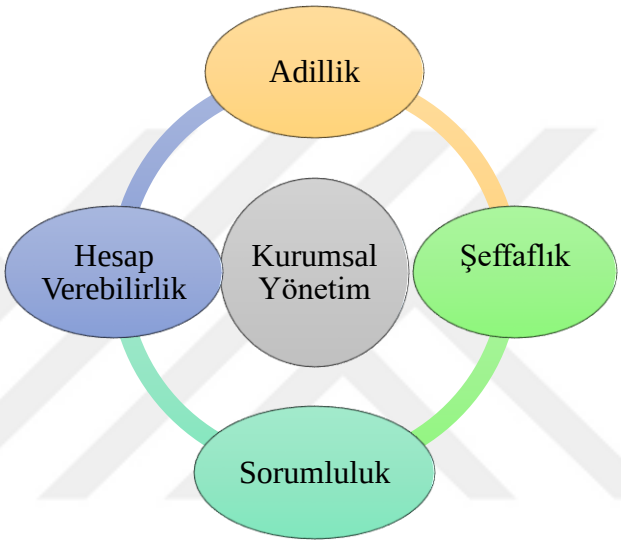
1.1.3. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

1999 yılında OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri birçok ülke tarafından referans alınmıştır. İlkeler kamu kurumları, yasa koyucular, politika

yapıcıları için halka açık işletmelerin kurumsal yönetim açısından özel rehberlik sağlamaktadır. Şirketlerin iyi bir kurumsal yönetime sahip olması finansal piyasalar açısından önemlidir, şirketin çıkarlarını korur ve etkin bir şekilde izlenmesine yardımcı olur (Kardeş Selimoğlu ve Özbek: 2018: 23, 25).

Kurumsal yönetim ilkeleri şekil 1'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri



Kaynak: https://humanplus.net/product/kurumsal-yonetim-ilkeleri-icraasi/, 10.01.2024

1.1.3.1.Şeffaflık İlkesi

TÜSİAD (2002: 35) raporunda; "şeffaflık, bir kurumun finansal performansı, kurumsal yönetimi, şirketin ortaklık şekli hakkında doğru, eksiksiz, karşılaştırılabilir bilginin zamanında açıklanması" olarak tanımlanmaktadır.

Şeffaflık ilkesi, bir kurumun finansal ve finansal olmayan bütün verilerini, hissedarları, şirket personeli, şirketin performansını, yönetimini zamanında, doğru ve karşılaştırılabilir olarak açıklamalıdır. Şirketin almış olduğu bütün kararların zamanında, doğru ve tam olarak kamuya açıklanması ve şirket ile ilişkili olan bütün

tarafların bu bilgilere kolaylıkla ulaşmasını sağlanmalıdır. Şirketin şeffaflığı arttıkça güvenirliliği de doğru orantılı olarak artacaktır (Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2018:25).

OECD'ye göre şeffaflık ilkesi, kurumun finansal durum ve sonucu (şirketin gelecek ile ilgili beklentileri, şirketin paydaşları ve oy hakları, yöneticilerin hakları ve ücretleri, şirket içerisinde tahmin edilebilir risk faktörleri, yönetimin yapısı ve politikası), finansal tabloların hazırlanması ve açıklanması, denetim ve denetçiye ilkeleri ve bilgi yayma ilkeleri vb başlıklar altında incelenmektedir (Ağca, 2003: 281)

Ersoy ve Bora (2015: 30) şeffaflık kavramını, bir şirketin ticari sırları dışında bilgilerinin tam, zamanında ve doğru olarak sunulması olarak tanımlanmıştır.

Şirketler şeffaflık ilkesine uyulmadığı takdirde piyasada asimetrik bilgi oluşumuna neden olurlar (Zengin ve Yılmaz, 2017: 688). Şeffaflık ilkesi şirketlere olan güvenirliği arttırdığı için uygulanması gereken bir prensiptir. Aksi halde şirketin piyasada ayakta kalması, paydaşların beklentilerini karşılaması mümkün değildir (Yılmaz ve Kaya, 2014: 22).

Şirketin finansal durumu ve performansı ile ilgili konular hakkında elde edilen bilgiye olabildiğince minimum maliyetle erişilmeli, bu bilgiler kamuya doğru zamanda, tam, hatasız, anlaşılabilir, açık ve net bir şekilde sunulmalıdır.

1.1.3.2.Adillik /Eşitlik İlkesi

TÜSİAD (2002: 35) raporuna göre; "adillik-eşitlik ilkesi, azınlık ve diğer paydaşlar dâhil bütün paydaşların haklarını korumak tedarikçilerle yapılan anlaşmaların uygulanabilmesi" olarak tanımlanmaktadır.

Adillik ilkesi, şirketin bütün hissedarlarına eşit olarak davranılması gerektiğini esas alınır. Azınlık ve yabancı hissedarların dâhil bütün pay sahiplerinin çıkarları korunmaktadır. Şirket içinde önemli bilgiler şirket çalışanlarınca çıkarları doğrultusunda kullanılmamalı, bu bilgiler tüm paydaşların ulaşabileceği şekilde tam olarak açıklanmalıdır. Adillik ilkesinde amaç kurumun tüm çalışmalarında, hissedarlarına ve kurum ile çıkar bağı olan herkese eşit davranılmasıdır. Üst yönetimin

tüm taraflara eşit davranılmadığı kuşkusu olması takdirde kuruma olan güven sarsılacaktır (Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2018: 25).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2015: 30) hissedarlara eşit davranma ilkesi güvence altına alınmalıdır. Haklarının ihlal edilmesi durumunda ise yeterli bir telafi ya da tazminat hakkı tanınması gerektiğini vurgulamıştır. Hissedarlar kendi çıkar ve haklarının çiğnendiği düşüncesi ile kuşku duydukları takdirde üst yönetim ve yönetim kurulu üyelerine hukuki ve idari işlemleri başlatabilmeleri şirkete olan güvenin artmasını sağlar. Burada yatırımcıların çok sayıda dava açmasını engellemek adına bazı hükümler getirilmiştir; anlaşmazlıkların sık sık mahkemeye gitmesi ile mülkiyet haklarının ihlali karşısında çözüm aranması arasında denge bulunmalıdır.

Adillik ilkesi, ilgili tüm tarafların çıkarları eşitlik sağlanarak, somut adalet fikri ile sağlanmaktadır (Haşit ve Uçar, 2014: 91). Tüm paydaşlara eşit davranılmasını, aynı paydaş sınıfı içerisinde yer alan kişi ve kurumlara eşit davranmasını (hissedar grubuna göre aynı tip hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalı), fırsat eşitliğini bozacak şekilde şirket içinden bilgi sahibi olanların ticaret yapmasına izin verilmemelidir. Yönetim kurulu üyeleri ya da üst yönetim şirket çıkarları ile çatışırsa yönetim kuruluna bildirilmelidir. Aynı zamanda yöneticileri kendileri ve üçüncü kişileri ilgilendiren konularda söz sahibi olmamalıdır (Alp ve Kılıç, 2014:60).

1.1.3.3.Hesap Verebilirlik İlkesi

TÜSİAD (2002: 35) raporuna göre; "hesap verebilirlik ilkesi, şirketin yönetimini ilgilendiren proseslerin ve sorumlulukların eksiksiz olarak tanımlanması ve şirketin paydaşları ve şirket yönetiminin çıkarlarının yönetim kurulu tarafından gözetilmesi gerektiği" şeklinde tanımlanmıştır.

Hesap verme, bir şirkette herhangi bir konuda yetki sahibi olarak karar alan, işlem yapan kişi veya organın aldığı karar ve yürüttüğü faaliyet nedeniyle sorumlu olması olarak tanımlanmaktadır. Şirkette hesap verebilirlik ilkesinin uygulanması için öncelikle organizasyon şemasında yer alan her düzeydeki kişilerin yetki ve sorumlulukları açık ve net olarak belirlenmelidir. Hesap veren ve hesap soran kim

olduğu ilgili taraflara göre değişmektedir. Şirket içerisinde çalışanlar ve birimler yöneticilere hesap vermekle yükümlüyken, yönetim kurulu pay sahiplerine hesap vermektedir. Yönetim kurulu, hesap soran paydaşlara şirketin amaçlarına ulaşması için çalıştığını, hedeflenen performansın sağlandığını, paydaşların çıkarlarının gözetildiğini paylaşarak paydaşları tatmin etmelidir (Alp ve Kılıç, 2014: 61).

Hesap verebilirliğe ilişkin önemli başlıklardan birisi de şirket yöneticilerine ödenen ücret ve ücret politikası ile ilgilidir. Ücretler belirlenirken genel kurul tarafından oylanması sağlanmalıdır. Oylama sonucuna uygun olarak şirket yöneticilerine ücret ödenir. Ücret politikası kurumun iş stratejisini, uzun vadeli hedefleri ve kurumun sürdürülebilirliğini desteklemeli ve bunlara nasıl ulaşılacağını ana hatlarıyla belirtmelidir. Ücrete ilişkin sabit ve değişken kalemler açık bir şekilde belirtilmelidir (Paslı, 2005: 416).

1.1.3.4.Sorumluluk İlkesi

TÜSİAD (2002: 35) raporuna göre; "sorumluluk ilkesi, şirket içerisindeki bütün faaliyetlerin kurallara mevzuata, etik ilkelere uygunluğunun sağlanması" şeklinde tanımlanmıştır.

Kurumlar, sürdürülebilirlikleri için çaba gösterirken faaliyette bulunduğu ülkenin yasalarına uymak zorundadır. Şirketler yasa ve kanunlar dışında şirket hissedarlarına şirket faaliyetini ilgilendiren konularda ahlaklı ve sorumlu olmalıdır. İşletmede karar almaya yetkili kişiler üst düzey yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri mevzuata, işletme içi kurallara da uygun davranmalıdır (Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2018: 26).

Şirket önemli kararları alırken şirket faaliyetlerinden 1.derece yönetim kurulu üyeleri sorumludur. Şirketin iyi ve doğru olarak yönetilmesi için yönetim kurulunun rollerinin doğru şekilde belirlenmesi esastır (Altan, 2013:163).

TÜSİAD (2015: 15) tarafından yönetim kurulu sorumlulukları aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- *Kurumun uzun ve kısa vade amaçlarının belirlemek,*

- Hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejileri değerlendirmek, bunların oluşturulmasına yardımcı olmak ve uygulanmasını aynı zamanda şirketin finansal ve stratejik performansını değerlendirmek ve düzenleyici eylemler ile desteklemek,
- İcra kurulu başkanının diğer üst düzey yöneticiler hakkındaki yorumunu incelemek ve onaylamak,
- Kurumun finansal ve idari denetimini kontrol etmek,
- Yönetim kurulu, yönetim kurulu alt komiteleri, üst düzey yöneticilerin performans kriterlerini belirleyerek çalışanların verimliliklerini artmasını sağlamak,
- Kurumun şirket dışındakilerle ilişkisi ile kurum ve kurum içindeki personeller için iş ahlakı kurallarını belirlemek,
- Şirketin iç ve dış tasarrufları, eylem ve davranışları ile yürürlükteki yasalara her bakımdan uymasını sağlamak, olarak yayınlanmıştır."

Sorumluluk ilkesi; yönetim kurulunun, etkili gözetimi, şirket ve hissedarlara karşı yükümlülükleri konusunda kuruma stratejik bir rehber olma özelliği taşır. Yönetim kurulu üyeleri bu görevi üstlenirken öncelikle tarafsız ve bağımsız olmak zorundadır. Yönetim kurulu üyeliğinde şirket ile ilişkili kişilerin yer alması bu görevi tarafsızlık ile yapmalarına engel oluşturabilir, bu nedenle yönetim kurulu üyeliği dışında, şirket ile hiçbir ilişkisi olmayan kişiler bu göreve atanmalıdır (Altan, 2013: 165-166).

Günümüzde küreselleşme ile birlikte şirketler arasındaki rekabet artmıştır. İşletmelerin yöneticileri tarafından finansal ve finansal olmayan verilerinin hazırlanıp ilgililer ile paylaşılması oldukça önemlidir. Bunun mümkün olması için işletme içerisinde kurulan denetim komitesi, yönetim kurulu, iç denetim kurulunun görev ve yetkileri ile dış denetçi arasındaki ilişkinin açık bir şekilde tanımlanması ve etkin bir yönetimin ve izleme sisteminin kurulmasına bağlıdır. Hissedarlar ve paydaşlar açısından hak ve çıkarlarının korunmasını sağlayacak yönetim yapısı hem kurumlar hem de ülkeler açısından çeşitli yararlar sağlayacaktır. İşletmenin tüm fonksiyonlarını kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yürütülmesi üretilen veya satılan mamul ve hizmetin kalitesini arttıracak, maliyetleri azaltarak paydaşların tüm beklentilerini karşılamış olmayı hedeflemektedir. Bu şekilde değer maksimizasyonu sağlanır, şirketin rekabet avantajı yaratılmış olur. Şirketin değerinin artması ile birlikte işletmenin hisse senetlerinin değeri artacak olup şirkete doğrudan ve dolaylı yönden yapılacaklar yatırımlar artacaktır (Yüksel, 2017: 14-15).

Ulusların içinde bulundukları koşullarda en etkin kurumsal yönetim mekanizmasını geliştirmeleri ve bunları belirli regülasyonlarla desteklemeleri ve bunu kendi ülkelerindeki yönetim sistemine uyarlamaları finansal piyasalardaki işlerliğini geliştirerek uluslararası rekabet koşullarında ülkeleri ve şirketleri güçlü kılacak, şirketlerin uluslararası finansal piyasalara erişmelerine ve fon sağlamalarına destek olacaktır (Kargın, 2006: 20). Bir ülkenin iyi bir kurumsal yönetime sahip olması, ülkenin imajının artmasını, sermayenin ülke içinde kalmasını, yabancı sermayenin çeşitlenerek artmasına, ülke ekonomisinin rekabet gücünün artmasına, krizlerin en az hasarla atlatılmasına, kaynakların etkin olarak dağıtılmasına, yüksek refah ile sürdürülmesi anlamına gelmektedir (SPK, 2003: 2).

1.2.KURUMSAL RAPORLAMA

Bu bölümde, kurumsal raporlama kavramı, amaçları ve önemi ile kurumsal raporları türlerinden, finansal raporlama, çevresel raporlama, sürdürülebilirlik raporlaması ve entegre raporlama kavramlarına değinilmiştir.

1.2.1. Kurumsal Raporlama Amacı, Kapsamı ve Önemi

Rapor; herhangi bir işte, bir konuda yapılan inceleme, araştırma sonucunu, düşünceleri veya tespit edilenleri bildiren yazı olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Raporlama, raporun oluşturulmasında geçirilen sürelerin toplamıdır. Kurumsallıkta ise şirket içinde kişilerden çok belirli proseslere göre işleyişin hakim olması esastır. Bir şirkette operasyondan sorunlu kişilerin şirkette bulunmadığı dönemlerde iş süreçlerinin örgütün belirlediği prosedürlerle öğrenilip uygulanabilirse o işletme kurumsal bir işletme olduğundan bahsedilir (Aylan ve Koç, 2017: 566)

Tarımsal faaliyetin ilk zamanlarında tutulan muhasebe kayıtları, modern kurumsal raporlamanın temelini oluşturmaktadır. Kayıtların yayınlanması,1930'da ABD'de yaşanan Büyük Buhran sonrası zorunlu hale gelmiştir. Yaşanan bu kriz sonrasında yatırımcı güvenine verilen zararı azaltabilmek için ABD'de Genel Kabul

Görmüş Muhasebe İlkeleri (United States Generally Accepted Accounting Principles-US GAAP) ve ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (US Securities and Exchange Commission-SEC) kurulmuş, payları borsada işlem gören işletmelerin finansal bilgileri yayınlanması zorunlu hale getirilmiştir. Şeffaf bir şekilde hazırlanıp sunulan finansal raporlama ile yatırımcı güvenirliliği artmış olup diğer ülkeler de yaygınlaşmıştır. Ancak her ülkenin kendi prensibine göre raporlama yapması yatırımcıların kıyas yapabilme olasılığını azaltmıştır. Yatırımcıların daha kolay kıyaslama yapabilmesi ve uluslararası yatırımların da artması için ortak bir dilde analize gereksinim duyulmuştur. 1973 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (International Accounting Standards Committee-IASC), 'Uluslararası Muhasebe Standartlarını (UMS)' geliştirmiştir. 2001 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board-IASB) tarafından 'Uluslararası Finansal Raporlama Standardı-UFRS (International Financial Reporting Standarts) olarak bugünkü halini almıştır. Raporlama yapmak artık ihtiyarı olmaktan çıkmış olup, şirketler "raporla, raporlayamıyorsan açıkla" prensibini benimsemişlerdir (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 21; 34).

Kurumsal raporlamada finansal ve finansal olmayan veriler bir arada verilir. Finansal veri dışında pazar payı, müşterinin satış sonrası memnuniyeti, marka hakkında genel bilgilere de yer verilir. Burada amaç hem finansal hem de finansal olmayan bilgileri şeffaf olarak yatırımcılara vererek piyasada güven sağlamaktır.

Kurumsal raporlamada iki temel amaç mevcuttur. Birincisi şirketin yatırımcılarına gelecek ile ilgili kararlarda gerekli bilginin sağlanması iken ikincisi ilgili yatırımcılara yönetimin şirketin kaynakları üzerindeki idaresini değerlendirme imkânı sağlamaktadır (Elliott & Elliott, 2017'den Aktaran, Cavlak, 2021: 42-43).

Küreselleşme ile birlikte finansal raporlamaya olan ihtiyaç oldukça artmaktadır. Yöneticiler, yasal düzenleyiciler, yatırımcılar hazırlanan raporlara kısa sürede ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Daha önceleri kâğıt ortamda hazırlanan finansal bilgiye ulaşmak maliyet, zaman ve yer açısından zorluklar içermekteyken teknolojinin gelişmesi ile birlikte finansal bilginin sunumu ve ulaşımı hız kazanmıştır (Uyar ve Çelik, 2006: 93).

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte kurumsal raporların yayınlanma şekilleri değişmiştir. Kurumlar internet sayfalarında şirketlerine ait bilgilerini şeffaf bir şekilde yayınlamakta ve şirketin hissedarları bu şekilde istedikleri an istedikleri raporlara ulaşabilmektedirler (Cavlak ve Cebeci, 2018: 56). Bu durum kurumsal raporlamanın bilgi işlevi olarak sunulması olarak tanımlanabilmektedir (Köse ve Çetinel, 2017: 159).

1.2.2. Kurumsal Raporlama Çeşitleri

Kurumların belirli dönemlerde hazırladıkları raporlar, kurumsal rapor olarak adlandırılır. İşletmeler tarafından hazırlanan finansal ve finansal olmayan bilgi içeren raporlar işletme içi ve işletme dışı rapor olarak paydaşlara sunulur. İşletme içi raporlar, yönetim raporu olarak da adlandırılır, işletme içindeki paydaşlara yöneliktir. İşletme dışı raporlar ise kurumsal rapor olarak adlandırılıp işletmenin hem içerisindeki hem de dışarıdaki paydaşlara yönelik olarak sunulmaktadır. İşletme içerisinde denetim amaçlı hazırlanan raporlar işletme yönetimini yönetim muhasebesinin konusunu oluşturmaktadır. Ancak işletmenin genel bilgileri için hazırlanan raporlar işletmenin hem iç hem de dış paydaşları tarafından değerlendirilir (Cavlak ve Cebeci, 2018: 56-57).

İşletme içi hazırlanan raporlar yönetim raporlaması olarak tanımlanır ve finansal raporlamalar gibi zorunlu olmayıp şirketin organizasyon yapısından kaynaklı olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim raporları şirketin üst yönetimi isteği üzerine hazırlanır ve amacı işletmenin faaliyetlerinin planlanması ve denetlenmesini sağlamaktır (Çalış ve Altınsoy, 2014: 30-31). İşletme içi hazırlanan raporlara örnek olarak, aylık gider raporları, aylık ve yıllık dönemlerde hazırlanan yatırım raporları, kanunen kabul edilmeyen giderlerin üst yönetime raporlanması vb. örnek olarak verilebilir.

Günümüzde işletmeler, kurumsal şeffaflık çerçevesinde şeffaf, kaliteli bilgi sunmaya daha yatkın hale gelmişlerdir. Bunun sonucu olarak işletme dışı hazırlanan raporların standartlara uygun ve güvenilir olması kaçınılmaz olmuştur (Sipahi ve

Poroy Arsoy, 2010: 51). Geçmişte işletmenin durumu hakkında bilgi almak, yorum yapmak için belirli periyotlarda hazırlanan finansal tablolardan yararlanılmıştır. İşletmeleri değerlendirmek ve şirkette ekonomik kararlar alabilmek için hazırlanan finansal tablolar, kurumsal raporlamanın merkezini oluşturmaktadır (Kurt ve Cavlak, 2022: 9).

Türkiye'de finansal raporlama gelişimi 1970'li yıllarda Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği (TMUD) tarafından başlatılmış olup, bazı düzenlemeler ve çalışmalar yapılmıştır. TMUD, 1974 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi'ne, 1977 yılında ise Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'na (The International Federation of Accountants-IFAC) üye olmuştur. Muhasebe standartları konusunda çalışmalar yapılmış olsa da henüz sermaye piyasalarının kurulmaması nedeniyle süreç ilerlememiştir. 1982 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurulması ile birlikte Standart Genel Hesap Planı ve Planın Kullanım Esasları Tebliği yayınlanmış ve finansal raporlama anlamında standartlaşmanın temelleri atılmıştır. Uygulamalar borsaya tabi işletmeler ile sınırlı olduğu için daha geniş bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmuştur. 1989 yılında Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB) kurulmuş, muhasebe ve denetim standartlarının gelişmesi anlamında da önemli katkılar sunmuştur (Kurt ve Cavlak, 2022: 9).

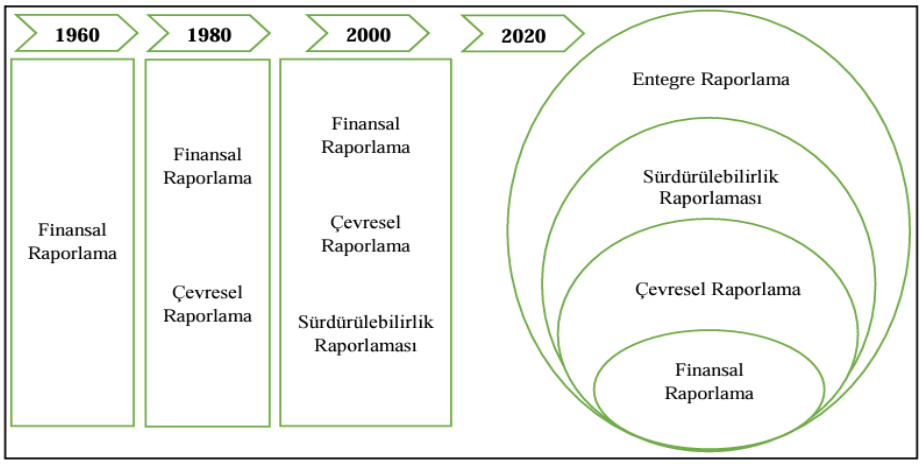
Kurumsal raporlamanın ilk aşaması finansal raporlama olarak kabul edilir. Finansal raporların sadece işletmelerin varlıkları, yükümlülükleri ve faaliyet performanslarına ilişkin finansal verileri içermesi nedeniyle modern dünyanın taleplerini karşılamakta yetersiz kaldığı ortaya konmuştur. Bununla birlikte birçok işletme finansal raporların yanında sorumluluk raporları ve sürdürülebilirlik raporları yayımlamışlardır. Sorumluluk raporları kurumsal raporlamanın ikinci adımı, sürdürülebilirlik raporları ise üçüncü adımını oluşturmuştur (Saban, Vargün ve Gürkan, 2017: 916).

1960 ve 1970'li yıllarda şirketlerin amacı kar maksimizasyonu olmuştur. 1980'li yıllarda sosyal sorumluluk kapsamında finansal raporlara ek olarak çevresel raporlar da incelenmeye başlanmıştır. 2000'li yıllarda çevresel raporlamaya ek olarak

sosyal ve ekonomik açıdan da kurumları inceleme fırsatı sunan sürdürülebilirlik raporlaması hazırlanmaya başlamıştır. Günümüzde ise finansal ve finansal olmayan raporların bir arada sunulması imkanını sağlayan entegre raporlama sistemi kullanılmaya başlanmıştır (Önder, 2018: 32).

Kurumsal raporlamanın yıllar itibarıyla gelişim ve değişim süreci Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Kurumsal Raporlama Değişim Süreci



Kaynak: Aras ve Sarıoğlu, 2015: 38.

Şekil 2'de gösterilen kurumsal raporlamanın değişim sürecinde gelişimi 1960'larda finansal raporlama ile başlayıp, 2000'li yıllardan sonra oldukça çeşitlendiği görülmektedir. Alt başlıklar halinde kısaca ele alınarak incelenebilir.

1.2.2.1. Finansal Raporlama

Finansal raporlar, şirketin parasal durumunu ve faaliyet sonuçlarını ortaya koymak ve gelecekte oluşacak nakit akımlarını tahmin etmek için hazırlanmaktadır.

Aynı zamanda işletme ile ilgili ilişkili taraflara şirketin finansal durumu hakkında bilgi sunmaktadır.

Türkiye'de vergi odaklı muhasebe anlayışı kapsamında Vergi Usul Kanunu / 1 Seri No.lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) / Tebliğleri kapsamında finansal raporlama yapılmaktadır.

Muhasebe yoluyla sunulan finansal durumun gerçeği yansıtması oldukça önemlidir. Finansal tablolar şirketler hakkında ilgililere geçerli bilgiler sunar. Finansal tabloların, işletme yöneticilerinin istediği üzerine hatalı ve hileli olarak hazırlanıp sunulması durumunda hazırlanan rapor gerçeği yansıtmaz. Bu durum finansal tablo kullanıcıları için risk oluşturmaktadır. Geleneksel anlamda finansal raporlamanın temel amacı; işletmenin parasal durumunu görmek için hazırladığı, bilanço ve gelir tablosu ile daha büyük ölçekli işletmelerin hazırladığı ek finansal tabloları (satışların maliyeti tablosu, fon akım tablosu, nakit akım tablosu, özkaynak değişim tablosu ve kar dağıtım tablosu) kapsar (Kalmış, 2009: 139-140).

Finansal raporlar, işletmenin performansını değerlendirmek, mevcut ve potansiyel yatırımcıların yatırım kararları almasına destek olmak, işletme yöneticilerine ve kredi veren kurumlara önemli kararlar alması için hazırlanan ve sunulan finansal belgelerdir. Bunun yanında beyanname ve hazırlayan kullanıcılar için de oldukça önemlidir. İşletmenin finansal durumunun şeffaf ve objektif olarak sunulması esastır (https://uzemigunsem.gedik.edu.tr/finansal-raporlama-nedir, 23.03.2024).

Şirketlerin belli dönemlerde yayınladıkları finansal raporlar kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Şeffaflık ilkesine göre hazırlanan finansal tablolar şirketin performansı hakkında bilgi sağlarken finansal bilgi kullanıcılarını da aydınlatılması gerekmektedir (Arı, 2008: 50).

Finansal raporlama, dünya genelinde yaygınlaşmaya başlaması ile birlikte bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Uluslararası piyasada yatırım yapmak isteyen yatırımcıların ülkeler arasında tek bir raporlama standardı olmadığından analiz ve karşılaştırma yaparken zorlanmışlardır (Ünlü, 2023: 9). Bu nedenle kurumsal raporlama büyük önem arz etmektedir.

Bilgi odaklı muhasebe anlayışı kapsamında ise Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan "Türkiye Muhasebe Standartları (TMS)" benimsenerek şirketlerin bağımsız denetime tabi olup olmadığı belirlenerek aktif ve satış toplamı ile çalışan sayısına göre TMS / Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) ya da Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) (2021 Sürümü) veya Küçük ve Mikro İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (KÜMİ FRS) (2022 Sürümü) esas alınarak finansal raporlama yapılmaktadır.

TMS "finansal raporlamaya ilişkin kavramsal çerçeve" (2018 sürümü), 01.01.2020 tarihinde veya sonrasında başlayan hesap dönemlerinde uygulanmak üzere yayımlanmıştır. Şirketin var olan yatırımcıları ve gelecekte şirkete yatırım yapmak isteyen yatırımcılara ve diğer borç veren kurumlara işletme ilişkin karar alırken fayda sağlayacak faydalı finansal bilginin temel (2018: P.2.5) ve destekleyici (2018: P.2.23) niteliksel özellikleri belirlenmiştir. Bunlar;

(1) Temel Niteliksel Özelikler

"İhtiyaca Uygunluk: İhtiyaca uygun finansal bilgi, mevcut ve potansiyel yatırıcımlar tarafından verilen kararlarda fark yaratmaktadır. Finansal bilgi; öngörü değeri, doğrulama değerini taşıyorsa alınan kararlarda fark yaratma özelliğine sahiptir. Yatırımcılar finansal bilgiyi, uzun vadede alınacak kararlarda tahmin etmek için girdi olarak kullanabiliyorlarsa, tahmin değerine sahiptir. (KGK, Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve, 2018: P.2.6-2.8)".

Gerçeğe Uygun Sunum: Finansal raporlamada sunulan ekonomik olayların sayısal ve sözel olarak gerçeğe uygun olarak ifade edilmesi gerekmektedir. Gerçeğe uygun olan sunum eksiksiz, tarafsız ve yanlışsız olması gerekmektedir. (KGK, Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve, 2018: P.2.13).

(2) Destekleyici Niteliksel Özelikler

Karşılaştırılabilirlik: Kullanıcıların bir yatırımı elden çıkarması veya yatırım üzerindeki kullanım hakkına sahipliğine devam ederken farklı şirketler arasında, sektörel bazda ya da aynı firmanın değişik dönemlerdeki bilgiyi karşılaştırması durumunda başarılı olurlar. Karşılaştırma yapabilmek için en az iki kalem arasında benzerlik ve farklılıkların incelenmesi gerekmektedir (KGK, Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve, 2018: P.2.24-2.25).

Doğrulanabilirlik: Finansal bilgi kullanıcılarına raporlama yaparken gerçek uygunluk ilkesine uygun olarak hazırlandığı konusunda güven sağlamasına yardımcı olur. Açıklamayı amaçladığı ekonomik bilginin nicel olarak doğrulanabilir nitelikte olmasıdır. (KGK, Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve, 2018: P.2.30).

Zamanında Sunum: Finansal bilginin, yatırımcıların karar aşamasında sunulması anlamına gelmektedir. Genellikle güncel bilgi daha çok fayda sağlar.

Ancak şirket hakkında detaylı değerleme yapmak isteyenler için geçmiş finansal bilgiler de fayda sağlar (KGK, Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve, 2018: P.2.33).
Anlaşılabilirlik: Finansal bilginin açık öz olarak sunulması ve anlatılması anlamına gelir. Bazı finansal bilgiler yapısı gereği karmaşık ve anlaşılması zordur. Bu bilgilerin raporlamaya dâhil edilmesi gerekmektedir. Raporlama dışı bırakılması eksik finansal raporlama oluşturacağından yanıltıcı olur" (KGK, Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve, 2018: P.2.34-2.35).

Finansal raporlar, rapor kullanıcıları, devlet ve dış çevre için işletmenin hem geçmişi hem de gelecekteki finansal durumu hakkında tahminde bulunabilmelerini sağlayan raporlar oldukları için oldukça önemli raporlardır. 1980'lerden sonra yetersiz kalmıştır. Kurumlar 2000'li yıllarda yeni bir raporlama sistemi olan çevresel raporlar ve sürdürülebilirlik raporlar üzerine çalışmaya başlamıştır.

1.2.2.2. Çevresel Raporlama

Sanayileşmenin çevreye verdiği zararın boyutuna paralel olarak insanların bu zararı durdurma çabaları zamanla artış göstermiştir. Birden çok sayıda bilimsel disiplin bu zararı karakterize etmeye ve tanımlamaya çalışmıştır. Sosyal sorumluluk kavramına uygun olarak, muhasebe bilimi de işletmelerin çevreye verdiği zarar konusunda toplumu aydınlatabilmek için çevresel çalışmalar yapmaya başlamıştır (Özkol, 1998: 15). Toplumun ihtiyacını karşılamak için çok fazla çevresel kaynak kullanan kuruluşlar finansal işlemleri muhasebeleştirilmesi kadar çevreyle ilgili işlemleri de muhasebeleştirmesi önem kazanmıştır (Gönen ve Güven, 2014: 40).

1980'li yıllarda finansal raporlamaya, ek raporlar eklenerek raporlamanın çerçevesi genişletilmiştir. Bu döneme kadar işletmeler için en çok önem verilen konu işletmenini karlılığı iken bu dönemden sonra artık bu karlılığı elde ederken çevreyle işletme arasındaki etkileşim de raporlarda incelenmeye başlanmıştır. Çevresel raporlar işletmenin kendi tercihine bağlı olarak hazırladığı raporlardır.

Finansal tablolarda çevresel faaliyet verilerinin sunulması, dönem hesaplarında eksiksiz ve detaylı olarak gösterilmesine bağlıdır. Bilanço ve gelir tablosunda çevresel bilgilerin yer alması için öncelikle hesap planında bu bilgilere yer verilmesi gerekmektedir. Yayınlanan muhasebe uygulamaları genel tebliğinde bilanço ve gelir

tablosu ilkelerinde çevresel bilgilerle ilgili ifade yer almamasına karşın dolaylı olarak çevresel bilgileri de kapsadığı kabul edilebilir. İşletmelerin muhasebe sistemi içerisinde çevresel faaliyetlere ilişkin veri tabanının oluşturulması ve bu bilgilerin kolay erişilebilir ve raporlanabilir bir şekilde izlenebilmesi için muhasebe sisteminde çevresel faaliyetlere ilişkin verileri gösterecek hesapların sisteme eklenmesi ihtiyacı doğmuştur. Ancak çevresel raporlamanın bir şekli bulunmamaktadır. Bazı şirketler yıllık faaliyet raporlarının dipnotlarında sunarken bazı şirketler ise çevresel faaliyetlerini daha geniş bir şekilde yıllık faaliyet raporundan ayrı olarak çevre raporu hazırlayıp sunmuşlardır (Haftacı ve Soylu, 2008: 107-108).

Çevresel raporlama, bir kuruluşun çevre üzerine etkisi, etkiyi yönetebilmesi ve ekolojik açıdan sürdürülebilir kalkınmaya katkısını, kısaca çevresel performansını topluma açıklamasıdır. Çevresel raporlama, işletmenin çevresel sonuçlarını belirleme ve ilgili tarafları işletmenin çevresel performansı hakkında bilgilendirme amacına hizmet eder, böylece taraflar işletmenin kendileriyle olan bağlantısını değerlendirebilir (Ulusan, 2009:184-185). Çevresel raporlama, finansal, sosyal ve çevresel konular çerçevesinde, çevresel planlar, politikalar, maliyetler ve yönetim sistemleri hakkındaki açıklamaları kapsamaktadır. 2004 yılından bu yana Türkiye'de firmaların bu açıklamaları, Faaliyet Raporlarında veya Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında sunmaları zorunlu bir hal almıştır. İşletmelerin çevresel etkileri değerlendirirken enerji tüketimi, hammadde kullanım oranı, su kullanım oranı, havaya ve suya salınan tehlikeli gazlar ve kimyasallar, katı atıklar, toprağa boşaltılan atıklar ve zehirli atıklar gibi faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bazı şirketler çevresel performanslarını düzenlemek için çevre yönetim politikaları oluştururken, bazıları çevre yönetim sistemleri veya standartları uygulamaya koymaktadır. ISO 14001 serisi, en yaygın olarak kullanılan çevre yönetim kurallarındandır (Tanç ve Cingöz, 2011: 205; 210).

1.2.2.3. Sürdürülebilirlik Raporlaması

Sürdürülebilirlik sözcüğü İngilizce "sustainability" sözcüğünden türetilmiştir. Türkçe karşılığı 'daimi, olma kapasitesi' anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre; 'Bir durum veya herhangi bir şeyin devam etmesini sağlamak, devamlı kılmak' anlamına gelmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı tüm şartlar uygunken bile bir iradenin bu yönde tercihen kullanılmasıdır (Akgül, 2010: 134). Sürdürülebilirlik tanımını ilk olarak devletlerin iktisadi ilerlemesini tanımlamak için kullanılmıştır (Önder, 2017: 939).

Literatürde sürdürülebilirlik kavramı, çevrenin ve doğal kaynakların tüketiminde israfa neden olmadan, gelecek nesillerin haklarını göz önünde bulundurarak kullanılması ve ekonomik anlamdan sürekliliğin sağlanması şeklinde tanımlanmıştır (Tıraş, 2012: 60).

Günümüzde işletmeler ürün satışları, karlılık düzeyleri, borsadaki hisselerinin durumlarını yanında aktif olarak çalıştıkları çevreye, çalışanları ve topluma karşı da duyarlı olduklarını yayınladıkları raporlar ile kanıtlamak isterler. İşletmeler karlılık göstergeleri ile başarılarının son derece düşük olduğunu anlamışlardır. Bununla birlikte finansal raporların yanında finansal olmayan bilgilerin de raporlarda yer almasına önem vermişlerdir. Şirketler, ekonomik, sosyal ve çevresel başarılarını bir arada inceledikleri 'Üç Boyutlu Raporlama Modeli (sürdürülebilirlik raporlaması)' olarak adlandırılan raporlar yayınlamaya başlamışlardır (Yanık ve Türker, 2012: 297-298).

Sürdürülebilirliğin üç ayağı olarak tanımlanan şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal amaçları tüm hissedarlara ve topluma fayda sağlaması esastır (Aras ve Sarıoğlu, 2105: 24):

> *"Ekonomik Sürdürülebilirlik: Dünya nüfusundaki artışın yol açtığı talepte artış ve doğal kaynakların tükenmesinin bir sonucu olarak, bu kaynakların adil ve etkin dağılımını garanti altına alacak sürdürülebilir bir ekonomik model uygulanması zorunlu hale gelmiştir. Ekonomik sürdürülebilirlik, bir işletmenin faaliyetlerinin çevreyi veya toplumu tehlikeye atmadan kar elde etme hedefine ulaşmasını sağlamak olarak tanımlanabilir. İşletmeler, faaliyetlerini devam*

ettirebilmek için hammadde güvenliğini sağlayarak doğal kaynaklarını etkin kullanırlar. Şirketin karlılığı ile sürdürülebilirliği arasında doğrusallık vardır. Çevresel Sürdürülebilirlik: Sürdürülebilir kalkınma için çevrenin korunması kalkınma süreci ile bütünleşmiş olduğu kabul edilmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik, bir şirketin faaliyetlerinin çevreye verdiği zararı sınırlayan ve doğal kaynakların gelecek nesiller için korunmasını garanti altına alan kararlar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu amaç doğrultusunda şirketeler, yenilenebilir enerji, organik tarım, atık yönetimi, geri dönüşüm, sürdürülebilir tarım ve balıkçılık, doğal kaynakların daha ekonomik ve verimli kullanımına teşvik edilmektedirler.

Sosyal Sürdürülebilirlik: Resmi ve resmi olmayan prosesler, süreçler ve sistemler mevcut ve gelecek nesillerin yaşanabilir, sağlıklı topluluklar oluşturmasına yardımcı olduğunda sosyal sürdürülebilirlik sağlanabilir. İşletmelerin sosyal adalet, insan hakları, işçi hakları ve sağlık hizmetlerine erişim gibi konularda daha aktif bir duruş sergilemeleri beklenmektedir. Son zamanlarda, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğin toplumların ihtiyaçlarını karşılayamadığı ve kültürel sürdürülebilirliğin de eklenmesi gerektiği savunulmaktadır. Kültürel değerlerin korunmasına yönelik hazırlanması gerektiğini savunan bu anlayış çoğu zaman sosyal sürdürülebilirliğin alt başlığı olarak incelenmektedir."

Kurumsal sorumluluk raporlaması olarak da isimlendirilen sürdürülebilirlik raporlaması kurumların ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını negatif ve pozitif yönde ilişkili olduğu tüm taraflarla paylaştığı bildirim aracı olmuştur. Finansal raporlama ve sürdürülebilirlik raporlamaları bilgi gereksinimi karşılamak açısından benzerlik göstermektedir. Sürdürülebilirlik raporları bunlara ek olarak finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki ilişki hakkında da bilgi sunmaktadır. Sürdürülebilirlik raporu hazırlayan şirketler, geleceğe yönelik hedeflerini belirleyebilir ve faaliyetlerin olumlu ya da olumsuz yönlerini tespit edebilir. Ayrıca sürdürülebilirlik raporlama ile işletmeler maddi olmayan değerlerini de yayınlayarak kurumsal imaj oluşturma ve müşteri bağlılığını arttırmaya çalışmaktadırlar (Saban, Küçüker H. ve Küçüker M., 2017: 105).

1990'lı yıllarda enerji ve su kullanımı, karbon emisyonları gibi çevresel istatistiklerin raporlanmasıyla başlayan sürdürülebilirlik raporları, 2000'li yıllardan bu yana kurumsal yönetişim, sosyal sorumluluk ve çalışan hakları gibi konuları ele alan sürdürülebilirlik raporlarına dönüşmüştür (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 27).

Hazırlanacak olan sürdürülebilirlik raporlamasının içeriğine yönelik Dilly ve Weygandt (Aktaran Sürmen ve Aygün, 2005: 36-37) tarafından üçü yeni dördü eski olma üzere yedi yaklaşım öne sürülmüştür. 1970'lerde geliştirilen yaklaşımlar;

"i-Envanter Yaklaşımı; şirketin üstlendiği bütün sosyal faaliyetlerin sıralanması anlamına gelir. Bu yaklaşımın sakıncalı tek yanı sosyal faaliyetlerin belirlenmesindeki zorluklardır. Toplumun gereksinimlerini anlamak ve bunun için çözümler üretmek uzun bir sürece yayılabilmektedir.
ii-Maliyet ve Harcama Yaklaşımı; şirket içerisinde aktif olarak devam eden çalışmaların için harcanan maliyetlerin belirlenmesi esas alınmaktadır. İşletmenin çalışmaları ile ilgili sadece rakamlar ile değil sayısal olmayan veriler de rapora dahil edilir. Bu yaklaşımda farklı işlerin maliyetleri kolayca karşılaştırılır.
iii-Programlama Yönetimi Yaklaşımı; envanter yaklaşımı ve maliyet ve harcama yaklaşımını da benimseyen programlama yaklaşımı ek olarak çalışmaların hangi amaçla yapıldığını da raporda belirtir.
iv-Fayda- Maliyet Yaklaşımı; üç yaklaşımı da esas alan bu yöntemde çalışmaların minimum maliyet ile maksimum fayda çıktısına dayanmaktadır.
1979 yılında ek olarak ortaya atılan üç yaklaşım;
v-İnsan Kaynağını Değerlendirme Yaklaşımı; bir şirkette çalışanların şirkete olan sadakati ve çalışanların çalışma süreçleri içinde şirkete sağladıkları katkıyı arttırmaya dayanmaktadır.
vi-Sosyal Göstergeler Yaklaşımı; toplumlarda oluşan değer inançları çerçevesinde şirket performansının genişletilmesi, değiştirilmesi ve kontrol edilmesini esas almaktadır.
vii-Süreç ve Denetimi Yaklaşımı; şirket içerisinde aktif olarak kullanılan proseslerin belirlenmesi, süreçlerde ortaya konulan hedeflerin şirket personeline uyuşup uyuşmadığını analizi yapılır. Bununla birlikte proseslerin şirketin hedeflerine ulaşmasında iyi bir yöntem olup olmadığına karar vermek için bütün dataların bir araya getirilmesine dayanmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte şirketler arasında iktisadi, çevresel ve sosyal öğelerin artması ile birlikte, Türkiye'de *"BİST Sürdürülebilirlik Endeksi"* hesaplamaları ile şirketlerin kendilerini yurtiçi ve yurtdışı şirketleri arasında kıyaslama imkânı sağlanmıştır (Özdemir ve Pamukçu, 2016: 14).

"BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, Borsaların çevresel, sosyal, kurumsal yönetim konularındaki risklerine ilişkin politika oluşturmaları sürecinde şirketlere yol gösteren ve şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin bilgiyi de sorumlu yatırımcılara ileten bir platform oluşturmak gibi çok önemli bir misyona sahip olduğu düşüncesinden hareketle 4 Kasım 2014 tarihinden bu yana hesaplanmaktadır." "*Endeks hem ülkemiz hem de tüm dünya için önemli olan su kaynaklarının tükenmesi, güvenlik, sağlık sorunları ve toplumsal refah gibi konulara olan bakış açısını ortaya koyar. Ulusal ve uluslararası düzeyde kurumların performansının kıyaslama imkânı sağlar. Endekse alınan şirketlerin piyasada tanınırlıkları ve itibarları artacağı, şirketlere yeni yatırımcılar çekeceği düşünülmektedir, bu durum şirketler için rekabet imkânı yaratmaktadır"* (BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi-BIST-Sürdürülebilirlik Bülteni).

Sürdürülebilir raporlamasının şirketlere sağladığı bazı katkılar (Ertan, 2018: 465);

"- Şirketin planları doğrultusunda ulaşmak istediği hedeflerine ulaşma kabiliyetini arttırır,
- Çevre ile ilgili belirlediği stratejilerin ilişkili kişiler tarafından kullanılmasını sağlar,
- Şirket içerisindeki personellerin çevresel konularda bilgilendirilmesi sağlanır,
- Şirketin beyanlarının eksiksiz olarak ifade edilmesi sağlanır,
- Şirket şeffaf bilgiler sunduğu için yatırımcılar ve kredi veren kuruluşlar açısından güvenirliliği artar ve kredibilitesi artar,
- Şirketin prestiji ve saygınlığı artar,
- Şirket çalışanlarının motivasyonu artar bunun sonucunda verimlilik artar,
- Maliyetlerin düşürülmesi sağlanır."

İşletmeler son 50 yılda muhasebe anlayışlarını ve raporlarını ve hitap ettiği çevreyi yeniden belirlemişlerdir. Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak finansal raporlama ile finansal olmayan raporlamanın bir arada tümleşik olarak sunulması esas alınmıştır. Sürdürülebilirlik raporlaması çevre, sağlık ve sosyal raporları kapsamakta olup, daha çözülmesi zor bir raporlama olarak sunulmaktadır. Sosyal ya da sürdürülebilirlik raporlaması olarak bilinen raporlarda, toplumun ihtiyacına yönelik bilgiler yer almalı, raporda sunulan bilgiler herkese hitap etmeli, raporda hatalı, yanlış bilgilere yer verilmemelidir. İşletmenin faaliyetlerinden kaynaklanan olumlu etkiler yanında olumsuz etkilere de yer verilmeli ayrıca rapor kullanıcılar tarafından anlaşılabilir özellikte olmalı ve lüzumsuz bilgileri içermemelidir.

"4 Haziran 2022 tarihinde 6102 sayılı TTK'de yapılan değişiklikle; işletme yönetimlerinin sürdürülebilirlik açısından daha sorumlu davranması, yatırımcıların kararlarını etkilemesi beklenen çevre, sosyal ve yönetişim (ÇSY) hususlarına ilişkin açıklamalarının şeffaf ve karşılaştırılabilir bir şekilde raporlanması ve uygulama birliği ile raporlama güvenilirliğinin sağlanması amacıyla KGK, "Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS)" belirlemeye ve yayımlamaya yetkili kılınmıştır. Ardından 9 Kasım 2022 tarihinde 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede yapılan değişiklikle ise; gerektiğinde değişik işletme büyüklükleri ve sektörler itibarıyla farklı düzenlemeler yapma ve sürdürülebilirlik raporlarına ilişkin denetim yapacakları yetkilendirme ve gözetime tabi tutma yetkisini haiz olmuştur"(https://www.kgk.gov.t-r/surdurulebilirlik-hakkimizda).

"Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlamasıyla ilgili küresel gelişmeler yakından izlendiğinden 29 Aralık 2023 tarihli Resmî Gazetede yayımlanan Kurul Kararı ile eşik değerleri sağlayan işletmeler 1 Ocak 2024'ten itibaren TSRS'ye uygun raporlama yapmakla yükümlü kılınmıştır (SurdurulebilirlikEgitimiUsulEsaslar.pdf).

1.2.2.4. Entegre Raporlama

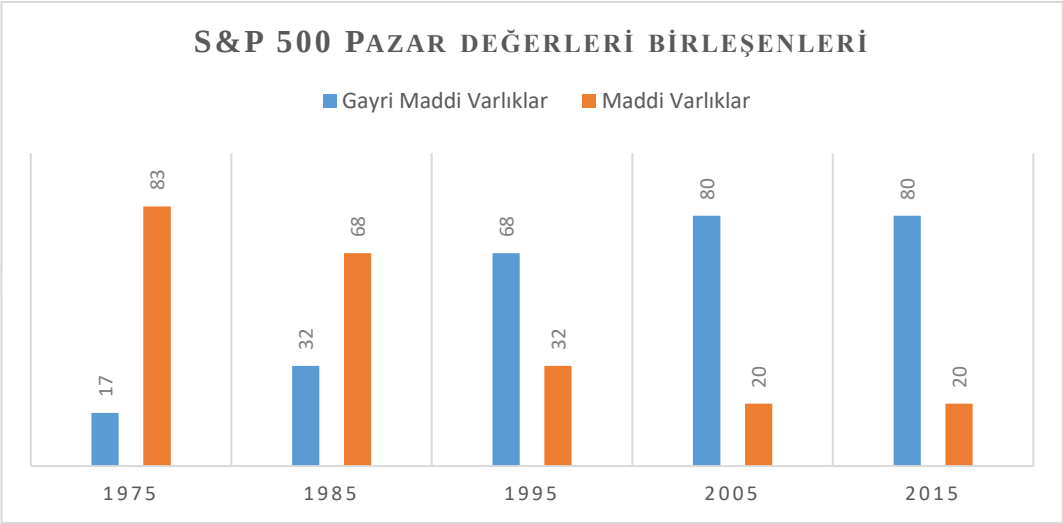
Değişen iş dünyasında paydaşların daha fazlasını talep etmesi raporlama yaklaşımlarında da değişimleri beraberinde getirmiştir. Sadece finansal raporlamanın temeline odaklanan şirketlerin doğru kararlar alabilmesi için belirsiz ve rekabetçi ortamlarda yeterli olmamaya başlamıştır. Yatırımcılar daha fazlasını isteyerek işletmenin performansını, stratejilerini ve bakış açısını açıklayan kapsamlı bir resim görmek istemişlerdir (Basak, 2022: 3399).

Müşteriler, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları, yerel topluluklar ve siyasi aktörler gibi farklı paydaşların şirketlerin gelişimine ve uygulamalarına olan ilgisinin artmasıyla birlikte, birçok kuruluş bu karmaşık gereksinimleri karşılamak için iletişim portföyünü genişletmiştir. Yatırımcı ilişkileri araçları son otuz yılda önemli ölçüde genişlemiştir. Günümüzde finansal analizciler (roadshowlar) birebir yatırımcı toplantıları, sermaye piyasası günleri, yatırımcı çağrıları ve kapsamlı bir yatırımcı ilişkileri web sitesi en gelişmiş yatırımcı ilişkileri araçlarıdır. Yatırımcılar ve analistlerle kurumsal iletişim çok uzun zamandır sadece finansal verilere odaklanmıştır (Köhler ve Hoffmann, 2017: 211). Son 20 yılda kurumsal raporlamanın geliştirilmesine yönelik birçok öneride bulunulmuştur ve bunların neredeyse tamamı, işletmelerin finansal olmayan ek bilgiler sağlamasının ne kadar önemli olduğuna odaklanmaktadır. Bunun nedeni kısmen, zaman içinde bir şirketin piyasa değerlemesinde maddi olmayan varlıkların yüzdesinin maddi varlıkların yüzdesini aşmış olmasıdır (Yükçü ve Kaplanoğlu, 2016: 72).

Raporlamalarda finansal varlıklar kadar finansal olmayan varlıkların da önemi oldukça artmıştır. Finansal raporlamada, makine ve emeğe dayalı üretim azalarak şirketlerin varlıkları bilançoda görünmeyen gayri maddi varlıklara geçmesine neden olmuştur. 2011 yılında Ocean Tomo' nun araştırmasına göre S&P 500 şirketinin piyasa değerlerinin yüzde 80'e yakın oranda gayri maddi haklardan (prestij, personel yapısı, fikri mülkiyet hakları ve know-how) oluşturmaktadır. Finansal raporlarda bu bilgilerin var olmaması şirketlerin pazar değerini reel anlamda yansıtmasında eksik kalmıştır

(Aras ve Sarıoğlu, 2015: 22). Şekil 3'te yıllar itibarıyla gelişim süreciyle S&P 500 Pazar değerleri bileşenleri yer almaktadır.

Şekil 3: S&P Pazar Değerleri Birleşenleri



Kaynak: Ocean Tomo, LLC, "Ocean Tomo's Annual Study of Intangible Asset Market Value-2010, (E.T. 27.03.2024)

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-IIRC) tarafından IIRC (2021) paragraf 1A/1.1'de; "Bir entegre rapor bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağının kısa ve öz bir şekilde bildirilmesidir" şekilde tanımlanmıştır. Entegre raporlama kuruluşların finansal olan performanslarının yanında finansal olmayan verilerinin de incelenmesini ile veriler arasında bilgi kurarak ortak bir bilgi seti oluşturulmasıdır (Kargın, Aracı ve Aktaş, 2013: 31).

Kurumsal paydaşlar için kâr, satışlar, nakit akışları gibi finansal raporlarda yer alan verilerden ziyade finansal olmayan "değer yaratma" ile ilgili kavramların önemli

oldukça artmıştır. Bu nedenle, işletmeler kurumsal yapı kimliği ile hissedarların çıkarlarını da düşünerek çalışmalarını sadece finansal açıdan değil değer yaratma ekseninde de gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Tanımda geçen değer yaratma kavramından kastedilen; topluma, işletmelere ve çevreye yani ilgili tüm ilişkili taraflara sunulan faydalarla orantılı olarak önem kazanır. Yaratılacak bu değer, uzun vadeli olmalı, hem kuruluş için değer hem de tüm paydaşlar için değer prensibi ile hareket edilmelidir (Yavuz, 2022: 53). Değer Yaratma kavramı özelinde, IIRC tarafından 2013 yılının Temmuz ayında Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi-Uluslararası ER Çerçevesi (IIRC Çerçevesi) yayımlanarak tüm kullanıcılar tarafından anlaşılabilmesi uygulamaya konulabilmesi için "Background Papers: Value Creation" adında çalışma kâğıdı yayımlamıştır (Göksun, 2023:23).

ER ile ilgili bazı kuruluşlar etkisi oldukça önemli olmuştur. Bunların başında Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI), IFAC ve iki kurumun öncülüğünde oluşan IIRC yer almaktadır (Kargın, Aracı ve Aktaş, 2013: 33). Uluslararası ER Çerçevesi (IIRC, 2021: 1); IIRC'yi "düzenleyici kurumlar, yatırımcılar, şirketler, standart belirleme otoriteleri, muhasebe uzmanları, akademi ve STK'lar tarafından kurulmuş küresel bir koalisyondur" olarak tanımlamaktadır.

Entegre rapor işletmenin ileride ortaya koyacağı değeri, risk ve fırsatlarını, stratejisini geleceğe yönelik bakış açısı ile ortaya koymaktadır. Entegre raporun etkin olabilmesi için geniş bakış açısı ve entegre düşünce sistemini barındırmalıdır (Tepedelen, 2022: 79).

Son yıllarda şirketlerin finansal raporlarının yanı sıra entegre raporlarını "Entegre Faaliyet Raporu" olarak yayınladıkları görülmektedir. Bu bağlamda entegre rapor ve faaliyet raporu ilişkisini kurmak için kısaca faaliyet raporu hakkında bilgi vermek yararlı olacaktır.

6762 sayılı TTK'nin 327. maddesindeki, "anonim şirket idare meclisi her iş yılı sonunda şirketin ticari, mali ve iktisadi durumunu ve yapılan muamelelerin hulasasını (özetini) gösterir bir rapor tanzimine mecburdur" hükmü yer almıştır. Bu hükme göre anonim şirketi sadece şirketin var olan durumu hakkında bilgi vermekle yükümlüdür.

2011 yılında 6102 sayılı TTK (Md.516);

> *"Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, şirketin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır."*

şeklinde hüküm altına alınmıştır.

Kurumsal iletişim için en iyi araçlardan biri, şirketlerin geçmiş performanslarını değerlendirmelerine ve ileriye yönelik beklentilerini paylaşmalarına olanak tanıyan faaliyet raporudur. Doğru şekilde hazırlandığında ve sunulduğunda, işletme hakkında zengin bilgiler içeren yazılı bir belgedir (Kaya, 2014: 106).

2012 yılında o tarihteki adıyla Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından Resmî Gazete' de yayımlanan Yönetmelikte yıllık faaliyet raporu (Md.7);

> *"yönetim organı tarafından 6102 sayılı TTK ve bu yönetmeliğe göre düzenlenen, şirketin ilgili yıla ilişkin faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunun doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtıldığı, şirketin gelişmesinin ve karşılaşılması muhtemel risklerin belirtildiği rapor"*

şeklinde tanımlanmıştır. Mezkûr yönetmeliğe (Md. 4-5) göre faaliyet raporunun özellikleri şunlardır:

> *"- En yalın sözcükleri ve kavramlar kullanır.*
> *- Şüphe uyandıran, kafa karıştırıcı kelimelerden kaçınılır. Teknik açıklamalar yapılırken herkesin anlayabileceği şekilde açıklamalar yapılır.*
> *- Şirketin finansal performansı, yıllık karşılaştığı tehlikeler ve riskler faaliyet raporunda değerlendirilir.*
> *- Şirketin faaliyet ve hizmetlerinin etkin ve güvenilir şekilde sunulmasını sağlar.*
> *- Şirketin finansal raporlarında verilerin güvenilir, hatasız ve tutarlı olduğunu ve zamanında denetlendiğini konularında açıklamalara yer verilmektir.*
> *- Geleceğe yönelik verilen bilgiler şirketin yayınladığı rapor ile uyumlu olmalıdır."*

İlgili yönetmelik (Md.7) göre faaliyet raporunun bölümler şunlardır;

> *"genel bilgiler, yönetim organı üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar, şirketin araştırma ve geliştirme çalışmaları, şirket faaliyetleri ve faaliyetlere ilişkin önemli gelişmeler, finansal durum, riskler ve yönetim organının değerlendirmesi ve diğer hususlar"*

olarak belirtilmiştir. Bu madde ile şirketlere esneklik sağlanmış olup finansal olmayan verileri de paylaşabilme imkânı sunmuştur. Faaliyet raporundaki genel bilgiler tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Faaliyet Raporu Hakkında Genel Bilgiler

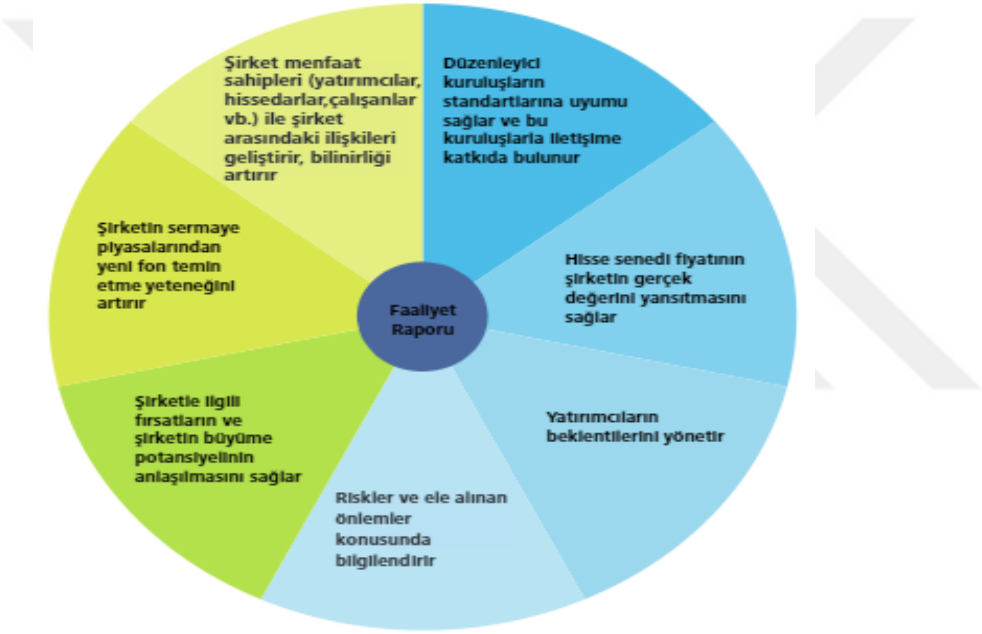
Düzenlemeler	**Düzenleyeciler**	**Sorumlular**	**Taraflar**	**İçerik**	**İçerik Unsurları**	**Yayımlanma**	**Yayımlanma Yeri**
* 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu	*Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (6102 sayılı TTK ile Faaliyet Raporlarının İçeriği Konusunda)	*Anonim Şirketler: Yönetim Kurulu	*Tüm Paydaşlar (Genel Olarak)	* Finansal Olmayan Bilgi (Ağırlıklı Olarak)	* Genel Bilgiler	Zorunlu (Tüm Sermaye Şirketleri İçin)	Şirket İnternet Sitesi
* Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporlarının Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik	* SPK (SPK'ya Tabi Şirketler ile İlgili Konularda)	*Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler: Yönetici veya Yöneticiler	*Yatırımcılar ve Kredi Verenler (Özel Olarak)	* Finansal Bilgi (Özet Olarak)	* Yönetim Organı Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar		
* Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği (II-14.1)	* BDDK (Banka Faaliyet Raporları ile İlgili Konularda)	*Limited Şirketler: Müdür veya Müdürler Kurulu			* Şirketin Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları		
* Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)					* Şirket Faaliyetleri ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler		
* Bankalarca Yıllık Faaliyet Raporunun Hazırlanmasına ve Yayımlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik					* Finansal Durum, Riskler ve Yönetim Organının Değerlendirmesi		

Kaynak: Cavlak ve Cebeci, 2018: 63'ten yararlanılarak oluşturulmuştur.

Faaliyet raporları, bir işletmenin güncel, hatasız ve eksiksiz bilgilerini içeren şeffaf bir şekilde sunan, kullanıcılar tarafından anlaşılabilir tablolar hazırlayıp görsel açıdan doğru olarak tasarlanan kurumsal iletişim aracıdır. Şirket hakkında güncel, yanlışsız, eksik ve kıyaslanabilir bilgi şirketin gelecek hakkındaki planlarını çıkar gruplarına sade bir şekilde ifade edebilir (Deloitte ve TKYD, 2014: 4; 8).

Faaliyet raporlaması bir kurumun hazırladığı doğru raporları farklı guruplara iletilmesi açısından önemlidir. Finansal tablo kullanıcılarının şirketin geçmişini analiz edebilme imkânı sunar. Faaliyet raporları ile birlikte gerçekçi (hata ve hilesiz), kısa anlaşılır, sade veriler ile tüm paydaşlar geleceğe yönelik tahminde bulunma ve kararlar almasına imkân sağlar. Faaliyet raporları ile şirketlerin önceki yıllar ile güncel dönem arasında karşılaştırma analizler yapılabilmesi faaliyet raporlarının önemini oldukça arttırmıştır. Faaliyet raporunun sağladığı katma değer şekil 4'te görselleştirilmiştir.

Şekil 4: Faaliyet Raporunun Sağladığı Katma Değer



Kaynak: Deloitte ve TKYD, 2014: 8

Tez çalışmasının birinci bölümünde kurumsal yönetim ve kurumsal raporlama hakkında öz bilgi verildikten sonra entegre rapor ve raporlama konusu ile ilgili daha kapsamlı açıklamalara ikinci bölüme geçilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM
GENEL PERSPEKTİFTE ENTEGRE RAPORLAMA VE ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

Tez çalışmasının ikinci bölümünde; entegre raporlama, kavramı ortaya çıkışı, kavram, amacı, kapsamı, önemi, sağladığı yararlar ile Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi detaylı incelemesi yer almaktadır.

2.1. ENTEGRE RAPORLAMA

Bu bölümde, entegre raporlama kavramının ortaya çıkışı, entegre raporların iç ve dış paydaşlara sağladığı yararlar, entegre raporlamanın amacına değinilmiştir.

2.1.1. Entegre Raporlama Kavramının Ortaya Çıkışı

Uluslararası piyasalarda yaşanan mali krizler ile birlikte yayımlanan finansal tabloların, şirketlerin performansını tam anlamıyla yansıtmadığı, yatırımcıları ve heterojen paydaşların ihtiyaçlarını karşılamadığının en büyük kanıtı olmuştur. Bununla birlikte küreselleşme ve iktisadi anlamda ülkelerin birbirine bağımlığı, bilişim alanında gelişmeler, popülasyonda yaşanan artış ve bu artışa bağlı olarak küresel harcamalarda dönüşüm yaşanmıştır. Bu değişime ayak uydurmak zorunda olan şirketler, yatırımcılar ve devletler kuruluşların başarımını kısa, orta ve uzun vadede incelemeye çalışmışlardır (Bobitan ve Stefea, 2015: 448-449).

Entegre raporlama (ER) çalışmalarına ilk olarak 1994 yılında Güney Afrika'da yayımlanan King I olarak bilinen, Kurumsal Yönetim İlkeleri Kanunu ile başlanmıştır. İsmini Güney Afrika Yüksek Mahkeme Yargıcı olan Mervyn King' den almıştır. King I raporu, Güney Afrika ve sanayileşmiş ülkelerle birlikte, özel sektörde yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulduğunu anlaşılması üzerine geliştirilmiştir. King I raporu, yatırımcılara şirket hakkında geleceğe yönelik geniş bilgi sunmayı

amaçlamıştır. Bu süreçte Birleşik Krallık gibi ülkeler de kurumsal yönetim çerçevelerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapmışlardır. 2002 yılında Johannesburg Dünya Sürdürülebilirlik Kalkınma Zirvesi'nden ilham alarak King II raporu yayınlanmıştır. Entegre Sürdürülebilirlik Raporlaması kavramı bu raporda ortaya çıkmış olup, finansal olmayan raporlamanın çok çeşitli kompleks yanlarının da tahlil edilmesi için bir kurul oluşturulması önerilmiştir. Enron ve Workcom vakalarından sonra King II'nin ilgili bölümleri New York Menkul Kıymetler Borsası tarafından onaylanmış ve Sarbanes-Oxley Yasası'na eklenmiştir. Bununla birlikte King kurumsal yönetim alanında uluslararası alanda kabul edilmiş ve kurumsal yönetim ilkelerine öncü bir etkiyle kendisini kanıtlanmıştır. 2009 yılına gelindiğinde Birleşik Krallık' ta Galler Prensi Sir Michael Peat'in katılımıyla düzenlenen Sürdürülebilirlik Muhasebesi Projesi (The Prince's Accounting for Sustainability Project-A4S) GRI ile birlikte çalışma düzenlemişler ve King III yayınlanmıştır. 11 Eylül 2009'da toplantı sonucu muhasebe, raporlama ve sürdürülebilirlik alanında yayınlanan raporların entegrasyonu yapılacak şekilde tasarlanması sağlandı (Dumay vd., 2016: 166-167). King III' e göre borsaya kote olan şirketlerin ER yayınlanması gerektiği yayınlamayanların ise açıklaması zorunlu kılınmıştır. Bunun sonucu olarak, ilk olarak Güney Afrika'da ER, borsaya kote şirketler için zorunluluk halini almıştır. Sonrasında sırasıyla Danimarka, Portekiz, Fransa gibi ülkeler de halka açık şirketleri finansal olmayan verileri de açıklamasıyla entegre raporlamaya doğru ilk adımı atmışlardır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 41). ER'ye ilişkin ilk çalışmalar küresel anlamda 2010 yılında IIRC' nin kurulması ile başlamıştır.

Endüstriyel enzimler, mikroorganizmalar ve biyoeczacılık için bileşenler üreten Danimarkalı Novozymes'in 2002 yılında ilk entegre raporlamayı yayınladığı genel olarak kabul görmektedir. Sonrasında ise sırasıyla öncüleri; Novo Nordisk (2004), United Technologies (2008), Natura (2008) ve Philips (2008) şirketleridir (Yükçü ve Kaplanoğlu, 2016: 72).

Dünya çapında nüfusun hızla atması, teknolojik gelişmeler, finansal anlamda yaşanan krizler sonucunda, paydaşların şirketlerden beklentilerinin değişmesine neden olmuştur.

Küresel anlamda entegre raporlamaya ilişkin ilk çalışmalar Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi(IIRC)'nin 2010 yılında kurulması ile başlamıştır (Önder, 2018: 58).

2.1.2. Entegre Raporlama Kavramı

King III entegre raporlamayı; "bir şirketin paydaşlarının ekonomik değeri hakkında bilinçli bir değerlendirme yapabilmesi için finansal ve sürdürülebilirlik performansının entegre bir şekilde sunulması gerektiği" şeklinde tanımlamıştır (King Report on Corporate Governance for South Africa, 2009: 12). Birinci bölümde de belirtildiği gibi Uluslararası ER Çerçevesi'nde ER; "Bir kuruluşun içinde yer aldığı dış çevre bağlamında stratejisi, yönetimi, performansı ve gelecekten beklentilerinin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığının kısa ve öz bir iletişimidir" şeklinde tanımlanmıştır (IIRC, 2021: P. 1A/1.1).

ER; raporlamaya yönelik sistematik bir bakış açısı ile ileriye yönelik bütünleşik bir yaklaşım geliştirmeyi hedefleyip, tüm pay sahiplerine ulaşmayı sağlayabilecek en etkin raporlamalardan biri olarak sunulmaktadır (Topçu ve Korkmaz, 2015: 1). ER, kurumsal raporlama ve sürdürülebilirlik raporlarından farklı olarak şirketlerin finansal ve finansal olmayan bilgilerinin performansını göstermeye aynı zamanda işletme politikasını, işletmenini karşılaşabileceği risk ve fırsatlarını birlikte analiz edilme olanağı sağlar (Kaya, Aygün ve Yazan, 2016: 89).

Dört büyük denetim firmalarından KPMG ER'yi, *"kurumsal raporlamanın evrimi"* şeklinde tanımlamıştır. Bir kurumun çalışmalarının yatırımcılara nasıl değer yarattığı konusunda bilgiler verir (KPMG, 2017: 18).

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors-IIA) ER' yi, "Bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak için ihtiyaç duyduğu tüm kaynakları ve çevresi ile ilişkilerini etkileyen iş modelini ortaya çıkaran bir süreçtir" şeklinde tanımlamıştır (IIA, 2013: 5).

Abeysekera (2013: 7) ER'yi, "bir kuruluşun stratejisi yönetimi, yönetimi hakkındaki maddi bilgileri bir araya getiren aynı zamanda performansını ticari, sosyal, çevresel ve ekonomik anlamda beklentilerini gösteren rapor türü" olarak tanımlamıştır.

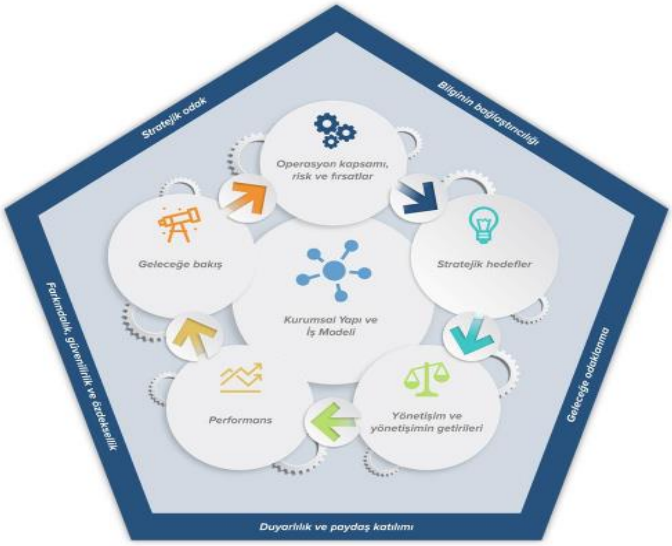
Özetle ER; "entegre düşünce biçimi üzerine kurulan ve bir kuruluş tarafından zaman içinde oluşturulan, korunan ve tükenen değer hakkında bir entegre raporun ve değer yaratma sürecinin unsurları hakkındaki bildirimlerin açıklanması ile tamamlanan bir süreçtir" (IIRC, 2021: 53).

ER ile şirketler yatırımcıların güvenini kazanmayı amaçlamışlardır. Finansal raporlarına ek olarak finansal olmayan sosyal sorumluluk projeleri, sürdürülebilirlik stratejilerini tek bir raporda sunmuşlardır. Entegre raporlama ile birlikte bilginin kalitesi artmış bu da sermayenin etkin ve verimli dağılmasına imkan sağlanmıştır. Entegre raporlama şirketlerin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma odaklanmış olup, hem şirketlerin gelecekteki stratejilerini hem de şimdiki performansını topluma sunmaktadır (Solak, Gönen ve Rasgen, 2017: 167).

Şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlayan ER, değerin nasıl yaratıldığını ve korunduğunu açıklarken, finansal ve finansal olmayan bilgiler arasında bağlantı kurarak mevcut durumu ve gelecek hakkında fikir sahibi olunmasını sağlaması açısından özel ve kamu sektörü kuruluşlarında önem kazanmıştır (Sevim ve Bayhan, 2018: 1).

Entegre rapor bileşenleri şekil 5'te görselleştirilmiştir.

Şekil 5: Entegre Rapor Bileşenleri



Kaynak: ERTA, http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/entegre-raporlama-nedir.aspx (20.03.2024).

Kısacası ER; "özel sektör, devlet kurumlarının sosyal, ekonomik, çevresel faaliyetlerini kısa, orta ve uzun dönemde ortaya çıkan avantajlarına odaklanan finansal ve finansal olmayan bilgilerin entegre olarak sunulması" olarak adlandırılır. Bu rapor şirket yatırımcılarının şirketin şimdiki durumu ve geleceği hakkında kolaylıkla yorum yapabilme imkânı sunmuştur.

2.1.3. Entegre Raporlama Amacı, Kapsamı ve Önemi

Gelecek odaklı bir raporlama sistemi olan ER bir kuruluşun geçmiş dönem çalışmalarını inceleyip gelecekte ortaya çıkacak olan değerin analizini yapmayı hedefler (Kaymak ve Serçemeli, 2019: 65).

Uluslararası ER Çerçevesi'nde bir entegre raporun asıl amacı (2021: P.1C/1.7.-1.8);

> *"Finansal sermaye sağlayan taraflara bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer yaratacağını, değeri koruyacağını ve tüketeceğini açıklamaktır. Dolayısıyla hem finansal hem de diğer konularda ilgili bilgiler içerir. Bir entegre rapor çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları, yerel toplumlar, yasa koyucular, düzenleyiciler ve politika yapıcılar dahil olmak üzere bir şirketin zaman içinde değer yaratma kabiliyeti üzerinde etkisi olan tüm paydaşlardan yararlanır"*

şeklinde tanımlamıştır. Buradan anlaşılan entegre raporun amacı, şirketin sahipleri, paydaşları, müşterileri ve gelecekteki olası yatırımcıları için şirketin finansal ve finansal olmayan bilgilerini sunarak yarattığı değeri şeffaf olarak göstermeyi sağlamaktır.

Uluslararası ER Çerçevesi'nde bir entegre raporlamanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (IIRC, 2021: 2):

> "*Sermayenin etkin ve verimli şekilde paylaştırılması için sermayedarlara aktarılan bilginin niteliğini arttırmak,-Farklı raporlama yöntemleri kullanan kuruluşların değer yaratma süreçlerinde parasal yönde etkileyen tüm faktörleri içinde barındıran bütünsel ve etkili yaklaşım ortaya koymak,-Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma amacıyla entegre düşünceyi desteklemek, stratejilerini bu yönde geliştirmektir."*

Bir entegre rapor, işletme paydaşlarına daha iyi bir hizmet verebilmek için hissedarlarının taleplerini ve beklentilerini anlamak, talep ve beklentilerini karşılamak için aksiyon almak, güven duygusu ve esneklik oluşturarak şeffaf ve hesap verebilirliğini arttırmayı amaçlamaktadır (IIRC, 2021: 5).

2.1.4. Entegre Raporlamanın Paydaşlara Sağladığı Yararlar

Doğru kullanıldığında entegre raporlama çeşitli faydalar sunan sofistike çalışan bir raporlama aracıdır. İç ve dış paydaşlar (yöneticiler, müşteriler, kanun yapıcılar, borsa komisyonları ve entegre raporlamayı değerli bir bilgi kaynağı olarak gören diğer taraflar) seçim yaparken bir dizi değişkeni göz önünde bulundururlar (Karaburun ve Demirci, 2020: 357).

Aras ve Sarıoğlu (2015: 46-49)'na göre ER'nin yararları iç ve dış paydaşlara göre aşağıdaki gibi özetlenebilir.

"(1) ER'nin iç paydaşlara sağladığı yararlar;
- Farklı başlıklara altında yayınlanan çeşitli raporları tek bir raporda birleştirmek raporlama maliyetlerini azaltır.
- Finansal verilerin sosyal, yönetimsel ve çevresel verilerle bütünleştirilmesi, kapsamlı bir yaklaşımla şirket stratejisinin geliştirilmesine katkı sağlar.
- Kuruluşun birçok faaliyet alanındaki performansı hakkında entegre raporlar sunarak, kuruluşun faaliyetlerini daha kolay bir şekilde izleyebilme imkanı sağlar, üst yönetim ve yönetim kurulu üyeleri arasında iletişim artmasını sağlar.
- Şirketin yarattığı değer hakkında daha geniş bir anlayışa sahip olması, yönetimini, kaynak tahsisini ve stratejisini ihtiyaçlara göre değiştirmesine olanak tanır.
- Kuruluşun istikrarını sağlamak için daha uzun vadeli, ileriyi dönük bir bakış açısı sunar.
- Risk analizlerine sürdürülebilirlik risklerini de dahil ettikleri için daha kapsamlı bir analiz yapma fırsatı verir.
- Tek bir rapor şeklinde sunulduğu için kuruluşun sermaye maliyetini düşürür.
- Sürdürülebilirlik konularının da rapora entegre edilmesini sağlar.
- Şirket içinde bütün bölümlerin iş birliği ile hazırladığı rapor ile tekrarın önüne geçilmiş olur.
- Kurum içinde yenilikçi bir kültürün gelişmesini teşvik eder.
- Şirketin paydaş etkileşimini artırarak, paydaşlarının beklentilerini daha iyi anlamaya imkan sağlar.
- Şirketin hem iç hem de dış paydaşlarla iletişim kurma becerisini geliştirir. Çalışanların ortak hedefler ve prosedürleri daha iyi anlaması sağlar. Çalışanların tüm proseslerde yer almasına teşvik eder bunun doğal sonucu olarak da çalışan bağlılığı ve motivasyonu arttırmayı hedefler.
- Şirketin hem olumlu hem de olumsuz performansının şeffaf bir şekilde açıklanması itibar, marka değeri ve paydaşların güvenini artmasına katkıda bulunur.
- Şeffaf raporlama ile yatırımcıların şirkete olan güveni ve bağımlılığı artar.
- İşletmeler maliyetleri düşürerek, operasyonel etkinliği artırırlar ve böylece marka değerindeki artış ile rekabet avantajı elde ederler."
"(2) ER'nin dış paydaşlara sağladığı yararlar;
- Ortak bir dilin oluşmasına destek sağlar.
- Kurumsal raporların standardını yükseltir.
- Sadece finansal değil aynı zamanda çevresel ve sosyal risklerin de analiz edildiği finansman piyasasının oluşmasına destek sağlar.
- Pay sahipleri ve kurum arasında iletişimi arttırarak şirket ve hissedarlar arasında güçlü bir güven ortamı oluşmasını sağlamaya destek olur.
- Finansal tablo kullanıcıları için daha detaylı değerlendirme yapma avantajı sağlar ve doğru karar almalarına destek olur.
- Entegre raporların kısa ve öz olarak hazırlanması, aşırı bilgi yükünü azaltacak ve analiz süresinde zaman tasarrufu sağlayacaktır."

Entegre raporlar, iç ve dış paydaşların ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayarak yatırımcılara yarar sağlamalıdır. (Kaya, 2015: 128).

ER hakkında öz bilgi verildikten sonra Uluslararası ER Çerçevesi incelenebilir.

2.2. ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

Dünya genelinde iki yıl süren küresel istişare ve işbirliğinin ardından IIRC, entegre rapor hazırlamak isteyen tüm kuruluşlar için bir rehber oluşturmak amacıyla Uluslararası ER Çerçevesi'ni yayınlamıştır. Çerçeve birçok dile tercüme edilerek dünya genelinde kullanılmıştır. Rapor başta özel sektöre hitap etmekle beraber, küçük ve orta ölçekli işletmelere, kamu işletmelerine, kar amacı gütmeyen kurumlarda faydalanabileceği belirtilmiştir. Çerçeve bir raporlama şablonu sunmak yerine, 'Kılavuz İlkeler' ve 'İçerik Öğeler' başlığı altındaki kavramları açıklamıştır. Çerçeve, kural temelli bir bakış açısı yerine ilke temelli bir yaklaşım benimsemektedir. Bu, işletmelere belirli ilkelere bağlı kalarak kendi yapılarına uygun bir raporlama tekniği seçme olanak vermek için yapılmıştır. Uluslararası ER Çerçevesi'nde belirtilen ilke ve öğelerin bazıları kalın ve italik olarak belirtilmiştir. Çerçeveye referans verilebilmesi için kurumlar bu bilgileri raporlarında sunmalıdırlar. Çerçevede bazı bilgilerin yayınlanmaması için geçerli nedenler; güvenilir bilgi eksikliği, yasal olarak ifşa etmenin imkansızlığı veya bunu yapmanın kurumun rekabet etme kapasitesine ciddi zarar verme riski sıralanmıştır. Bu durumlardan biri nedeniyle bilgi açıklanmadıysa sunulmayan bilginin özelliği, neden sunulmadığı, bilgi yetersizliği mevcut ise bilgileri elde etmek için neler yapılacağından bahsedilmelidir. Bu bilgiler Çerçeve'de ek olarak yer almaktadır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 49-50). ER hakkındaki en geniş bilgiye Uluslararası ER Çerçevesi ile ulaşılmaktadır. Çerçevede kılavuz ilkeler ve içerik öğelerine yer verilmektedir (Cıbır ve Yıldız, 2020: 392).

King III ve IIRC Çerçevesi'nin amacı, rapor yazarlarına ER'nin nasıl yapılacağı konusunda kılavuzluk etmektir. Uygulamaların içeriğindeki farklılıklara rağmen entegre raporlamanın temel fikirleri aynı kalmaktadır. Bu raporlarda sürdürülebilirlik ve finansal verileri bir arada görmek mümkündür (Kargın, Aracı ve Aktaş, 2013: 39).

> *"Son versiyon olarak 1 Ocak 2022'de başlayan raporlama dönemleri itibarıyla geçerli olmak üzere Uluslararası ER Çerçevesi (Ocak 2021), önceki Uluslararası ER Çerçevesi'nin (Aralık 2013) yerini almıştır. Çerçeve, birinci bölüm çerçevenin kullanıma ve temel kavramları içeren giriş ile ikinci bölüm kılavuz*

ilkeler, içerik öğeleri ve genel raporlama kılavuzunu kapsayacak şekilde iki bölümden oluşmaktadır" (IIRC-TR-OCAK2021.pdf). "*Bir entegre rapor bu Çerçeveye göre hazırlanmalıdır"* (IIRC, 2021: P.1A/1.2).

"Bu Çerçevenin amacı, bir entegre raporda yer alan 'Kılavuz İlkeler' ve 'İçerik Öğeleri'ni ve ilgili temel kavramları açıklamaktır. Yedi "Kılavuz İlke", bir entegre raporun hazırlanmasında ve sunulmasında temel olarak kullanılır, raporun içeriği hakkında bilgi verir ve bilgilerin nasıl sunulduğunu gösterir. Bir entegre raporda birbirlerine temelden bağlı olan ve birbirlerini karşılıklı olarak dışlamayan sekiz "İçerik Öğesi" bulunur" (IIRC, 2021: 6-8).

Söz konusu Uluslararası ER Çerçevesi kılavuz ilkeler ve içerik öğeleri ile genel raporlama ilkeleri paragraf no.ları itibarıyla şekil 6'daki gibidir.

Tablo 2: Kılavuz İlkeler ve İçerik Öğeleri ile Genel Raporlama İlkeleri

3 Kılavuz İlkeler	**4 İçerik Öğeleri**
3A Stratejik odak ve geleceğe yönelim	4A Kurumsal genel görünüm ve dış çevre
3B Bilgiler arası bağlantı	4B Kurumsal yönetim
3C Paydaşlarla ilişkiler	4C İş modeli
3D Önemlilik	4D Riskler ve fırsatlar
3E Kısa ve öz olma	4E Strateji ve kaynak aktarımı
3F Güvenilirlik ve eksiksizlik	4F Performans
3G Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik	4G Genel görünüş
	4H Hazırlık ve sunum temeli
5 Genel Raporlama İlkeleri	

Kaynak: IIRC, 2021: 7-8'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

"Bir entegre raporun amacı, bir kuruluşun kullandığı ve etkilediği kaynaklar ve ilişkiler hakkında bilgi vermektir. Bunlar bu Çerçevede "sermaye öğeleri" olarak anılmaktadır. Raporun ayrıca, bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede yaratılan, korunan ve tüketilen değerin dış çevresiyle ve sermaye öğeleriyle nasıl etkileşim kurduğunu da açıklaması gerekir" (IIRC, 2021: 6).

Bu nedenle kılavuz ilkeler, içerik öğeleri ve genel raporlama ilkeleri'nden önce değer yaratmada sermaye öğelerini kısaca ele almak yararlı olacaktır.

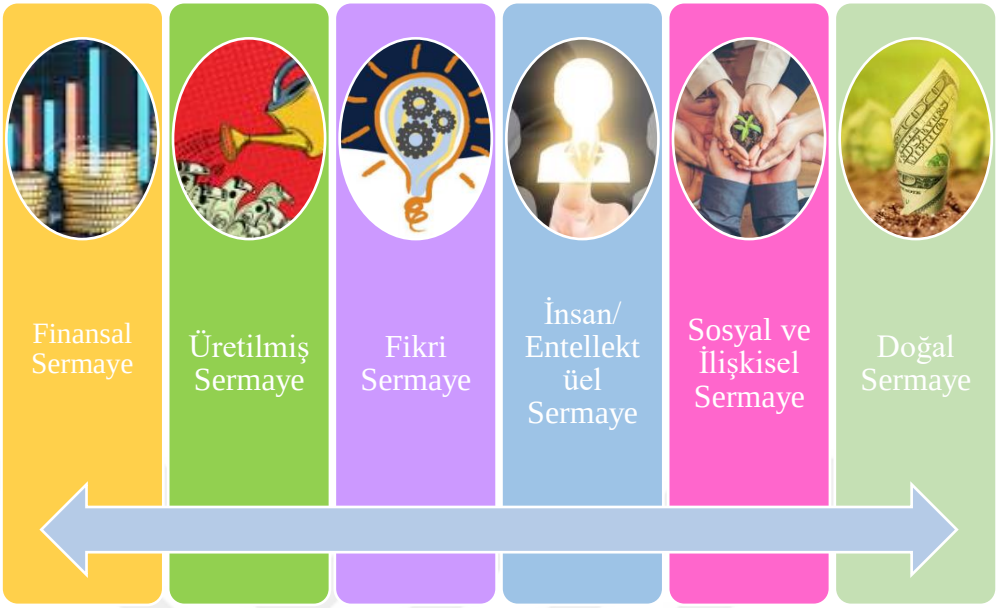
2.2.1. Uluslararası ER Çerçevesi Sermaye Öğeleri

Kuruluşlar faaliyetlerini sürdürebilmek için bir dizi kaynağa ve diğer ilişkili taraflarla ilişkiye ihtiyacı vardır. Burada bahsedilen kaynaklar, şirkete veya başka bir tarafa ait olabilir ya da doğal kaynaklar gibi hiçbir tarafın elinde olmayabilir. Uluslararası ER Çerçevesi sermayeyi, işletmenin herhangi bir mal veya hizmet üretmek için kullandığı bu değerlerin toplamı olarak tanımlamaktadır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 53).

Uluslararası ER Çerçevesi bölüm 1 giriş kısmında temel kavramlarda sermaye öğelerini, "kuruluşun faaliyetleri ve sonuçları ile artan, azalan ya da dönüştürülen bir değerler stoğudur" şeklinde tanımlamıştır (IIRC, 2021: P.2C/2.11). Sermaye öğeleri birbirleriyle etkileşim içinde olup, dinamik bir yapıya sahiptirler. ER hazırlayan kuruluşlar bu sermaye öğelerini kullanmak zorunda değillerdir (Aras ve Mutlu Yıldırım, 2019: 411).

Çerçeve sermaye öğelerini aşağıdaki şekil 6'daki gibi sınıflandırmıştır. Ancak sermaye öğelerinin kuruluşun bağlı olduğu sektör ya da kuruluşun amacına göre değişebileceği bilgisi de eklenmiştir.

Şekil 6: Sermaye Öğeleri



Kaynak: IIRC, 2021:19'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.2.1.1. Finansal Sermaye Öğesi

> *"Finansal sermaye; bir kuruluşun mal üretimi ve hizmet sunma faaliyetleri için katlandığı fonlara ek olarak borçlanma, özsermaye, hibeler veya diğer finansman kaynakları yoluyla işletmenin faaliyetlerini veya yatırımlarını finanse etmek için kullanılabilecek toplam fon havuzu"* olarak tanımlanabilir (IIRC, 2021: 19).

Başka bir ifade ile finansal sermaye, ekonomik kaynakları elde etmek için ödünç alınan veya sahip olunan para miktarları olarak tanımlanabilir. Ekonomik kaynaklar ise; üretilmiş sermaye, sosyal sermaye, doğal sermaye, insan sermayesi ve fikri sermaye olarak sayılabilir. Finansal sermaye iş modelinin girdisi olarak kabul edilmekle birlikte, mevcut finansal sermayeden ekonomik kaynakların sahipliği için harcanan finansal sermayenin arasındaki fark olarak kabul edilmektedir (Gökten, 2016: 753).

2.2.1.2. Üretilmiş Sermaye Öğesi

"Üretilmiş sermaye" bir kuruluşun mal veya hizmet üretim sürecini destekleyen ancak doğal fiziksel nesnelerin parçasını oluşturmayan binaları, teknik ekipmanı ve fiziksel altyapıyı (limanlar, yollar, köprüler, arıtma tesisleri vb.) içerir. Üretilmiş sermaye, genelde diğer şirketler tarafından yaratılır. Raporu düzenleyen işletmenin satış için ürettiği ya da kendi kullanımı için sahip olduğu varlıkları da kapsamaktadır (IIRC, 2021: 19).

Üretilmiş sermaye, yapay olarak insan tarafından yapılan ve sunulan sermayedir. İşletmenin iş modeli sınırları içinde tanımlanan çalışmaları yerine getirmesi için kullanılmaktadır. Kuruluşun faaliyetleri neticesinde elde ettiği unsurlar üretilmiş sermaye olarak kabul edilmektedir. Üretilmiş sermaye kuruluşun iç ve dış çevresinden oluşabilir. İç çevreye ilişkin üretilmiş sermaye, işletmenin çalışmalarını devam ettirmek için sahip olduğu fabrika, makine ve teçhizat vb.'den dış çevreye ilişkin üretilmiş sermaye ise, işletmenin çalışmalarını devam ettirirken faydalandığı, yollar, köprüler, karayolları vb. 'den oluşmaktadır (Gökten, 2016: 753).

2.2.1.3. Fikri Sermaye Öğesi

> *"Fikri sermaye, bir kuruluşun sahip olduğu maddi olmayan (patentler, telif hakları, yazılımlar, haklar ve lisanslar vb.) haklarından ve fikri mülkiyet ile zımni bilgi, sistemler, prosedürler ve protokoller gibi kuruluşa ait sermaye fon havuzunu"*

oluşturmaktadır (IIRC, 2021:19).

Fikri sermaye iş modeli kapsamında iki şekilde düşünülebilir. İş modeli kapsamında fikri sermaye işletmenin çalışmalarında kullanılıyor olabilir ya da işletmenin çalışmaları neticesinde fikri mülkiyet hakları oluşabilir. Fikri sermaye öğesi, insan sermayesinin ve sosyal sermayenin yatırımlarının sonucunda finansal değeri iş modelinin çıktısı olarak kabul edilirken; sahip olunan fikri sermayenin, finansal sermayenin iş modelinin girdisi olarak kabul edilebilmektedir (Gökten, 2016: 753).

2.2.1.4. İnsan/Entellektüel Sermaye Öğesi

İnsan sermayesi; şirket çalışanlarının bilgi ve deneyimlerinin yanı sıra özveri, yaratıcılık, yönetim, işbirliği ve liderlik yeteneklerini de kapsamaktadır.

> *"İnsan sermayesi", bir kuruluşun insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme ve bireysel gelişime ilham verme ve motive etme becerisi için esastır. Aynı zamanda kuruluşun stratejisini analiz etmek, ilerletmek ve uygulama sürecini"*

içermektedir (IIRC, 2021: 19). İşletmenin dış çevresinde yer alan insan sermayesi, işletmenin ilerleyen dönemlerde potansiyel personellerini veya personel havuzundaki adayları içermektedir. İşletmenin iç çevresinde yer alan insan sermayesi ise işletmenin kiraladığı personellerden oluşmaktadır. Bu kişiler dışarıdaki kuruluşlar için çalışan aday stokudur. İnsan sermayesi kavramı, ilk olarak 1958 yılında Mincer' in çalışmalarıyla literatüre girmiştir. İnsan sermayesi, kişilerin yalnız başlarına ya da toplu olarak sahip oldukları bilgi ve yeteneklerin toplumundan oluşur. İşletmeler çalışmalarına devam edebilmek için insan sermayesine ihtiyaç duymaktadırlar. Şirketin devamlılığı ve yaratıcılığı için oldukça önemli bir sermaye stokudur. Kuruluşlar insan sermayesine sahip olamazlar, insan sermayesi sadece kiralanabilir girdi olarak kabul edilebilmektedir bu yönüyle üretilmiş sermayeden farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, insan sermayesi devamlılığını sağlamak üretilmiş sermayeye kıyasla daha karışık ve zordur. Bunun nedeni, hem insan sermayesi yatırımlarına hem de kişilerin sahip oldukları bilgi, tecrübe ve yeteneklerin yeni nesillere aktarabilmesine bağlı olarak ele alınmaktadır (Gökten, 2016: 752-753). İnsan sermayesi, insan sermayesine yatırım kavramlarına teorik katkıda bulunan öncü bilim adamı T. W. Schultz tarafından beş türe ayrılmıştır. Bunlar arasında örgün eğitim, şirket destekli tüm eğitim programları, iş başında eğitim, şirketler dışında gerçekleştirilen yaygın eğitim, insanların çalışma becerilerini ve yaşam beklentilerini etkileyen sağlık hizmetleri ve daha fazla istihdam olanağı sağlayan göçler yer almaktadır (Tunç, 1998: 85).

2.2.1.5. Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi

"Sosyal ve ilişkisel sermaye" bir kuruluşun paydaşlarının her biriyle olan bağlantıları sonucu elde ettiği refahı arttırmak amacıyla bilgi paylaşımını konu almaktadır. Bunlar arasında tedarikçi zincirleri, hükümet ilişkileri, karşılıklı güven ve etkileşimler, paylaşılan normlar, inançlar ve davranışların yanı sıra marka itibarı ve karşılıklı güven gibi maddi olmayan varlıklar"

da yer alır (IIRC, 2021: 19). Bu kavram çerçevesinde, kişilerin eylemleri sosyal bağlam tarafından şekillendirilir, yönlendirilir, kısıtlanır; normlar, kişiler arası güven, sosyal ağlar ve sosyal örgütlenme sadece toplumun değil ekonominin de işleyişinde önemlidir (Coleman, 1988: 96).

İşletmeler faaliyetlerini bulundukları coğrafya sınırları içinde gerçekleştirirler. Bu çalışmaların neticesini de işletmenin çevresindeki iç ve dış çevre etkilenmektedir. İşletmenin aktif olarak faaliyette bulunduğu iş kolu bulunduğu coğrafyanın değer yargılarına ters düşmüyorsa işletme herhangi bir angajman ya da olumsuz bir davranış ile karşılaşmayacaktır. Bunun doğal sonucu olarak da işletmenin verimliliği ve performansı artacaktır. Şirketler birer sosyal varlık olduğundan, kültürel özelliklerin göz ardı edilmesi, bireyler arasındaki rekabet, kıskançlık ve hırs gibi davranışlar olumsuz ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olacak bu da işletmenin sürekliliğini ve işletmenin performansını olumsuz etkilenmesine neden olur. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği çevrede bir hastaneye ekipman ya da sosyal açıdan destek sağlaması o çevredeki sosyal sermayeden de yarar sağlamak istediği anlamına gelmektedir. Bir işletmenin sosyal sermayesinin artmasına bağlı olarak sürdürülebilirliği de buna paralel olarak artış gösterecektir (Gökten, 2016: 749-750).

2.2.1.6. Doğal Sermaye Öğesi

"Doğal sermaye (IIRC, 2021: 19); bir kuruluşun hem şimdi hem de gelecekte sahip olduğu refahı destekleyen, mal ve hizmetlerin sunulması için yenilebilir ve yenilenemez doğal kaynakları ve süreçleri kapsamaktadır.

Hava, su, ormanlar, mineraller, fosil yakıtlar, tarım ve ekosistemler doğal sermayeye birkaç örnektir.

Kuruluşlar sermaye ögelerini farklı şekillerde sınıflandırabilirler. Örnek olarak bir kuruluşun diğer hissedarlarla olan ilişkisi kurdukları karşılıklı güven bağı bir işletme için sosyal sermaye ögesi iken başka bir işletme için başka bir sermaye ögesinin birleşeni olarak kabul edilebilmektedir. Entegre raporlama sadece bir kuruluşun sermaye ögelerinin nasıl sınıflandırılacağı konusunda kılavuz niteliğinde bilgiler sunmuştur. Sermaye ögeleri kuruluşlar için aynı derecede önemli veya kullanılabilir değildir (IIRC, 2021: P.2C/2.18).

2.2.2. Uluslararası ER Çerçevesi Kılavuz İlkeler

Uluslararası ER Çerçevesi'nde Bölüm 2 "3 Kılavuz İlkeler"e ayrılmıştır.

> *"Kılavuz ilkeler, entegre raporun hazırlanmasında temel olarak kullanılan, raporun nasıl sunulduğunu belirten ve raporun içeriğinin nasıl oluştuğunu hakkında aydınlatıcı bilgiler verir. Entegre bir rapor oluştururken ve sunarken, kılavuz ilkeler birlikte veya ayrı ayrı kullanılabilir. Dolayısıyla bunları uygulamak, özellikle açık bir çelişkinin olduğu durumlarda sağlam bir muhakeme yapmak gerektirir"* (IIRC, 2021: P.3/3.1-3.2).

Büyük ölçekli firmalar entegre raporlama hazırlarken hangi bilgiye yer vereceğini ya da yer verilecek bilgi hakkında ne kadar açıklamada bulunulacağı önemli bir konudur. Kılavuz ilkeler sayesinde kuruluşlar rapora dahil edilecek veriler arasında öncelik sırası yapabilmektedirler (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 56). İlkeler, raporun oluşturulması için bir rehber görevi görmekte ve içeriğine ilişkin ayrıntılar sunmaktadır (Akyüz ve Yangıbayev, 2020: 45).

Çerçevede entegre rapor kılavuz ilkeler şekil 7'deki gibidir.

Şekil 7: Entegre Rapor Kılavuz İlkeler



Kaynak: IIRC, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.2.2.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim

Uluslararası ER Çerçevesinde birinci sıradaki 3A Stratejik odak ve geleceğe yönelim kılavuz ilkesi yer almakta olup,

"Bir entegre rapor, kuruluşun stratejisi ve bunun, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetiyle ve sermaye öğelerini kullanımı ve etkileşimiyle nasıl bir ilgisi olduğu hakkında bilgi sağlamalıdır" şeklinde tanımlanır (IIRC, 2021: P.3A/3.3).

Stratejik odak ve geleceğe yönelim ilkesi gereğince kuruluşlar diğer şirketlere göre piyasadaki konumlarını ve iş modellerini ile ilişkilerini açıklamalıdırlar. Ayrıca piyasadaki iş modelini etkileyen avantaj ve dezavantajlarına değinmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda kurumsal yönetimin sorumlulukları ((IIRC, 2021: P.3A/3.4);

"- İşletmenin daha önceki yılları ile bugünü arasında ilişki ve bu ilişkinin değişiminde rol oynayan etkenleri,
- Kısa, orta ve uzun vadede kurulan menfaat dengesi,
- İşletmenin geçmişteki tecrübelerinden edindiği bilgi ve gelecekteki stratejik hedefleri hakkında bilgi verir."

ER'de, işletmenin sadece geçmişinde değil aynı zamanda geleceğini de aydınlatmayı amaç edinmektedir. İşletmelerin faaliyette oldukları çevreyi de göz önünde bulundurarak çalıştıkları iş kolunda, gelecek dönemde piyasada bekledikleri değişiklikleri bu değişikliklerin kuruluş faaliyetlerine ve stratejilerine etkilerini,

gelecekte şirketi nasıl bir konumda görmeyi hedeflediklerini anlatmaları ve bu tahminleri dayandırdıkları verilere yer verilmelidir. Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli çıkarları, hedefleri ile bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak araçlar arasında nasıl bir denge kurduğuna göre belirlenir. Önemli bileşenlerin neler olduğunu bunun yanı sıra önündeki tehlike ve engellerin de değerlendirilmesi önemlidir (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 57).

Stratejik odaklanma ve geleceğe yönelim ilkesi kapsamında, yönetimin stratejik hedeflerinin ileriye dönük değer yaratımını nasıl etkileyeceğine dair bir açıklama sunması gerekmektedir. Bunun doğal sonucu olarak hem yatırımcıları hem de fon sahiplerini ikna edecek olup işletmelerin fon bulmasına pozitif yönde bir katkı sağlayabilmektedir (Saban, Vargün ve Gürkan, 2017: 923).

2.2.2.2. Bilgiler Arası Bağlantı

Uluslararası ER Çerçevesinde ikinci sıradaki 3B Bilgiler arası bağlantı kılavuz ilkesi yer almakta olup,

"Bir entegre rapor kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen faktörlerin birleşimi, birbirleriyle olan ilişkileri ve aralarındaki bağımlılıkların bütünsel bir resmini sunmalıdır" (IIRC, 2021: P.3B/3.6).

Entegre bakış açısı kuruluşun çalışmalarına dahil edildikçe bilgiler arasında bağlantılar karar verme sürecine ve entegre rapora o kadar doğal olarak aktarılır. Bir entegre rapor (IIRC, 2021: P.3B/3.8-3.9):

-İçerik öğelerini; kuruluşun gelecekteki performansını gerçekleştirebilmek için hangi kaynakları kullanacağını veya yeni yatırım yapıp yapmayacağını,
-Dün, bugün ve yarın; kuruluşun geçmişi hakkında açıklamalarda bulunup geleceği ile arasında analiz yapılması ve mevcut şartlar hakkında bilgi vermesi,
-Sermaye öğeleri; kuruluşun değer yaratma sürecinde etkisini,
-Finansal bilgiler; kuruluşun bilişim sistemlerine, insan kaynaklarına yapılan yatırımlarının pazar payına etkisi,
-Nicel-nitel bilgiler; değer yaratma kabiliyeti üzerindeki etkisi,
-Yönetim bilgileri ve yönetim kurulu bilgileri; hazırlanan kurumsal raporların kuruluş içinde var olan bilgilerin tutarlı olması,
-Kuruluş dışından rapor edilen bilgiler; diğer kaynaklardan gelen bilgiler tutarlı olması,

öğeleri aralarında sağlanan bağlantıyı içermektedir. Yukarıda sayılan bilgileri sunarken mantıklı bir yapıya sahip olması, net anlaşılır şekilde sunulması entegre raporun kalitesini ve kullanışlılığını daha da güçlendirmektedir. Bu bağlamda bilgiler arasında bağlantı kurma, analiz etme kapasitesini arttırmak için bilgi ve iletişim teknolojisini kullanır.

Bilgiler arasında bağlantı kavramı, entegre rapor içeriğinin hem anlaşılır hem de açık bir şekilde sunulması gerektiğini vurgulamaktadır (Saban, Vargün ve Gürkan, 2017: 923).

2.2.2.3. Paydaşlarla İlişkiler

Uluslararası ER Çerçevesinde üçüncü sıradaki 3C Paydaşlarla ilişkiler kılavuz ilkesi yer almakta olup,

"Bir entegre rapor, kuruluşun başlıca paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin doğası ve kalitesi hakkında bilgi sağlamalı ve kuruluşun paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını göstermelidir" şeklinde tanımlanmıştır (IIRC, 2021: P.3C/3.10).

ER; şirketlerin paydaşları ile kurduğu ilişkinin tabiatı ve yapısı hakkında bilgi sağlamalı, şirketin paydaşlarının ihtiyaçlarını anlayıp ne ölçüde karşıladığını göstermelidir. Kuruluşun değeri, sadece kuruluş tarafından değil aynı zamanda kuruluşun paydaşlarla olan ilişkileri yoluyla yaratılır. Değer yaratma çeşitli kaynaklara bağlıdır. Kuruluş, paydaşlarla olan alaka aracılığıyla da yaratılır. Kuruluşun yeteneklerini etkileyen değer yaratma hedefleri kapsamında, paydaşlar ekonomik, çevresel, doğal ve sosyal konular hakkında faydalı bilgiler sağlarlar. Bu bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (IIRC, 2021: P.3C/3.11-3.12).;

- *Hissedarların değer hakkındaki düşüncelerini anlamak,*
- *Piyasada gelecek dönemde ortaya çıkacak olan eğilimleri önceden belirlemek,*
- *Risk fırsatları anlamak ve değerlendirmek,*
- *Yeni stratejiler belirlemek ve belirlenen stratejiler üzerinde gelişim sağlamak ve bunları analiz etmek,*
- *Risk yönetimini sağlamak, şeklinde sıralanabilir*.

Yukarıda sayılan katkılar ile entegre rapor bütün faaliyetleri şeffaf bir şekilde yansıtması gerekmektedir (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 58).

2.2.2.4.Önemlilik

Uluslararası ER Çerçevesinde dördüncü sıradaki 3D Önemlilik kılavuz ilkesi yer almakta olup,

"Bir entegre rapor; işletmenin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğini önemli ölçüde etkileyen konuları hakkında bilgi vermelidir" şeklinde ifade edilmiştir (IIRC, 2021: P.3D/3.17).

Önemlilik belirleme süreçleri (IIRC, 2021: P.3D/3.18-3.20) aşağıdaki gibi açıklamıştır;

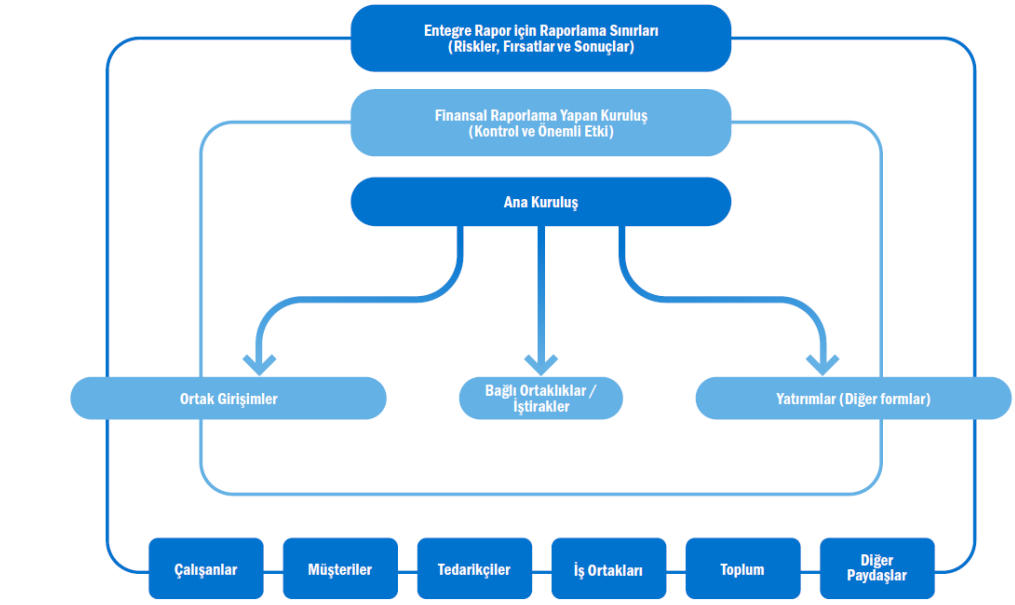
> *- Kuruluşun faaliyeti süresince değer yaratma kabiliyeti etkileyen ilgili konuların belirlenmesi (IIRC, 2021: P.3D/3.21-3.23): Değer yaratma sürecinde, kuruluşun paydaşlarıyla yaptıkları toplantılarda belirlenen konular, kuruluş için kısa, orta ve uzun vadede kriz olabilecek kontrol etmesi zor olabilecek konular ilgili konu olarak değerlendirilmektedir. İlgili konular, kuruluşun stratejisi, performansı ve gelecek ile ilgili istekleri göz önünde bulundurularak belirlenmektedir.*
> *- Kuruluşun faaliyetleri süresince değer yaratma kabiliyetini etkileyen ilgili konuların öneminin belirlenmesi (IIRC, 2021: P.3D/3.24-3.27): Değer yaratma sürecinde, önemli bir etkiden bahsedilebilmesi için süreç üzerinde bilinen ya da potansiyel bir etkisi olması gerekmektedir. Konun büyüklüğü analiz edilmeli, ilerleyen süreçlerde gerçekleşme ihtimali olup olmadığı netleştirilmelidir. Konunun büyük olup olmadığı kuruluşun stratejisi, beklentileri, performansı üzerinde önemli etkisi olup olmadığı muhakeme edilmeli ve olarak değerlendirilmelidir.*
> *- Kuruluşun faaliyetleri süresince değer yaratma kabiliyetini etkileyen ilgili konulara öncelik verilmesi (IIRC, 2021: P.3D/3.28): Raporlamada konular büyüklüklerine göre sıralandıktan sonra önemlilik seviyelerine göre sıraya konulur ve en önemli konulara öncelik verilir. İlgili konuların önemli olarak kabul edilmesi için değer yaratma konusunda etkin olmalıdır. Konunun önem düzeyi, gündemde olup olmama olasılığı değerlendirilmelidir. Eğer konu büyük önem düzeyine sahip ise kurumsal yönetim ve şirketin beklentileri özelinde önemli bir potansiyeli vardır ve önemli kabul edilir. Konu büyüklüğü değerlendirilirken nitel olarak değerlendirmede yeterli olarak kabul edilebilir.*
> *- Kuruluşun faaliyetleri süresince değer yaratma kabiliyetini etkileyen açıklanacak bilgilerin belirlenmesi (IIRC, 2021: P.3D/3.29): Entegre raporlamanın asıl amacını karşılayabilmesi için iç ve dış çevre görüşleri değerlendirilerek karar verilir. Önemli konulara raporlamada yer verilirken çok iyi muhakeme yapılması gerekmektedir. Önemlilik süreci kuruluşun hem olumlu performans ve beklentilerini hem de olumsuz konuları içerebilir. Bu süreçten yüksek etki alınabilmesi için yönetim süreçlerine entegre edilir, kuruluşun ilişkili olduğu diğer tarafları ile düzenli etkileşim kurulmasını sağlamaktadır.*

Özetle ER, şirketin bütün zamanlarda değer yaratma yetkinliğine tesir eden konular hakkında bilgi içermelidir. Üst yönetimin ve pay sahiplerinin önemli derecede

karar vermelerini etkileyen konular önemli olarak değerlendirilir. Sermayedarların amaçları, gereksinimleri ve beklentilerine yönelik önemlilik konuları belirlenmelidir.

> *-Raporlama Sınırı (IIRC, 2021: P.3D/3.30-3.32): Önemlilik ilkesinin kapsamında temel öğelerin biri de raporlama sınırıdır. Raporlama sınırını belirleyen iki temel unsurdan birincisi, finansal raporlama kuruluşu ikincisi ise diğer paydaşlara yani üçüncü taraflara atfedilen değer yaratma sürecini önemli ölçüde etkileyen riskler, fırsatlar ve sonuçlar şeklinde ifade edilebilir. Finansal raporlama yapan kuruluşun raporlama sınırı merkezinde yer almasındaki amaç raporlama yapan finansal kuruluşun finansal durum raporu ile entegre rapor arasında ilişkili /bağlantı kurmasını sağlar."*
>
> Raporlama sınırı Şekil 8'da gösterilmiştir.

Şekil 8: Raporlama Sınırının Belirlenmesinde Dikkate Alınan Kuruluşlar/Paydaşlar



Kaynak: IIRC, 2021: 32

Finansal raporlama yapan kuruluş paragraf 3.33 ile riskler, fırsatlar ve sonuçlar paragraf 3.34-3.35 arasında ele alınmıştır.

2.2.2.5. Kısa ve Öz Olma

Uluslararası ER Çerçevesinde beşinci sıradaki 3E Kısa ve öz olma kılavuz ilkesi yer almakta olup,

"Bir entegre rapor, kısa ve öz olmalıdır" şeklinde tanımlanmıştır (IIRC, 2021: P.3E/3.36). Raporda kuruluşun stratejisi, kurumsal yönetimi, performansı, gelecek ile ilgili istekleri bilgi karmaşasına yol açmadan sunulmalıdır. Bir entegre raporun kısa ve öz olabilmesi için (IIRC, 2021: P.3E/3.37-3.38);

> *"- Entegre raporlamanın kısa ve öz olması için öncelikle diğer kılavuz ilkeleri arasında denge kurmalıdır.*
> *- Önemlilik ilkesinde bahsedilen sürecin işlerlik gösterdiğinden emin olunmalıdır. Herşey açıkça ve mümkün olduğunca az kelimeyle ifade edilmesi gerekmektedir*
> *- Ayrıntı bilgilere yer verilmemeli, uzun süre sunulması mümkün olan (bağlı kuruluş listesi veya ekonomik bazı göstergelerin internet sitesi referansı ile gösterilmesi)*
> *- Raporda teknik kelimeler veya mesleki jargon olmamalı, sade bir dil kullanılmalıdır.*
> *- Tekrar eden konular çapraz referans verilerek anlatılmalıdır.*
> *- Kuruluşa ait olmayan basmakalıp bilgilere yer verilmemelidir."*

2.2.2.6.Güvenirlilik ve Eksiksizlik

Uluslararası ER Çerçevesinde altıncı sıradaki 3F Güvenirlik ve eksiksizlik kılavuz ilkesi yer almakta olup,

"Bir entegre rapor olumlu ya da olumsuz tüm önemli hususları dengeli ve maddi hata içermeyecek bir şekilde içeriyor ise o raporun güvenilir ve eksiksiz olduğu" belirtilmiştir (IIRC, 2021: P.3F/3.39).

Entegre rapor güvenilir, tam ve dengeli olmalıdır. Kullanılacak bilgiler seçilirken şirket hakkında pozitif ya da negatif bilgiler ile raporda dengeli olarak yer verilmelidir (Aujirapongpan ve Chanatup, 2015: 57).

Çerçevede bu ilke şöyle açıklanmıştır (IIRC, 2021: P.3F/3.40-3.53);

> *Güvenirlilik: Entegre raporlamada bütün veriler maddi hata içermeyecek şekilde hazırlanmalıdır. Bilgilerin güvenirliliğini sağlamak için bağımsız dış denetim, iç denetim kanalları etkin kullanılmalıdır. Hazırlanan rapor, katı iç denetim sisleri, bağımsız denetim vb. mekanizmaları ile güvenirlilik artması sağlanır. Kurumsal*

yönetimden sorumlu olan şirket yetkilileri, kuruluşun performansı stratejisi ve gelecek ile ilgili beklentilerini değer yaratma çerçevesinde gerçekleştirmekle sorumludurlar. Bu kişiler entegre raporun hazırlık sürecinde etkili olan kişilerin seçimini sağlamaktan sorumludurlar. Entegre rapor hazırlama sürecinde denetim düzeni oluşturulmalıdır. Bu ekip, üst yönetim, kurumsal yönetim sorumlularına hangi bilgilerin rapora dahil edilip edilmeyeceği konusunda yardımcı olurken, geleceğe yönelik şirketin güvenirliliğini sağlamak için gerekli mekanizmaları açıklaması gerekir. Güvenirlilik bilgileri açıklanmaz ise bunun nedenleri(veri eksikliği vb.) anlatılmalıdır.

Denge: Entegre raporlamada hangi bilgilerin sunulacağı konusunda dengeli olunmalı ve önyargıda bulunulmamalıdır. Raporun pozitif ya da negatif olma algısını değiştirecek herhangi bir yöne eğilimli olmamalı, rapor manipüle edilmiş olmamalıdır.

- Raporda dengeyi etkileyecek usulsüz sunum biçimleri kullanılmamalıdır,

- Sermaye öğelerindeki değişimlere, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlere eşit derece değinilmelidir,

- Daha önce bildirilen hedef ve tahminlere göre raporlanma yapılması, gerekir.

Maddi Hata İçermeme: Entegre raporlamada makul seviyede maddi hata içerebilir, hatanın önüne geçebilmek için gerekli prosesler ve incelemelerden geçmesi gerekmektedir. Tahmin içeren bilgiler ve tahmin süreçleri net bir şekilde açıklanmasına değinilmiştir.

Eksiksizlik: Tam bir raporda olumlu ve olumsuz tüm bilgilere yer verilmelidir. Raporlamada aynı iş kolunda çalışan kurumların değindiği konular da göz önünde bulundurularak tüm gerekli bilgilerin belirlenmesi ve değinilmesi sağlanır.

Maliyet-Fayda: Entegre raporlamada yer alan bir konu iş yönetimi açısından önemliyse maliyet etken olarak düşünülmemelidir. Raporda şirketin amacını karşılamak için ihtiyaç olan bütün bilgilere yer verilirken maliyet ve fayda analizi yapılmalıdır. Ancak konu önemli ise maliyet önem arz etmemelidir.

Rekabet Avantajı: Kuruluş hakkında bilgiler paylaşılırken rekabette önemli avantaj kaybına neden olacak bilgilerin açığa çıkarmadan nasıl aktarılacağına yer verilir. Entegre raporun asıl amacı olan zaman için yaratılacak değer ve değeri nasıl değerlendireceği, değeri koruyacağını ve tüketeceğini açıklamalıdır bunu yaparken de rakibin nasıl kazanım sağlayacağını göz ardı etmemelidir.

Geleceğe yönelik bilgiler: Geleceğe yönelik bilgiler belirsiz de olsa raporlamada değinilmelidir."

2.2.2.7.Tutarlılık ve Karşılaştırabilirlik

Uluslararası ER Çerçevesinde yedinci ve son sıradaki 3G Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik kılavuz ilkesi yer almakta olup,

> *"Bir entegre rapordaki bilgiler zaman içinde tutarlı bir temele dayalı olarak ve kuruluşun kendi zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından, diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasına olanak sağlayacak şekilde sunulmalıdır"* şeklinde tanımlanmıştır (IIRC, 2021: P.3G/3.54).

Çerçevede bu ilke şöyle açıklanmıştır (IIRC, 2021: P.3G/3.55-3.57);

"Tutarlılık: Entegre raporda yer alan bilgilerin niteliksel olarak değişiklik gerekmedikçe raporlama ilkeleri dönemler itibariyle tutarlı olmalıdır. Raporlama dönemi içerisinde aynı değere sahip olan bilgiler raporlanmaya devam edilir. Herhangi bir değişiklik var ise bu değişimler nedenleri ile birlikte açıklanmalıdır. Birbirinden farklı olan kuruluşlar değer yaratırken kendilerine özel bir harita çizerler bu nedenle kuruluştan kuruluşa özel bilgiler farklılık gösterir.
Karşılaştırılabilirlik: Her kuruluşun değer yaratırlarken kendine özgü bir yöntemi vardır ve entegre raporlamada bu bilgiler spesifik olarak farklılık göstermektedir. Raporlama kılavuz ilkelerin yanıtlanması karşılaştırılabilirliğin kolaylaşmasını sağlayacaktır.

2.2.3. Uluslararası ER Çerçevesi İçerik Öğeleri

Uluslararası ER Çerçevesi'nde Bölüm 2 "4 İçerik Öğeleri"ne ayrılmıştır.

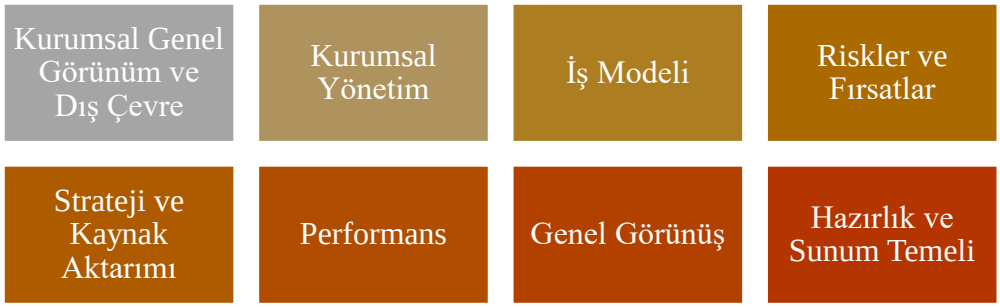
"ER'de içerik öğeleri birbirine bağlıdır. İçerik ögeleri raporlamada belirli bir kalıpta sunulmaz. Her kuruluş için içerik ögeleri içinde bulunduğu şartlara göre değişiklik göstermektedir. İçerik ögeleri rapora dahil edilirken sırayla değil sorular şeklinde sunulmuştur (IIRC, 2021: P.4/4.1-4.3).

ER'nin fonksiyonelliğini arttırmak için içerik öğelerine başvurulmaktadır. İçerik öğeleri kuruluşların iş modellerine göre şekillenip anlam kazanmaktadır (Topçu ve Korkmaz, 2015: 15).

Uluslararası ER Çerçevesi taslağı yeterince detay içermesi için içerik öğelerindeki her unsur için detaylı bilgi vermesi konusunda sorulması gereken soruları ortaya koymuştur (Monterio, 2013: 65). İçerik öğeleri raporda belirtildiği şekilde ele alınmayabilir bunun yerine stratejik hedefler veya yaratılan değeri merkezine alarak tüm öğeleri açıklayabilir (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 60).

Çerçevede entegre rapor içerik öğeleri şekil 9'daki gibidir.

Şekil 9: Entegre Rapor İçerik Öğeleri



Kaynak: IIRC, 2021'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.2.3.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre

Uluslararası ER Çerçevesinde birinci sırada yer alan 4A Kurumsal görünüm ve dış çevre içerik öğesi;

"Bir entegre rapor: Kuruluş ne iş yapıyor ve hangi koşullarda faaliyet gösteriyor?" sorusunun yanıtını aramaktadır (IIRC, 2021: P.4A/4.4).

Kurumsal genel görünüm ve dış çevre, şirketin hangi iş kolunsa çalıştığını hangi şartlarda faaliyetlerini yerine getirdiği hakkında bilgi sunmaktadır. Entegre rapor şirketin misyon, vizyonu ve aşağıda sayılan konuları içermelidir (IIRC, 2021: P.4A/4.5-4.7):

> *"-Kuruluşun amacı, etik ilkeleri, kültürel yapısı, değerleri, faaliyet kolu ve yapısı, ortaklık durumu, temel faaliyetleri ve pazardaki konumu,*
> *-Kuruluşun geçmiş ile günümüz arasındaki büyük değişimleri (çalışan sayısı, çalışılan ülke) vurgulayan önemli nicel bilgiler,*
> *-Kuruluşun dış çevresini etkileyen önemli faktörleri(değer yaratma kabiliyeti üzerinde etki eden, yasal, ticari, sosyal, çevresel ve siyasi unsurlar yer alır."*

Kurumsal genel görünüm ve dış çevre unsuru, kuruluşun her koşulda sürdürülen ve faaliyet gösterdiği içeriği sunmaktadır (Aujirapongpan ve Chanatup, 2015: 57). Şirketin dış çevresini etkileyen iktisadi, siyasi, ticari ve bazı regülasyon unsurları kuruluşu doğrudan veya dolaylı olarak kuruluşu etkiler. Bu unsurlar uluslararası ya da bölgesel gerçekleşebilir. Örnek olarak bazı iktisadi trendler, iklim

değişiklikleri, kuruluşun faaliyet gösterdiği regülasyonlar, siyasi, rekabet ortamı, şirketin ortaklarının istekleri, dijital yenilikler ve ekonomik denge verilebilir.

2.2.3.2.Kurumsal Yönetim

Uluslararası ER Çerçevesinde ikinci sırada yer alan 4B Kurumsal yönetim içerik öğesi;

"Bir entegre rapor: Kuruluşun kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl destekliyor?", sorusunun yanıtı aramaktadır (IIRC, 2021: P.4B/4.8).

Kurumsal yönetim, bir kuruluşun paydaşları ile aynı zamanda diğer ilişkili kesimler ile bağlantılarını düzenleyen bir bütündür (Aysan, 2007: 18).

Entegre raporlama kuruluşun değer yaratma sürecini etkileyen aşağıdaki konulara öncelik verir (IIRC, 2021: P.4B/4.9):

- Kurumsal yönetim sorumlularının tecrübeleri, cinsiyetleri ve geçmişlerinin şirketin kurumsal yönetiminde liderlik yapısını nasıl etkilendiğini ortaya koyar,
- Şirket içerisinde stratejik kararlar alınırken bunu etik ve dürüstlük çerçevesinde gerçekleştirmek ve şirket kültürünün oluşması için özellikli yürüttüğü süreçler,
- Kurumsal yönetim sürecinde yer alan sorumluların risk ve stratejik yöntemine karşı tutumunu belirlemek için aldığı tedbirler,
- Kurumun etik ilkeleri ve şirket kültürünün sermaye öğelerinin işleyişine etkisini analiz etmek,
- Kurumsal yönetimde üst yöneticiler şirketin karşılaşacağı riskleri önceden tahmin edip bu yönde tedbirler alırken aynı zamanda kurumu yeniliğe teşvik eder.
- Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratırken ücret ve teşviklerin şirketteki sermaye öğelerini nasıl etkilediğini ve nasıl bağlantı kurduğu hakkında bilgi sağlamaktadır.

2.2.3.3.İş Modeli

Uluslararası ER Çerçevesinde üçüncü sırada yer alan 4C İş Modeli içerik öğesi;

"Bir entegre rapor: Kuruluşun iş modeli nedir?" , sorusunun yanıtı aramaktadır (IIRC, 2021: P.4C/4.10).

Çerçevede iş modeli (IIRC, 2021: P.4C/4.11); *"Bir kuruluşun girdileri, iş faaliyetleri yoluyla stratejik hedeflerini karşılamayı amaçlayan ve kısa, orta ve uzun*

vadede değer yaratan çıktı ve sonuçlara dönüştürmede kullandığı sistemdir." şeklinde tanımlamıştır. Kuruluşta değer, iş modeli sayesinde yaratılmaktadır. Bu tez çalışmasının entegre rapor içerik öğelerinden iş modeli esas konusu oluşturmakta olup, bundan sonraki iki bölümde detaylı bir şekilde ele alınarak incelenecektir.

Kuruluşun etkin ve güçlü bir iş modeline sahip olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (IIRC, 2021: P.4C/4.13):

- İş modeli ana öğeleri hakkında açıklayıcı bir anlatım olmalıdır.
- Ana öğeleri destekleyen bir şekil ve bunu kanıtlamak için bu öğelerin kuruluş açısından alakasını açık bir şekilde açıklamaktadır.
- Kuruluşun şartlarına uygun rasyonel bir metin akışı sunmalıdır.
- Kuruluşun dış çevresini ve paydaşları etkileyen faktörler hakkında açıklamada bulunmalıdır.
- Kuruluşun stratejisini, risk, fırsatlar ve performansı hakkında net ve mantıklı bir açıklama ile içerik oluşturulmalıdır.

İş modelinin temel öğeleri; girdiler, iş faaliyetler, çıktılar ve sonuçlardır.

*Girdiler (IIRC, 2021: P.4C/4.14-4.15)**:** Entegre raporda, ana girdilerin kuruluşun bağlı olduğu ana girdiler ile arasındaki bağlantıyı gösterir. Bir entegre raporda bütün girdiler detaylı olarak verilmez. Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede parasal önem sağlama konusunda değer yaratma sürecine odaklanır. Aynı zamanda girdilerin seçimini etki eden faktörlere de değinebilir.*

Girdiler, kuruluşun bağlı olduğu girdiler, insan kaynağı, sermaye, altyapı hammadde ve ilişkilerin nasıl yönetildiğini ve diğer sermaye öğeleri ile bağlantısını gösterir (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 61). İşletmenin pazarda konumunu ve kapasitesi burada açıklanabilir.

İş faaliyetleri (IIRC, 2021: P.4C/4.16-4.17): Çerçeveye göre bir entegre raporun iş faaliyetleri aşağıdaki özellikleri içermelidir:
- Kuruluş faaliyet gösterdiği sektörde kendisini nasıl farklılaştırıyor,
- Kuruluşun iş modeli ilk satıştan sonra elde ettiği gelire ne ölçüde dayalıdır,
- Kuruluşun değişime bakış açısı nedir,
- Kuruluşun yeniliklere karşısında uyum sağlamak için nasıl programlandığını ayrıca sunmalıdır."
"Çıktılar (IIRC, 2021: P.4C/4.18): Bir entegre raporda kuruluşun temel faaliyet konusundaki mal ve hizmetleri tanımlanır. Bu konular önem düzeylerine göre belirlenmesi gerekmekle birlikte iş modeli içerisinde değerlendirilen yan ürün ve emisyon gibi çıktılar da burada değerlendirilebilir."
"Sonuçlar (IIRC, 2021: P.4C/4.19-4.23): Entegre rapor ana sonuçları baz almaktadır. Kuruluşun iş faaliyeti ve çıktılarının sonucu ortaya çıkan iç ve dış sonuçlar. İç sonuçlar, şirket personelinin motivasyonu, nakit akışı ya da kuruluşun prestiji olarak değerlendirilirken, dış sonuçlar, müşteri memnuniyeti, markaya olan bağlılık, vergisel yükümlülükler ve sosyal etkilerden oluşmaktadır. İş modelinin güvenilir olması piyasada kuruluşun değer yaratma kabiliyetini

hakkında yorum yapılmasını sağlar. Kuruluş eğer farklı pazarlarda faaliyet gösteriyorsa iş modeli sayısı birden fazla olabilir. İş modelleri arasında bağlantı dereceleri net şekilde açıklanmalıdır.

2.2.3.4. Riskler ve Fırsatlar

Uluslararası ER Çerçevesinde dördüncü sırada yer alan 4D Riskler ve fırsatlar içerik öğesi;

> *Bir entegre rapor şu sorunun yanıtını vermelidir: Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen spesifik risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?*

sorusuna yanıt aramaktadır (IIRC, 2021: P.4D/4.24).

ER'de, bir kuruluşun kısa ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyecek risk ve fırsatlar ile sermaye öğeleri üzerindeki etkisi üzerinde durur. Riskin kaynağını iç mi dış mı analizi öncelikli olarak yapılmalıdır. Şirkette risk ve fırsatın ortaya çıkma ihtimali ve ortaya çıktığı durumda etkisinin büyüklüğü analiz edilir burada ortaya çıkan risk ve fırsatın oluşmasına neden olan spesifik şartlarda incelenmektedir. (IIRC, 2021: P.4D/4.24-4.27). Şirketlerde temel riskler analiz edilip karar alma sürecine etki etmesi beklenir, bu sayede ileriye dönük belirsizlik ve riskler minimum seviyeye indirgenmelidir. Kuruluş için tehlike olarak görülen her türlü risk açıklanmalı ve sonucunda oluşacak etkiler değerlendirilmelidir. Şirketin karşılaşacağı risklerinin önüne geçmesi için aldığı önlemler, politika ve hedefleri açıklanmalıdır. Şirketin riskin önüne geçmesi için alınan önlemler ve paydaşları ile bu önlemleri paylaşması kuruluşa uzun vadede rekabet avantajı sağlamaktadır (Aras ve Sağıroğlu, 2015: 45).

2.2.3.5.Strateji ve Kaynak Aktarımı

Uluslararası ER Çerçevesinde beşinci sırada yer alan 4E Strateji ve kaynak aktarımı içerik öğesi;

"Bir entegre rapor şu sorunun yanıtını vermelidir: Kuruluşun hedefi nedir ve buraya nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır?" sorusuna yanıt aramaktadır (IIRC, 2021: P.4E/4.28).

ER'de kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede belirlediği stratejik hedefleri, hedeflere ulaşmak için ihtiyacı olan stratejileri ve bu stratejileri gerçekleştirmek için kaynak aktarımı planlanmasını yaparken başarısı ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçülüp değerlendirileceği belirtmelidir. İş modeli ile stratejik ve kaynak aktarımı arasındaki ilgi düzeyine bakılır, eğer uygun değilse iş modelinde değişiklikler yapılabilir. Stratejik ve kaynak aktarımı kuruluşun çevresinde oluşan tehdit ve fırsatlardan etkilenip etkilenmediği ve bunun için aldığı önlem çerçevesinde verdiği yanıt verdiği önemlidir. Ayrıca iş modeli ile stratejik planların ahenk içinde olmalı bu planların iş modelini nasıl etkilediği açıklanmalıdır. Bunlara ek olarak kuruluşta rekabet avantajı sağlayacak olan inovasyon işlevi, işletmenin sermaye öğelerinden biri olan fikri sermayeyi nasıl modernleştirdiği, rekabette avantaj sağlamak için sosyal ve toplumsal konuların stratejisine ne ölçüde katıldığı ve paydaşların temel özelliklerinin rekabeti ne ölçüde etkilediğine entegre raporda yer verilmelidir (IIRC, 2021: P.4E/4.29-4.30).

2.2.3.6. Performans

Uluslararası ER Çerçevesinde altıncı sırada yer alan 4F Performans içerik öğesi;

"Bir entegre rapor, kuruluş, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar sermaye öğelerini nasıl etkilemiştir?" sorusuna yanıt vermelidir (IIRC, 2021: P.4F/4.31).

Entegre raporlamada, kuruluşun sermaye öğeleri arasındaki başarı ve başarısızlıklar ölçülür, sayısal veriler ve sayısal olmayan verilere raporda yer verilir. Bunlar aşağıdaki konuları içermektedir (IIRC, 2021: P.4F/4.32):

> *"- Hedeflerin, risklerin ve fırsatların nicel göstergeleri, bunların uygunluğu ve etkisi ile bunları üretmek için kullanılan teknik ve varsayımları açıklamalıdır,*
> *- Değer zincirindeki üst ve alt aşamadaki dâhil olmak üzere kuruluşun sermaye unsurları üzerindeki (olumlu ve olumsuz) etkileri,*

- Önemli paydaş bağlantılarının mevcut durumu ve kuruluşun kilit paydaşların meşru talep ve isteklerine nasıl yanıt verdiği,
- Önceki ve mevcut performans arasında ve mevcut performans ile kurumun daha geniş perspektifi arasında bağlantılar ele alınmaktadır."

İşletmenin bu şekilde geçmiş ile gelecek arasında bağlantı kurması genel bir çerçeveye sahip olmasına olanak sağlamaktadır (Aras ve Sağıroğlu, 2015: 63-64). Hatasız olarak hazırlanan entegre raporlamada finansal ve sürdürülebilirlik performansları artar (Kargın, Aracı ve Aktaş, 2013: 32).Bazı durumlarda sermaye öğelerinin kuruluş üzerindeki etkisini parasallaştırması gerekmektedir. Performans açıklamalarında işletmenin kanun ve regülasyonlara uymaması durumunda faaliyetlerini hangi ölçüde etkilenebileceği, performans üzerindeki etkilerine de yer verilmelidir.(IIRC, 2021: P.4F/4.33-4.34).

2.2.3.7.Genel Görünüş

Uluslararası ER Çerçevesinde yedinci sırada yer alan 4G Genel görünüş içerik öğesi;

"Bir entegre rapor: Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşması muhtemel zorluk ve belirsizlikler ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri nelerdir?" sorusuna yanıt aramaktadır (IIRC, 2021: P.4G/4.35).

Entegre raporlamada, kuruluşun dönemler itibariyle ihtimal verilen değişikliler vurgulanmaktadır ve bazı bilgiler sağlanmalıdır. Bunlar (IIRC, 2021: P.4G/4.36);

"- Genel çerçevede kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede karşılaşmayı beklediği tehditleri,
- İşletmenin bu gibi tehditler ile karşılaşması durumunda nasıl etkileneceği ve
- Oluşan kritik zorluklara ve belirsizliklere karşı aldığı önlemler sonucunda nasıl organize olduğu gibi sonuçlar kuruluş hakkında bilgi verir."

Kuruluşun açıkladığı istek ve ihtiyaçlarının gerçeğe uygun olması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle pazarda oluşan riskleri ve fırsatları analiz edip gerçekçi olarak yorumlamalıdır. Bununla birlikte gelecek ile ilgili performansı

etkileyecek iki önemli konu entegre raporlamada yer alır (IIRC, 2021: P.4G/4.37-4.40):

> *- Kuruluşun dış çevresi, riskler ve tehditler işletmenin gelecekteki stratejik hedeflerini nasıl etkilediği,*
> *- Kuruluşun kullandığı sermaye öğelerinin ulaşılabilirliği, kalitesi, insan kaynakların bulunabilirliği ve temel ilişkilerin yönetim şekli, kuruluşun değer yaratma kabiliyeti açısından önemine yer verilir. Kuruluşun görünüm raporu tahminler veya öngörüler içeriyorsa, ilgili varsayımların bir özetini eklemek faydalı olacaktır. Gerçekleşen performansın önceden belirlenmiş hedeflerle karşılaştırılması mevcut durumun değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Genel görünüme ilişkin yapılacak açıklamalarda işletmenin tabi olduğu yasal ve düzenleyici gereklilikler de önemlidir.*

2.2.3.8. Hazırlık ve Sunum Temeli

Uluslararası ER Çerçevesinde sekizinci ve son sırada yer alan 4H Hazırlık ve sunum temeli içerik öğesi;

"Bir entegre rapor: Kuruluş entegre rapora dahil edilecek konuları nasıl belirlemektedir ve bu konular nasıl incelenmekte veya değerlendirilmektedir?" sorusunun yanıtını aramalıdır (IIRC, 2021: P.4H/4.41).

Entegre raporlamada, kuruluş rapora dahil edilebilecek konuları nasıl belirlediği ve değerlendirdiği hakkında da bilgi sunmaktadır. Bu bağlamda öncelik belirleme süreci özeti, raporlama sınırı, başlıca çerçeve yöntemlerin özeti ile paragraf 4H/4.42 ila 4.49 arasında ele alınmıştır. Raporun hazırlık ve sunumunda olması gerekenler aşağıdaki gibi açıklar (IIRC, 2021: P.4H/4.42-4.49):

> *"- İşletmenin önemlilik belirlerken nelere dikkat ettiğine ilişkin sürecin kısa bir özeti (ilgili konuları belirlemek, önemlerine ayrıştırmak ve yalınlaştırmak ve sürecin kısaca açıklanmasını sağlamak aynı zamanda kurumsal yönetimden sorumlu olan kişilerin önemlilik belirleme sürecindeki görevleri belirlenmelidir).*
> *- Entegre raporlamayı hazırlarken belirlenen sınırı ve bu sınırı belirlerken nasıl belirlediğine ilişkin açıklama (raporlama sınırı açıklanmalıdır, maddi riskler, fırsatlar ve sonuçlar entegre raporda bildirilir, entegre raporda sunulacak bilgilerin niteliği)*
> *-Önemli konuları raporlamada açıklarken, konuları değerlemede kullandığı başlıca yöntemlerin neler olduğu (finansal bilgiler için finansal raporlama standartları, entegre raporlama ile kuruluşun yayınladığı diğer raporlar birebir uyumlu olmalıdır) açıklanmalıdır."*

2.2.4. Uluslararası ER Çerçevesi Genel Raporlama İlkeleri

Yukarıda bir önceki alt başlıkta açıklanan içerik öğeleri belirli ilkeler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Uluslararası ER Çerçevesi "5 Genel Raporlama İlkeleri" başlığı önemli konuların açıklanması, sermaye öğelerinin açıklanması, kısa, orta ve uzun vadeli zaman aralıkları, birleştirme ve ayırma ile ilgili hususları kapsamaktadır.

Önemli konuların açıklanması (IIRC, 2021: P.5/5.2-5.4) arasında ele alınmıştır;

- Kuruluş bazı temel bilgileri raporda sunar. Bunlar kuruluşun iş modeli, stratejisi, sermaye öğeleri üzerindeki etkisi, kuruluşun konu hakkındaki görüşü, konuyu yönetmek için alınan önlemler bunların ne ölçüde etkili olduğu, kuruşun ileriye yönelik planları nitel ve nicel açıklamalar,
- Konu hakkında belirsizlik mevcut ise bu belirsizlik hakkında açıklamalar (belirsizliği açıkla, beklenen sonuçlar varsayımların beklenen şekilde gerçekleşmemesi durumunda bilginin nasıl değişebileceği, sağlanan bilginin geçiciliği ya da güven aralığı)
- Konu hakkında ana bilgiler bulunamıyorsa nedeni belirlenmelidir
- Rekabet avantajı konusunda risk oluşturacak ise detaylı bilgiler yerine konu hakkında genel bilgilere yer verilmektedir
- Entegre raporlamada bilgi ancak amaca ulaşmak konusunda destek sağlayacak ise rapora dahil edilmelidir."

Nicel göstergelerin özellikleri (IIRC, 2021: P.5/5.5) şöyle ele alınmıştır;

"Nicel göstergeler, entegre raporu karşılaştırmalar yapabilme konusunda destek sağlamaktadır. Kuruluşun var olan konumunu açıklamaya ve rapor etmeye destek sağlamaktadır. Nicel göstergeler, şirketin içinde bulunduğu şartlara uygun olmalıdır, kurumsal yöneticiler tarafından kuruluş içi göstergeler ile tutarlı olmaldır, sunulan diğer nicel bilgiler ile bağlantılı olmalıdır, önemlilik sürecindeki ana noktalara odaklanmalıdır, iki veya üç dönemlik geleceğe yönelik tahminler birlikte sunulabilir, hesap verilebilirlik açısından kuruluş daha önceden paylaştığı hedefelere ulaşıp ulaşmadığını anlamak için birlikte sunulmalıdır, paylaşılan bilgiler sektörel ve bölgesel göstergeler ile tutarlı olmalıdır ve sonuç olarak paylaşılan bilgilerin negatif ya da pozitif olup olmasına bakılmaksızın raporun tüm dönemlerde tutarlı olarak sunulması hedeflenmektedir. Bağlam sağlamak açısından nitel bilgiler ile birlikte açıklanması esastır. Burada kastedilen nitel bilgiler ise farklılıkların meydana gelme nedenleri , ölçüm metotları ve temel varsayımlardır."

Sermaye öğeleri hakkında açıklamalar (IIRC, 2021: P.5/5.6-5.7);

" Kuruluşa olan bağlarına göre değil, kuruluşun zaman içinde değer yaratma potansiyeli üzerindeki etkilerine göre karar verilir. Sermaye öğeleri incelemenin

zor olduğu durumlarda iş girdilerine bakılarak kuruluşun sermaye öğelerini nasıl arttığını, azalttığını veya dönüştüğünü nitel bilgiler ile birlikte açıklamaktadır."

Karmaşıklık, bağımlılıklar ve takas unsurlar (IIRC, 2021: P.5/5.8);

"Bir entegre raporda raporlama sınırlarını belirleyen unsurların ve zaman içinde değer yaratmayı etkileyen önemli takas unsurlarının açıklanması önemlidir. Takas unsurlarına örnek olarak, bir sermaye öğesinin bileşenleri (çevreyi negatif etkileyen istihdam yaratma), zaman içinde sermayede önemli bir artış sağlayabilecek yöntem yerine başka bir yöntem izlenmesi, kuruluşa ait sermaye öğeleri ile dış çevredeki sermaye öğeleri arasındakiler verilebilir."

Kısa, orta ve uzun vade için zaman aralıkları (IIRC, 2021: P.5/5.9-5.11) arasında ele alınmıştır;

"ER'da belirlenen kısa, orta ve uzun zaman aralıklarının boyutu kuruluş tarafından paydaşların meşru taleplerine göre belirlenmektedir. Belirli bir zaman aralığı söz konusu olmamakla birlikte, zaman aralıkları kuruluşun içinde bulunduğu sektör ve sonuçların özelliklerine göre de farklılık göstermektedir."

Birleştirme ve ayırma (IIRC, 2021: P.5/5.12-5.14) arasında şöyle açıklanmıştır;

"Kuruluş içinde bulunduğu şartlara uygun olarak örneğin ülke , departman belirler ve bu doğrultuda rapor edinilen bilgileri birletirerek denge kurması gerekmektedir. Bilgilerin birleştirilmesi bazen anlam kaybına neden olurken bazen ise bilgiler arasındaki ayrım ise anlama kolaylığını negatif yönde etkileyebilmektedir. Kuruluş bilgileri uygun düzeyde ayırır ya da birleştirebilmektedir."

Bu tez çalışmasının ikinci bölümünde ER ve Uluslararası ER Çerçevesi kuramsal olarak ele alındıktan sonra, Çerçevenin içerik öğelerinden iş modeli ana konusunu oluşturduğundan Türkiye'de ER yayınlayan seçilmiş özel sektör şirketleri değer odaklı iş modelleri detaylı bir şekilde incelendiği üçüncü bölüme geçilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE'DE ENTEGRE RAPOR YAYINLAYAN SEÇİLMİŞ ÖZEL SEKTÖR ŞİRKETLERİ ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER ODAKLI İŞ MODELİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde; şirketlerin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma amacıyla entegre raporlarında, iş faaliyetlerini, çıktılarını ve sonuçlarını detaylı açıklayan iş modelleri yer almaktadır.

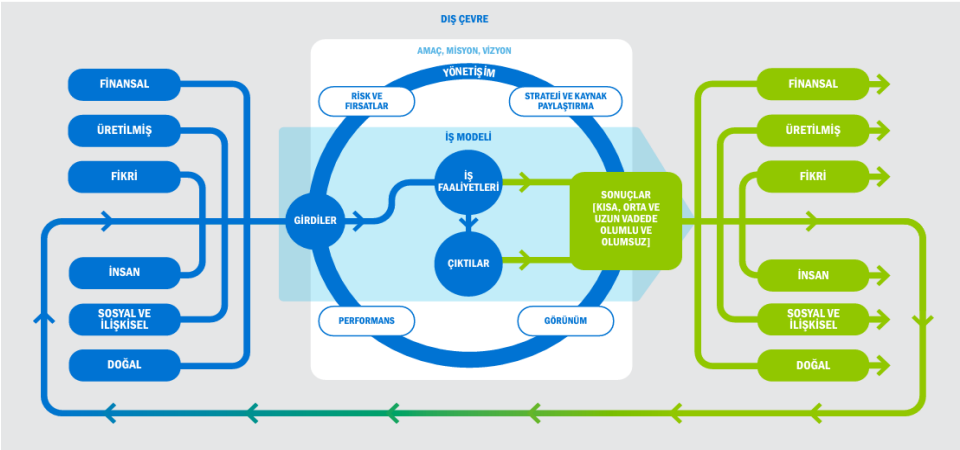
3.1. ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER YARATMA SÜRECİ VE İŞ MODELİ İLİŞKİSİ

Uluslararası ER Çerçevesinde (IIRC, 2021: P.2B);

> *"Bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer, kuruluşun faaliyetleri ve çıktıları tarafından üretilen sermaye mallarının büyümesi, azalması veya dönüşümü ile ifade edilir. Bu değer kuruluş için yaratılan, korunan ve tükenen değer olarak birbiri ile ilişkilidir. Kuruluşun faaliyetleri, etkileşimleri ve ilişkilerinin yanı sıra kullandığı ve etkilediği çok sayıda sermayenin giriş ve çıkışlarının tümü, değer yaratma potansiyeline sahiptir."*
> *"Bir kuruluşta bütün organizasyonlar değer yaratmayı hedef olarak belirlemiş olsa dahi genel sermaye stoğu net bir düşüşe uğrayabilir ya da hiçbir açık değişiklik yaşanmayabilir. Bunun sonucunda değer tüketilir ya da korunur."* (IIRC, 2021: P.2D).

Aşağıdaki şekil 10'da değer yaratma sürecinden de görüleceği üzerine değer yaratma, iç çevre, dış çevre ve sermaye öğeleri ile bağlantılıdır.

Şekil 10: Değerin Yaratılması, Korunması veya Tüketilmesi Süreci



Kaynak: IIRC, 2021: 22

Değer yaratma sürecinde, temelde bileşenler birbirine bağlıdır. Burada değer yaratma, değeri koruma ve değerin erozyonu konuları mevcuttur. İşletmeler faaliyetleri sürecinde, değer yaratabilir ya da değer kaybedebilmektedir. Raporlamada şirkete ilişkin sadece olumlu yanların değil olumsuz yanların da (risk ve fırsatlar) analiz edildiği bu olumsuz yöneteceğini stratejilerinin yer alacağı bir raporlama yaklaşımı olması gerekmektedir. Kuruluşlar, altı sermaye öğelerini girdileri olarak ele almakta ve işletme risklerini yöneterek, fırsatlarını stratejik yaklaşım ile kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, amacına misyonuna ve vizyonuna entegre düşünceyi yerleştirerek girdiyi çıktıya dönüşüm sürecinden geçirmesi sürecidir. Bu çıktıların yine sermaye ögeleri ile ilişkisi olması ve değer yaratma sürecinin sürekliliğini göstermektedir.

İş modelinin kolay anlaşılabilir olması, entegre düşüncenin ve karar alma süreçleri ile desteklenerek iyi bir kurumsal raporlamaya olanak sağlamaktadır (Yakut, 2021: 25).

3.2.TÜRKİYE'DE SEÇİLMİŞ ÖZEL SEKTÖR ŞİRKETLERİ ENTEGRE RAPOR İŞ MODELİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA), entegre raporlama ve entegre düşünce konusunda ulusal farkındalığı artırmak, kurumsal kapasite oluşturmak ve kaliteli uygulamaları paylaşmak amacıyla kurulmuştur. Derneğin amacı, ulusal ve uluslararası düzeyde kamu, iş dünyası, sivil toplum ve akademik kurumlarla işbirliği yaparak tüm kurum ve kuruluşlarda entegre düşünceyi teşvik etmektir. 21 Ekim 2015 yılında Prof. Dr. Güler Aras önderliğinde, TÜSİAD, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), BİST, IIRC Türkiye Büyükelçisi, Argüden Yönetişim Akademisi, Global Compact Network Türkiye, Garanti Bankası, SKD Türkiye ve Çimsa tarafından kurulmuştur (ERTA, http://www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/-biz-kimiz.aspx). Platform, Entegre rapor yayınlayan kuruluşların raporları, ERTA web sayfasında tek çatı altında gruplar halinde sunulmaktadır. Düzenleyici denetleyici kurumlar, kamu kurumları, özel şirketler, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler olarak guruplara ayrılmışlardır.

Aşağıdaki tablo 3'de Türkiye'de ER yayınlayan kurum/kuruluşlar listeleri, bulundukları gruplar ile birlikte gösterilmiştir.

Tablo 3: Türkiye'de ER Yayınlayan Kurum/Kuruluşlar

1.Düzenleyici Denetleyici Kurumlar	**2.Kamu Kurumları**	**3.Özel Sektör Şirketleri**	**4.Sivil Toplum Kuruluşları**	**5.Yerel Yönetimler**
Borsa İstanbul	Bankacılık Sektörü	Bankacılık Sektörü	Argüden Yönetişim Akademisi	Kadıköy Belediyesi
Merkezi Kayıt Kurumu(MKK)	Eğitim Sektörü	Çevre Sektörü	Darüşşafaka Cemiyeti	
	Finans Sektörü	Çimento Sektörü	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)	
		Demir-Çelik Sektörü		
		Denetim Sektörü		
		Kimya Sektörü		
		Sigorta Sektörü		
		Teknoloji Sektörü		
		Telekomünikasyon Sektörü		
		Hızlı-Tüketim Ürünleri Sektörü		
		Perakende Sektörü		
		Enerji Sektörü		
		Holding Şirketler		
		Teknoloji/Bilişim Sektörü		
		İmalat Sektörü		
		Petrol Sektörü		
		Gayrimenkul Sektörü		
		Otomotiv Sektörü		

Kaynak:http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx , (10.04.2024)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Türkiye' de ER ilk olarak 2016 yılında Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası, Adana Çimento, Aslan Çimento ve Çimsa ve Argüden Yönetişim Akademisi tarafından yayımlanmıştır. İlk zamanlar ER hakkında çok fazla bilgi sahibi olmayan şirketler raporlama konusunda çekimser kalmıştır. Günümüzde birçok kuruluş tarafından benimsenmiş olup raporlara ERTA'nın web sitesinden ve şirketlerin kendi internet sayfalarından ulaşılabilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında özel sektör başlığı altında listelenen 10 sektörün (bankacılık, çimento, kimya, sigorta, teknoloji/bilişim, telekominikasyon, hızlı tüketim ürünler, perakende, petrol, otomotiv) alt başlıklar halinde 2023 yılı itibarıyla yayınladıkları Entegre Faaliyet Raporu (EFR) üzerinden iş modelleri detaylı bir şekilde incelenecektir.

3.2.1. Bankacılık Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri arasında bankacılık sektöründe EFR yayınlayan bankaların listesi aşağıdaki tablo 4'te yıl bazında belirtilmiştir.

Bankacılık sektöründen ER'nin ilk yayınlandığı dönemden bu zamana kadar entegre rapor yayınlayan tarafımızca seçilmiş ilk ER yapan banka/lar olmak üzere dört bankanın EFR iş modeli incelenmiştir.

Tablo 4: Yıl Bazında Bankacılık Sektörü EFR

Banka/Yıl	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Garanti BBVA		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Türkiye İş Bankası			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yapı Kredi				✓	✓	✓	✓	✓
Akbank					✓	✓	✓	✓
Takasbank						✓	✓	
Şekerbank						✓	✓	✓
Albaraka Türk Katılım Bankası							✓	✓
Denizbank								✓
QNB Finansbank								✓

Kaynak: http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx, (10.04.2024)'den yararlanarak hazırlanmıştır.

3.2.1.1. Garanti BBVA 2023 Yılı EFR İş Modeli

Garanti BBVA 1946 yılında Ankara'da kurulmuştur. Türkiye'nin en büyük ikinci bankasıdır. 1990 yılında hisseleri ilk kez borsada işlem görmüştür. 1993 yılında ise hisseleri uluslararası piyasada işlem görmeye başlamıştır. Şirketin 2023 yılı

ortaklık yapısı, %85,97 ile BBVA (Banco Bılbao Vızcaya Argentaria S.A.), %14,03 ile diğer ortaklardan oluşmaktadır (Garanti BBVA EFR, 2023: 42-44).

Şirket uzun vadeli değer yaratma amacı ile ilgili yaklaşımını, paydaşlarına açık bir şekilde sunmayı amaçlamıştır. Şirketin 2023 yılında yayınladığı entegre iş modeli " çağın olanaklarını herkese sunma" yaklaşımı odak noktası ile şekillenmiştir. Kurum kültürünün 2017'de çalışanlarla birlikte belirlediği değerler tüm uygulamalarında rehber kabul edilir. Kuruluş değerlerinde (Garanti BBVA EFR, 2023: 87);

> *- Müşterilerine öncelik vermektedir, müşterileri*ni *anlayan, müşterilerine karşı dürüst, sorumlu ve çözümcü bakış açısı ile hareket etmektedir.*
> *- Büyük düşünürüz sloganıyla kurum kültüründe yenilikçiliği benimsemektedirler bu şekilde personelleriyle hem diğer çalışanlara hem dış çevreye ilham olmaktadır. Çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmeyip aynı zamanda beklentilerini aşacak çözümler üretmektedirler.*
> *- Tek bir ekibiz sloganıyla, çalışanların kuruma bağlılığını, çalışanların birlik içinde hareket ettiğini ve tek ortak amaç için omuz omuza çalışılması gerektiğinin bilincini kapsamaktadır.*

2017 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 5'deki gibi özetleyebiliriz. Tablodan da anlaşılacağı üzerine Garanti BBVA iş modeli Uluslararası ER Çerçevesindeki kılavuz ilkeler, içerik öğeleri, genel raporlama ilkeleri ve sermaye öğeleri açısından rapora uygun olarak hazırlanmıştır.

Tablo 5: Garanti BBVA 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Çıktılar	Yaratılan Değer
İnsan Sermayesi	• Kurumsal ve Yatırım Bankacılığı • Ticari Bankacılık • KOBİ Bankacılığı • Bireysel Bankacılık • Ödeme Sistemleri • Dijital Bankacılık	• Yetkin insan kaynağı • Hibrit çalışma modeli • Kişisel farkındalıktan, teknik eğitimlere kadar çeşitli alanlarda sınıf içi ve dijital eğitimler • Çalışanların mutluluğuna yönelik programlara yatırım • Eşit işe eşit ücret prensibi • Çeşitlilik politikaları	• Çalışan devir oranı • Çalışan bağlılığı skoru • Kişi başına düşen eğitim saati • Kayıp iş günü oranı • Cinsiyetler arası ücret farkı • Üst ve orta düzeyde kadın çalışan oranı	• Mutlu ve bağlı bir organizasyon • Yetkinlik gelişimi odaklı eğitim çözümleri • Doğru yeteneği kazanmak ve güçlü işveren marka yönetimi • Fırsat eşitliği ve çeşitliliğin hakim olduğu iş ortamı • Çalışan sağlığı ve esenliği
Finansal Sermaye		• Özkaynak • Aktif büyüklüğü • Sermaye yaratımına odaklı iş modeli, dinamik bilanço yönetimi • Veriye dayalı ve çevik karar alma süreçleri	• Özkaynak kârlılığı • Temettü oranı • Vergi ödemesi • Ekonomiye sağlanan nakdi ve gayri nakdi kredi desteği	• %44,5 Özkaynak kârlılığı • Türkiye'nin en kârlı bankası • Piyasa Değeri en yüksek banka • TL kredilerde lider banka
İlişki Sermaye		• Kadın Girişimci Programı, Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması, Türkiye Kadın Girişimci Akademisi, Garanti BBVA Partners Girişim Hızlandırma Programı, Ticaretin Kadınları Platformu • Engelsiz Bankacılık Hizmetleri, Blindlook iş birliği ve Garanti BBVA Engelsiz Çeviri • Hesabını Bilen Kadınlar Programı • Müşteri memnuniyetsizliğini düşürmek için yürütülen kök neden analizleri	• Müşteri sayısı • Net Tavsiye Skoru • Müşteri geri bildirimleriyle değiştirilen ve geliştirilen ürünler veya hizmetler • Müşteri şikayetlerindeki değişim • Net Bilgilendirme Skoru • Finansal sağlık odağındaki mobil bankacılık “Durumum” alanı ile etkileşime geçme oranı	• Bütünleşik kanal stratejisi ile tüm kanallarda sağlanan kesintisiz müşteri deneyimi • Derinleşen ve iyileşen müşteri deneyimi • Engelli müşterilerin hem fiziksel hem de finansal özgürlüklerine katkıda bulunmak • Kapsayıcı büyüme çerçevesinde girişimcilere ve kadınlara destek • Müşterilerin finansal sağlığının güçlenmesi • İklim kriziyle mücadele konusunda müşterilerinin farkındalık seviyesini artırması

Doğal/Sosyal Sermayesi		• 400 milyar TL Sürdürülebilir Finansman taahhüdü • 17 yıldır iklim krizi ile mücadele ve kapsayıcı büyümeye odaklı çalışmalar • Sürdürülebilir finansman hedefinin her düzeydeki çalışanların prim kriterlerine eklenmesi • 45 çalışma grubu ve 30 inisiyatife aktif üyelik • Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirme Süreci (ÇSEDS) ve Kredi Politikaları (ÇSKP) • Birleşmiş Milletler Net Sıfır Bankacılık Birliği'nin Türkiye'den ilk imzacısı • Kömürden çıkış taahhüdü	• Toplam yıllık kapsam 1, 2 ve 3 sera gazı emisyonları (tCO2e) • Toplam yıllık atık miktarları • Karbon yoğun sektörlere yönelik emisyon azaltım hedefleri • Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirme Sistemi'ne tabi tutulan proje sayısı • Toplumsal programlara yatırım tutarı • Dahil olunan Sürdürülebilirlik Endeksleri	• Düşük karbonlu ekonomiye geçişin finansmanı • Faaliyetlerimizin çevresel etkilerinin yönetimi • Müşterimizin sürdürülebilir büyümesine destek olma • Toplumsal programlara yatırım tutarı: 875 milyon TL • Spor, müzik ve kültür alanında toplum vizyonuna katkıda bulunan uzun soluklu projeler • Nitelikli eğitime destek
Dijital/Entelektüel Sermaye		• Sanal zeka ve makine öğrenimi sistemlerinin entegrasyonu • 90'lı yılların başından beri teknolojiye yapılan kesintisiz yatırım • 2019'dan beri robotik süreç otomasyonuna yapılan yatırımlar • Veri biliminde deneyimli profesyoneller, çevik disiplinle çalışan takımlar	• Dijital satışların toplam satışlar içindeki payı • Dijital iş gücüne katkı sağlayan Robot sayımız • Karmaşık Olay İşleme Platformu'nda analiz edilen Müşteri Davranışları senaryo adedi • Büyük Veri ve Makine Öğrenmesi ile değer yaratılan proje sayısı	• Müşteriler için daha akıllı, kişiselleştirilebilir çözümlerin daha hızlı sunulması • Operasyonel riskin minimum hale getirilmesi • Müşteri gizliliği ve bilgi güvenliğini sağlamak, dış dolandırıcılık risklerini bertaraf edilmesi • Müşterilerin dijital dönüşümüne katkı, dijital müşteri penetrasyonu

Kaynak: Garanti BBVA EFR,2023: 88-90

Garanti BBVA şirketi, kuruluşun iş modeli sorusuna net bir şekilde yanıtlamış ve şirketin içinde bulunduğu koşullara uygun bir metin akışı ile tasarlanmıştır. Kuruluşun iş modelinin, temel sermaye öğeleri çerçevesinde hazırlanmıştır. İş modeli şeması ile girdileri, elde ettiği çıktı ve sonuçlarına değinmiştir. Değer yaratma sürecinde çalışanları ile birlikte yenilikçiliği benimsemiştir. Şirket esnek yapısı ile sektörde meydana gelen değişikliklere kısa vadede uyum sağlamayı hedeflemektedir. İş faaliyetleri ile kuruluşun rakiplerden nasıl farklılaştırdığını belirtilmiştir. Entegre iş modeli iç sonuçları açısından, şirketin kadın çalışma oranında, çalışan bağlılık oranlarında artış gözlenmektedir. Dış sonuçlar açısından ise müşteri memnuniyeti arttırılması, sürdürülebilir büyümeye verilen önem, düşük karbonlu ekonomiye geçiş, vergi ödemeleri ile sorumluluklarını yerine getirmesi örnek olarak verilebilir. İş modeli sonucu olumlu sonuçlara doğurmuş olup sermaye öğelerinde değer artışı yaşanmıştır.

Şirket, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)'na (Garanti BBVA EFR, 2023: 92-105);

- Hesabını bilen kadınlar projesi ile yoksulluğa son ilkesine,
- Öğrenerek iyileşeceğiz eğitimi programı, sağlık altyapı harcamaları, çevresel ve sosyal kreşi politikaları ile sağlık ve kaliteli yaşam ilkesine,
- Öğretmen akademisi vakfı, öğrenerek iyileşeceğiz eğitim programı ile nitelikli eğitim ilkesine,
- Eşit ücret politikası, fırsat eşitliği modeli uygulaması, hesabını bilen kadınlar uygulaması, girişimci programı ile toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesine,
- Mavi nefes projesi, su verimliliği projesi, iş dünyası plastik girişi projeleri ile temiz su ve hijyen ilkesine,
- Eko-verimlilik planı, iklim değişikliği eylem planı, kömürden çıkış politikası, çevresel ve sosyal kredi politikaları çerçevesinde erişilebilir ve temiz enerji ilkesine,
- Çalışma ortamı rehberi, çalışan destek hattı, partners girişim hızlandırma programı, yönetim kurulunun %25 kadın üye hedefi insana yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkesine,
- Tüzel müşteriler için dijital çözümler, temiz ulaşım ve yenilebilir enerji yatırımları sanayi inovasyon ve altyapı ilkesine,
- Engelsiz bankacılık hizmetleri, fırsat eşitliği modeli uygulaması, kadının güçlenmesi ilkesi, cinsiyet eşitliği kredisi ile eşitsizliklerin azaltılması ilkesine,
- Plastik azaltımı ve kullanımı önleme beyanı, Leed sertifikalı binalar, yeşil mortgage kredileri sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları ilkesine,
- Kömürden çıkış politikası, sürdürülebilir finans işlemler i, çevresel ve sosyal kredi politikaları sorumlu üretim ve tüketim ilkesine,

- Türkiye'nin canı yanmasın destek projesine, kömürden çıkış politikasına, ecording iş birliği ile iklim eylemleri ilkesine,
- Mavi nefes projesi, çevresel ve sosyal kredi politikaları ile sudaki yaşam,
- Türkiye'nin canı yanmasın destek projesine ile karasal yaşam ilkesine,
- İtibar eğitimleri, etik ve doğruluk komitesi, çevresel ve sosyal kredi politikaları savunma sanayi özel kuralları ile barış ve adalet ilkesine,
- Sürdürülebilirlik temalı sektörel çalışma grupları, net sıfır bankacılık birliği, spor, kültür ve sanat alanında sponsorluklar, sürdürülebilir finansman hedefler için ortalık ilkesine,
katkı sağlamaktadır.

3.2.1.2. Türkiye İş Bankası 2023 Yılı EFR İş Modeli

Türkiye İş Bankası, İzmir 1. İktisat Kongresinde alınan kararla Mustafa Kemal Atatürk'ün direktifleri ile 26 Ağustos 1924 yılında kurulan, Cumhuriyet döneminin ilk ulusal bankasıdır. 1932 yıllarında yurtdışı şubelerini açarak Türkiye'nin yurtdışında şube açan ilk bankasını olmuştur (İş Bankası EFR, 2023: 14).

2018 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 yılı ortaklık yapısı, %38,20 Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı, %28,1 Atatürk'ün Hissesi, %33,7 halka açık bölümden oluşmaktadır (İş Bankası EFR, 2023: 10).

Şirketin 2023 EFR' de iş modelini aşağıdaki tablo 6'daki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 6: Türkiye İş Bankası 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	Faaliyet Alanı	Girdiler	Çıktı	Sonuç
İnsan Sermayesi	• Proje Finansmanı • Risk Yönetim Çözümleri (Hedging) • Dijital Çözümler • Nakit Akış Ürünleri • Ticari Kredi Kartı • Maximum İşyerim • POS, ÇekCepte • Anında POS • Anında Ticari Kredi • Anında Ticari Ürünler • Dijital Borçlu Cari Hesap • Maximiles TİM İhracatçı Kart • Anında Tarım Kredisi • KOBİ Kredileri • İmece Kart • İşim Kart, Tarsim • DijiKolay • Denizleri Koruyalım Kredisi • Dijital Tedarikçi Finansmanı Sistemi • Proje Finansmanı • Risk Yönetim Çözümleri(Hedging) • Dijital Çözümler • Varlık Yönetimi • Aile Fonları • Ticari Şubelerde Özel Bankacılık Yapılanması • Privia Black Kredi Kartı • Privia Yatırım Fonu • Privia Bireysel Krediler • Privia Emeklilik Planı • Privia Kasko • Privia Konut Sigortası • Finansal Durum Raporu • Privia Hattı	• 21,167 çalışan • Çalışan memnuniyetini ve gelişimini destekleyen uygulamalar • Toplumsal cinsiyet eşitliği ve çalışma barışını pekiştiren güçlü haklar politikaları	• Kadın çalışan oranı %53 • Yönetimde kadın çalışan oranı %40 • Çalışan devir oranı %1,63 • Sendikalılık oranı %97	• Yüksek çalışan bağlılığı • Artan dijital yetkinlikler
Finansal Sermaye		• Yaygın müşteri tabanı -24,3 milyon • Güçlü sermaye yapısı • 2.453,8 milyar TL aktif büyüklüğü	• Toplam nakdi kredi büyümesi %51,1 • Toplam mevduat 1.662,2 milyar TL • Net kar 72,3 milyar TL • Ortalama özkaynak kârlılığı %33,3	• Yüksek kârlılık • Hedeflerle uyumlu pazar payı
Sosyal&İlişkisel Sermaye		• Güçlü marka değeri • Etkin paydaş iletişimi • Yeni nesil bankacılık uygulamaları • Sürdürülebilirlik alanında dahil olunan inisiyatifler – 18	• Bireysel net tavsiye skoru sıralamasında 1.(özel bankalar arasında) • 81 İlden 81 Öğrenci mezun sayısı 427 • Maxi ile ulaşılan kullanıcı sayısı 10,7 milyon • İşCep kullanıcı sayısı 13,7 milyon	• Geniş tedarik havuzunun finansal sermayeye olumlu etkisi • Yüksek müşteri memnuniyetinin finansal sermayeye olumlu etkisi
Entelektüel Sermaye		• Asırlık kurumsal bilgi birikimi • Çevik çalışma modeli • Çalışan yetkinliklerine yapılan sürekli yatırım • Değer yaratan teknoloji ve inovasyon yatırımları	• 16 bini aşkın Ekonomi.isbank.com.tr abone sayısı • Çevik çalışma modeli ile görev yapan • 1.660 çalışan ve 225 Çevik Takım • 38 adet «Çiftçi Buluşması» ile ulaşılan • 3.600'ün üzerinde çiftçi	• Sorumlu kredilendirme uygulamaları ile düşük ÇSY riskli portföyün finansal ve doğal sermayeye olumlu etkisi • Desteklenen finteklerle güncel bankacılığa uyum
Doğal Sermayesi		• Dijitalleşen bankacılık süreçleri • 2.659 MW kurulu güce sahip yenilenebilir enerji projelerinin finansmanı • Operasyonlarda kullanılan enerji ve su	• Yenilenebilir enerji kaynaklarından üretilen enerji miktarının toplam enerji tüketimi içerisindeki payı %100 • Yenilenebilir enerji projelerinin, İş Bankası'nın toplam enerji üretimi projeleri portföyündeki payı %77,3 • Dijitalleşme ile 238 milyon sayfa kağıt tasarrufu • Elektrik ihtiyacının %100'ünde yenilenebilir enerji tedariği	• Azalan kaynak tüketiminin doğal ve finansal sermayeye olumlu etkisi • İklim risklerinin etkin yönetimi ile dönüşüm ekonomisine katkı
Üretilmiş Sermaye		• Geniş şube ağı – 1.066 yurtiçi şube • Türkiye'deki en geniş Bankamatik ağı – 6.312 • Yapay zekâ ve doğal dil işleme (NLP) teknolojileriyle çalışan kişisel asistanı Maxi • Güçlü bilgi sistemleri altyapısı	• Bankamatik sayısı 6.312 • Maxi ile yanıtlanan soru sayısı 87,3 milyon • BREEAM In-use Excellent sertifikalı Genel Müdürlük binası • LEED v4 Gold for Data Centers sertifikalı Tuzla Veri Merkezi (Atlas) binası	• Üstün teknolojik yetkinlikler ile kesintisiz operasyonların finansal ve ilişkisel sermayeye olumlu etkisi • Azalan personel ihtiyacının finansal sermayeye olumlu etkisi Kağıtsızlaşmanın finansal ve doğal sermayeye olumlu etkisi

Kaynak: İş Bankası EFR,2023:32-35

İş Bankası şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusunu tablo 5'te şeffaf bir şekilde belirttiği görülmektedir. Paylaşılabilir değer yaratmayı amaçlayan Türkiye İş Bankası'nın iş modeli sloganı "İş Bankası Bankacılığı" ile şekillenmiştir. Entegre iş modeli ile şirket kültürünü kullanıcılara yansıtmayı hedeflemiştir. Banka tüm paydaşları için kısa, orta ve uzun vadede "paylaşılabilir ve sürdürülebilir değer yaratmayı" amaçlamaktadır. Şirket faaliyetleri sonucunda temel sermaye öğelerine göre etkin çıktı ve sonuçlar elde etmektedir. Esnek ve yenilikçiliğe verdiği önem sayesinde hedefleri ile ilişkili pazar payı sonuçları elde ederken çevresel ve sosyal sorumlularını da yerine getirmektedir. Entegre iş modeli iç sonuçları açısından, kadın çalışanların şirket içi yönetimdeki sayılarında artış, çalışanların dijital yetkinliklerinde artışları, yüksek çalışan bağlılığı; dış sonuç olarak ise tedarik havuzundaki geniş hacim sayesinde finansal sermayeye olumlu etkilerinden, çevreye duyarlı yapısı ile dijitalleşme sonucu kağıt atıklardan tasarruf sağlandığı ve çevik çalışma modeli ile abone sayısında artış gözlemlenmiştir. Şirket müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla çeşitli uygulamalar geliştirme yoluna gittiğini de belirtmektedir.

Şirket SKA'ya (İş Bankası EFR, 2023: 44-47);

- Banka hem kendi çalışanların gelişimine katkı sağlamakta hem de hayata geçirdiği uzun soluklu sosyal sorumluluk projeleri ile eğitime katkı sağlamaktadır bu şekilde nitelikli eğitim ilkesine,
- Kadınların ve kız çocuklarına yönelik ayrımcılığın sona ermesi, kadınların ekonomik ve sosyal hayata katılması sürdürülebilir kalkınmanın en önemli birleşenlerini oluşturmaktadır bu şekilde toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesine,
- Sıfır karbon ekonomisine geçişi desteklemekte ve enerji dönüşümünü sağlanması amacıyla yenilenebilir enerji yatırımlarına finansman ve bu şekilde eşitlenebilir ve temiz enerji ilkesine,
- Yaygın şube ağı dijital bankacılık uygulamalarının yanı sıra dezavantajlı müşteri grupları için geliştirdiği ürün ve hizmetlerle finansal hizmetlere erişime imkânının yardımcı olmakta ve toplumsal refaha katkı sağlamaktadır bu şekilde insana yakışır iş ve ekonomi büyüme ilkesine,
- Sürdürülebilir endüstrilerin desteklenmesi, bilimsel araştırma ve yeniliğe yatırım yapılmasını, inovasyon çalışmalarını desteklemesi ile birlikte sanayi yenilikçilik ve ekonomik büyümeye,
- Ekonomik eşitsizliklerin giderilmesi için finansal kaynak sağlama konusunda önemli role ve sorumluluğa sahiptir bu da eşitsizliğin azaltılması ilkesine,
- Düşük karbon ekonomisine geçiş ve geliştirilen ürün ve hizmetleri sunarken çevresel etkileri gözetmektedir bu şekilde iklim eylemi ilkesine,

- Barışçıl ve kapsayıcı toplumlar inşa etmek için her seviyede etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı oluşumlar sağlamaktadır bu şekilde barış ve adalet ilkesine,
- Banka SKA'ya ulaşmak için kullanmak üzere birden fazla gönüllü girişime taahhüt sağlamakta ve ortaklık geliştirmektedir bu şekilde hedefler ve ortaklıklar ilkesine,
katkı sağlamaktadır.

3.2.1.3. Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası (TSKB) 2023 Yılı EFR İş Modeli

Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası (TSKB) A.Ş., 1950 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)' nden geçen özel bir yasayla, Türkiye sanayisini geliştirmek için kurulmuştur. Türkiye'nin ilk kalkınma ve yatırım bankası olarak 74 yıldır üretim gücünün büyümesine katkı sağlamaktadır (TSKB EFR, 2023: 32).

TSKB' nin ortaklık yapısı, %47,68 Türkiye İş Bankası, %8,38 Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O , %43,94 ise halka açık ve diğer grubundan oluşmaktadır (TSKB EFR, 2023: 11).

2016 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR' de iş modelini aşağıdaki tablo 7'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 7: TSKB 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	Girdiler	Çıktı	Sonuç
İnsan Sermayesi	• Çalışana yatırım • Fırsat eşitliği ve çeşitlilik • Çevik ve verimli iş yaklaşımı • Sosyal yan haklar • Çalışan kulüpleri	• Kurumsal Bankacılık • Yatırım Bankacılığı • Danışmanlık Hizmetleri	• Yönetim kadrosunda kadın çalışan oranı %52 • Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranı %18 • Cinsiyete dayalı ücret farkı 0,02 • Çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati 61,2
Finansal Sermaye	• Kaynaklarda çeşitlilik ve güçlü likidite • KFK'lardan orta ve uzun vadeli kaynak temini • Devlet garantili fonlar • Sürdürülebilir operasyonel kârlılık • Güçlü Finansal Yapı		• 80'i yatırım kredilerinin oluşturduğu kredi portföyü • %7 net faiz marjı • %45 serbest karşılık hariç özkaynak kârlılığı • %26,2 sermaye yeterlilik oranı
Sosyal Sermaye	• Banka'nın misyonunda içselleştirilen kapsayıcılık • Uzun soluklu paydaş iletişimi • Girişimcilik ve inovasyona destek • Farklı platformlarda deneyim paylaşımı • Sosyal sorumluluk projeleri		• Kadın istihdamına devam eden destek • Yarının Kadın Yıldızları projesi ile 90 öğrenciye destek • Eşit Adımlar ile fırsat eşitliği alanında bilinçlendirme • TSKB Sürdürülebilir İletişim Politikası
Doğal Sermayesi	• İş süreçlerine entegre sürdürülebilirlik stratejisi • Çevresel ve sosyal etki değerlendirmesi • 2050 Net Sıfır ve hedefi ve stratejisi • Faaliyet kollarında sürdürülebilirlik temalı kredi ve ürünler • 14.000.000 kWh YEK-G sertifikası alımı • Dolaylı Kategori 2 emisyonlarını sıfırlama		• Türkiye'de en iyi ÇSY risk notu • Finansmanında yer aldığımız yenilenebilir enerji projeleriyle sağlanan 13,1 milyon ton CO2 emisyon azaltımı katkısı • %100 yeşil elektrik enerjisi kullanımı ve karbon nötr banka • Kapsam 3 hesaplama ve doğrulama süreçlerine dahil edilen kredi portföyünün oranı %15
Fikri/Üretilmiş Sermaye	• Dijital dönüşüm ve yapay zeka kullanımı • Sektörel uzmanlık • Tema ve ürün geliştirme yetkinliği • Bilgi birikimiyle geliştirilen danışmanlık hizmetleri • Farklı uzmanlıklara sahip iştirak gücü • Diğer finansal ve finans dışı şirketlerle geliştirilen iş birlikleri		• TSKB Danışmanlık Hizmetleri Net Tavsiye Skoru 9,6/10 • TSKB Ekonomik Araştırmalar rapor sayısı 463 • TSKB Kutuphanesi'nde yaklaşık 15.000 kitap • Turkiye Yeşil Fonu

Kaynak: TSKB EFR, 2023: 12-13

TSKB şirketi yayınlamış olduğu entegre iş modeli ile kuruluşun iş modeli nedir sorusuna şeffaf bir şekilde yanıt vermektedir. Şirket bilgi bankacılığının temelleri, teknik, finansal ve sektörel deneyim, çevresel sosyal etki değerlendirme ve analiz yetkinliği, sağlıklı ve ÇSY odaklı kredi portföyü, stratejik ve çevik yönetim anlayışı, nitelikli insan kaynağı, kaynakların verimli ve etkin kullandırma kabiliyeti, etkin risk yönetimi, iştiraklerle birlikte ortak değer yaratma gücü başlıkları altında toplanabilir. Raporda, kuruluşun temel sermaye öğeleri ile ilişkilendirdiği girdi, çıktı ve sonuçlarına değinilmiştir. Dijital gelişim, yapay zeka, teknolojilerine önem vermektedir. Şirketin, iş modelinin değişime ayak uydurmak için tasarlandığının bir göstergesidir. Entegre iş modelinin iç sonuçlara örnek olarak, cinsiyete bağlı çalışanlar arasındaki ücret farkını en aza indirilmiş, çalışanlar eğitim anlamında desteklenmiştir. Dış sonuçlara açısından ise, yenilebilir enerji ile CO2 emisyon azaltımı, toplum genelinde kadın istihdamını, kağıt tüketiminin azaltılması ile doğal sermayedeki artışlar örnek verilebilir.

Şirket, sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınmaya da destek sunmaktadır. SKA çerçevesinde bağlantılı kredilerin toplam portföy içerisindeki oranı %90, tüm banka içerisinde kadın çalışma oranı %50, iklim ve çevre bağlantılı sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkı sağladığı kredi oranı %62' dir (TSKB EFR, 2023: 13).

3.2.1.4. Albaraka Türk Katılım Bankası 2023 Yılı EFR İş Modeli

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş., Türkiye'de faizsiz bankacılığa öncülük eden, Ortadoğu bankacılığından Al Baraka Gurubu, İslam Kalkınma Bankası ve Türk ekonomisinde faaliyet gösteren yerli bir sanayi grubunun oluşturduğu sinerji ile 1984 yılında kurulmuş, 1985 yılında hizmet vermeye başlamıştır. Türkiye' de kurulan ilk, BİST' te işlem gören tek katılım bankasıdır (Albaraka EFR, 2023: 24-25).

Şirketin ortaklık yapısı, %43,37 Albaraka Grubu B.S.C, %8,30 Dallah Al Baraka Holding CO B.S.C, %6,30 Diğer, %42,03 halka açıktır. Halka açık kısmın %4,10'luk kısmı Albaraka Grubu B.S.C'ye aittir. Albaraka Grubu B.S.C' nin toplam payı %45,09'dur. Şirket entegre faaliyet raporu yayımlayan ilk katılım bankasıdır (Albaraka EFR, 2023: 29). 2022 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 8'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 8: Albaraka 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	Faaliyet Alanı	Girdiler	Çıktı	Sonuç
İnsan Sermayesi	• Bireysel Bankacılık • Ticari ve Kurumsal Bankacılık • Dijital Bankacılık • Özel Bankacılık • KOBİ Bankacılığı Trend ve Eflatun Bankacılık	• 2.723 yetkin ve yenilikçi bakış açısına sahip çalışan • BigBang ile kurum içi fikir geliştirme • Birlik ve beraberliğe dayalı kurum kültürü • Bankacılıkta genç ve dinamik kalmak	• 2.723 kişilik ekip • Toplam eğitim saati 180.893 saat • BigBang ile kurum içi fikir geliştirme • Birlik ve beraberliğe dayalı kurum kültürü • Üniversiteli Genç Albarakalılar	• Yüksek çalışan bağlılığı • Artan dijital yetkinlikler
Finansal Sermaye		• Etkin sermaye ve risk yönetimi • Likidite yönetimi • Sürdürülebilir büyüme	• Net kâr 3,4 milyar TL • Kâr artış oranı %151,1 • Toplam aktifler 232,2 milyar TL	• Yüksek kârlılık • Hedeflerle uyumlu pazar payı
Sosyal&İlişkisel Sermaye		Paydaşlarla güçlü iş birlikleri • Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na destek • Albaraka Kültür Sanat ve Yayıncılık eserlerinin yayımlanması • Kurumsal sorumluluk faaliyetlerinde öncü rol oynamak • Mikrofinans ekosistemini desteklemek • Katılım finans ekosisteminin gelişmesi için yapılan çalışmaları desteklemek • Eğitim ve sağlık finansmanı ile sosyal fayda oluşturmak	• Toplumsal Yatırımlar 46.924.569 TL • Eğitim alanında gerçekleştirilen finansman tutarı 73.332.930 TL • Sağlık alanında gerçekleştirilen finansman tutarı 899.545.603 TL • Türkiye Grameen Mikrofinans Programı-TGMP iş birliğinde 575 mikro girişimciye mikrokredi desteği	• Geniş tedarik havuzunun finansal sermayeye olumlu etkisi • Yüksek müşteri memnuniyetinin finansal sermayeye olumlu etkisi
Entelektüel Sermaye		• Yatırım ve portföy yönetim hizmeti • Yenilikçi ve dijital bankacılık ürünleri • API ve servis bankacılığı hizmeti • Sürdürülebilir ve teknoloji tabanlı start-up ekosistemine yatırımlar • Yapay zekâ ve robotlarla desteklenen süreç yönetimi • Hızlı operasyon altyapısı	• Pratik Finansman Kart • Bayide Finansman OTS • insha Ventures - Getinsha, Alneo • AlbarakaTech Global-Dijital dönüşüme yeni bir kaldıraç • Albaraka Portföy Yönetimi 24 şirkete yatırım	• Sorumlu kredilendirme uygulamaları ile düşük ÇSY riskli portföyün finansal ve doğal sermayeye olumlu etkisi • Desteklenen finteklerle güncel bankacılığa uyum

Doğal Sermayesi		• Net sıfır emisyon hedefi • Karbon ölçümlemelerinin yapılması • Kredilerde ÇSY risklerinin ölçülmesi • Sürdürülebilir ve yenilenebilir finansman • 14.000.000 kWh YEK-G sertifikası alımı • Dolaylı Kategori 2 emisyonlarını sıfırlama	• Yenilenebilir enerji finansmanı 2.834.894.961 TL • CDP İklim Değişikliği Anketi: B- • CDP Su Güvenliği Anketi: B- • Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi • Dolaylı Kategori 2 emisyonlarını sıfırlama	• Azalan kaynak tüketiminin doğal ve finansal sermayeye olumlu etkisi • İklim risklerinin etkin yönetimi ile dönüşüm ekonomisine katkı
Üretilmiş Sermaye		• 223 yurt içi 2 yurt dışı şubeden oluşan geniş katılım bankacılığı hizmet ağı • Mobil- İnternet bankacılığı ile 7/24 hizmet • Yenilikçi katılım bankacılığı ürünleri • Müşteri odaklı ürün ve hizmet • Diğer finansal ve finans dışı şirketlerle geliştirilen iş birlikleri	• Toplam müşteri sayısı 2,5 milyon+ • Dijital kanallardan yapılan kâğıtsız işlem adedi 39.874.950	• Üstün teknolojik yetkinlikler ile kesintisiz operasyonların finansal ve ilişkisel sermayeye olumlu etkisi • Azalan personel ihtiyacının finansal sermayeye olumlu etkisi • Kağıtsızlaşmanın finansal ve doğal sermayeye olumlu etkisi

Kaynak: Albaraka EFR, 2023: 40-42

Albaraka şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna raporda belirttiği tablo ile net bir şekilde yanıtlamıştır. Şirket faaliyette bulunduğu alanlara vurgu yapmış olup, temel sermaye öğeleri bağlamında girdilerine değinmiştir. Şirketin stratejik hedeflerinde, finansal açıdan sürdürülebilir büyümeyi ve karlılığı hedeflemekle birlikte, geliştirdiği yeni vizyonla birlikte müşterilerine sektörün dijital öncüsü olarak en iyi deneyimi sunarak dijital kanalların faaliyetlerini yürütmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla bakıldığı zaman iş modelini değişime uyum sağlamak üzere tasarladığı belirtilmiştir. Entegre iş modeli iç sonuçları açısından, şirket kar artış oranı %151 olarak belirlenmiş, şirket kurum için eğitim ve fikir geliştirmeye önem verilmektedir bu şekilde çalışan bağlılığında artış meydana gelmektedir. Dış sonuç açısından ise, müşteri sayısında artış, yenilenebilir enerjiye verilen önem, su güvenliği, iklim değişikliği alanlarında çalışmalarla doğal sermayeye katkısına değinmiştir.

Şirket SKA'ya (Albaraka EFR, 2023: 62-63);

- *Finansal sermaye öğesi alanındaki çalışmalar sonucunda insana yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkesine,*
- *Üretilmiş sermaye öğesi alanındaki çalışmaları sonucunda sorumlu üretim ve tüketim, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkesine,*
- *Entelektüel sermaye öğesi alanındaki çalışmaları sonucunda yoksulluğa son, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemleri ilkelerine,*
- *İnsan sermaye öğesi alanındaki çalışmaları sonucunda, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, eşitsizliklerin azaltılması ilkelerine,*
- *Sosyal ve ilişkisel sermaye öğesi alanındaki çalışmaları sonucunda, yoksulluğa son, açlığa son, sağlık ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, eşitsizliklerin azaltılması, sorumlu üretim ve tüketim, barış adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar ilkelerine,*
- *Doğal sermaye öğesine alanındaki çalışmaları sonucunda, sağlık ve kaliteli yaşam, temiz su ve sanitasyon, erişilebilir ve temiz enerji, sanayi yenilikçilik ve alt yapı, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, iklim eylemleri, karasal yaşam, amaçlar için ortaklıklar ilkelerine,*

katkı sağlamaktadırlar.

Bankacılıktan sonra çimentoya geçilebilir.

3.2.2. Çimento Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri çimento sektöründe EFR yayınlayan şirketlerin listesi aşağıdaki tablo 9'da yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 9: Yıl Bazında Çimento Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Adana Çimento	✓							
Aslan Çimento	✓							
Çimsa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nuh Çimento		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Oyak Çimento					✓	✓	✓	
Akçansa							✓	✓

Kaynak: http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)'den yararlanarak hazırlanmıştır.

Çimento sektöründen ER'nin ilk yayınlandığı dönemden bu zamana kadar entegre rapor yayınlayan tarafımızca seçilmiş Çimsa ile 2022 yılından bu yana entegre raporlama yayınlamaya başlayan kuruluş Akçansa şirketlerinin EFR iş modeli incelenmiştir.

3.2.2.1. Çimsa 2023 Yılı EFR İş Modeli

Çimsa Çimento Sanayi Tic. A.Ş, 1972 yılında Mersin ilinde kurulmuştur. Çimsa' nın Mersin, Eskişehir, Afyonkarahisar'da 3 entegre fabrikası, 28 hazır beton tesisi, küreselde ise İspanya Bunol'de 1.entegre çimento fabrikası, Amerika'da bulunan 1.çimento öğütme tesisi, Almanya, İspanya, İtalya ve KKTC'de bulunan terminalleri ile üretim faaliyetlerini sürdürmektedirler. Formülhane ve Sabancı Teknoloji Merkezi ile araştırma ve geliştirme çalışmalarını devam ettirmektedir (Çimsa EFR, 2023: 3-4).

Şirketin ortalık yapısı, %54,54 Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., %8,98 Akçansa Çimento San. A.Ş., %36,48 Diğer Ortaklardan oluşmaktadır (Çimsa EFR, 2023: 178)

Şirket, ana iş kolunun korunması, portföy dönüşümü ile değer yaratımı ve geleceğe yatırım yapma odakları ile stratejik önceliklerini hayata geçirmeyi ve sürdürülebilir büyümeyi hedeflemektedir. Şirketin temel amaçları, küresel ölçekli yatırımlarla hedeflenen büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak, değer zincirini güçlendirerek pazara ulaşma seviyesini maksimize etmek, operasyonel mükemmelliği sağlamak, müşteri ve pazar odaklı olmak, karlı büyümeyi hedeflemektedir. Çimsa, değer yaratma modeli 'yarınlar için bugünü şekillendiriyoruz' prensibi ile risk ve fırsatları etkili şekilde yöneterek tüm paydaşları için yüksek sosyal ve ekonomik değeri yaratmayı hedeflemektedir. Şirketin paydaşları; çalışanlar, hissedarlar ve yatırımcılar, müşteriler, yerel halk ve kamuoyu, tedarikçiler ve kamu kurumlarından oluşmaktadır (Çimsa EFR, 2023: 20).

2016 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 10'daki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 10: Çimsa 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/ İş Modeli	Faaliyet Alanları	Girdiler	İş Modeli	Çıktı
Finansal Sermaye	• Beyaz Çimento • Kalsiyum Alimünat Çimento •Yapı Malzemeleri	• Finansal Sermaye	• Finansal Sağlamlık	• 20,5 Milyar TL Net Satış Geliri • 628 Milyon TLÖdenen Temettü • 3,7 milyar TL FAVÖK
Üretilmiş Sermaye		• Üretilmiş Sermaye	• Global Ayak İzi	• 8 Operasyonel Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısı •70 Ülkede Yurt Dışı Faaliyet Noktası Sayısı
İnsan Sermayesi		• İnsan Sermayesi	• İş'te Eşitlik	• 45 İşe Alınan Kadın Sayısı • %28 Beyaz Yaka Kadın Çalışan Oranı
Sosyal ve İlişkisel Sermaye		• Sosyal ve İlişkisel Sermaye	• Toplumsa Refah	• 130 Gönüllü Çalışan Sayısı • 3.651 Ulaşılan Hassas Kitleler
Doğal Sermaye		• Doğal Sermaye	• İklim Eylemi	• 0,0002315 CO2/TL Emisyon Yoğunluğu • %32 Çimentomsu Ürün Bazında Su Kullanımında Azalma Oranı • 343.453 MWh Yenilenebilir Enerji Kullanımı • 88 milyon TL Çevresel Harcama
Fikri Sermaye		• Fikri Sermaye	•Teknoloji ve İnovasyon	• 117 milyon TL Ar-Ge Yatırım • %28 STEM Rollerinde Çalışan Kadın Oranı

Kaynak: Çimsa EFR, 2023: 21-22

Çimsa şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna EFR'de belirtiği değer ve iş modeli tablosuyla açıklamıştır. Şirket, girdi olarak sermaye öğelerini kullanmış ancak detayları hakkında bilgi vermemiştir. İş modelinde çıktıları üzerinde duran şirket, tüm paydaşları için değer yaratmayı hedeflemektedir. Çalışanları açısından kadın çalışan oranını arttırmış, faaliyet alanlarını yurtdışı çevrede genişleterek müşterilerine hızlı ve kolay hizmetler sunmayı amaçlanmıştır. Şirket Ar-Ge faaliyetlerine yaptığı yatırımlarla değişime uyum sağlayabilmektedir. Ancak entegre iş modeli, sermaye unsurlarının girdi ve iş modeli başlığına nasıl aktarıldığına ilişkin detaylı açıklamalar sunmamaktadır.

Şirket SKA'ya (Çimsa EFR, 2023: 129-130);

- Kadınların ve kız çocuklarının ekonomik ve sosyal hayata katılması, kadın liderlerin sayısında artış sağlama ve aynı zamanda bunu toplumun geneline yaymayı hedeflemesi ile toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesine,
- Yenilik ve dijitalleşme farkındalık yaratarak katma değerli ürün ve süreçler ortaya çıkarır aynı zamanda şirket personellerine adil ve insan onuruna yakışır ortam sunması ile insana yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkesine,
- Var olan ürünlerinde çevresel olumsuz etkileri azaltırken, sürdürülebilir ürünlerden daha çok kazanç sağlamayı amaçlar, sanayi, yenilikçilik ve altyapı ilkesine,
- Şirket her türlü ayrımcılığın karşısındadır uzun soluklu sosyal sorumluluk projelerini desteklemektedir bu şekilde eşitsizliğin azaltılması ilkesine,
- Doğru ürünü doğru projelerle birleştirerek sürdürülebilir yaşam alanları inşa etmeyi hedeflemektedir bu da sürdürülebilir şehirler ve topluluklar,
- Döngüsel ekonomi ve atık yönetimi kapsamında katkı sağlaması, sorumlu üretim ve tüketim ilkesine,
- Düşük karbon ekonomisine geçişi, piyasaya sunduğu ürün ve hizmet sonucunda çevresel etkiyi gözetmesi ise, iklim eylemi ilkesine,
- Biyolojik çeşitliliğin yarattığı etkileri için, karasal yaşam ilkesine,
- Kurumsal yönetim, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, uyum, etik kapsamında, barış, adalet ve güçlü kurumlar ilkesine,
katkı sağlamaktadır.

3.2.2.2. Akçansa 2023 Yılı EFR İş Modeli

Akçansa Çimento Sanayi Ticaret A.Ş. , Akçimento ve Çanakkale Çimento'nun 1996 yılında birleşmesi ile faaliyetlerine başlamıştır. Sabancı Holding ve Heidelberg Materials'nın ortaklığı ile kurulmuştur. Türkiye'nin çimento ihtiyacının %8'ini, toplam çimento ve klinker ihtiyacının ise %11'ini karşılamaktadır. Şirket ürünlerinde kalite standartları çerçevesinde, doğa dostu anlayışı benimseyerek, üstün hizmet anlayışı, yüksek

teknoloji donanımlarına sahip üretim alanları ile gelecek için değer yaratmayı amaçlamaktadır. Ortaklık yapısı %39,72 Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. , %39,72 Heidelberg Materials, %20,56 ile diğer halka açık gruptan oluşmaktadır. 2023 yıl sonu itibariyle halka açık hisselerimizin yaklaşık %20'si yabancı (2022:%14), kalan kısmı ise 25.000'in üzerinde yerel bireysel ve kurumsal yatırımcılara aittir. Hisseleri ilk kez 1996 yılında borsada işlem görmüştür (Akçansa EFR, 2023: 8).

Şirket 1998 yılında Betonsa ile birleşme yaşamış hazır beton üretim ve hizmetlerini bu şirket çatısı altında 25 tesiste gerçekleştirmektedir. Agrega üretim faaliyetlerini ise 2002 yılında Agregasa adı altında Tekirdağ ve Bursa'daki tesislerinde gerçekleştirmeye başlamıştır (Akçansa EFR,2023:8).

2022 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 11'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 11: Akçansa 2023 EFR İş Modeli

ermaye Öğeleri/İş Modeli	Faaliyet Alanları	Girdiler	Çıktılar	Sonuçlar
İnsan Sermayesi	• WEPs imzacılığı • GençIZ uzun dönem staj programı • Toplam burs/gönüllülük faaliyetleri • Sosyal Kulüpler • İSG Eğitimleri • Akçansa Dijital Akademi	• Toplumsal cinsiyet eşitliği yaklaşımı • İnsan odaklı yönetim kültürü	• %8,2 kadın çalışan oranı • GençİZ ile 36 kadın öğrenciye 8 ay staj • Stratejik iş gücü planlama yol haritası kapsamında 34 aksiyonun tamamlanması (%97 başarı) • Sosyal Kulüplerde 300'den fazla üye • 66 bin saat ISG eğitimi • Farklı konularda binden fazla e-eğitim	• Sektör ortalamasının üzerinde kadın çalışan sayısı • Bursiyer sayısında %30, burs miktarında %66,7 artış • 30 iç iletişim aktivitesine 2800'den fazla çalışan katılımı • Kaza sayılarında %20 azalma
Finansal Sermaye	• Tüm yatırımlar • Yürütülen operasyonlar	• Öz kaynak ve sermaye	• 3,9 Milyar TL FAVÖK • 19,6 TL toplam varlıklar • 7.2 milyon ton toplam çimento ve klinker satışı	• Toplam Ürün Cirosu içerisinde %27 Sürdürülebilir Ürün Payı • % 143 FAVÖK artışı • Toplam Varlıklarda %6 artış • Ciroda % 12 artış • Alternatif hammadde ve alternatif yakıt kullanımı ile atıklardan 163,4 milyon TL değer yarattık • 2,4 milyon ton agrega satışı • 2,9 milyon m3 hazır beton satışı
Sosyal/ İlişkisel Sermaye	• Etkin paydaş iletişimi • Gönüllü eğitim faaliyetleri • ITÜ MasterBee staj programı • Tedarikçi eğitim ve denetimleri	• Etkin paydaş iletişimi • Sorumlu tedarik ağı • İşveren markası çalışmaları	• Yıl içerisinde alınan 700 adet sikayet • Plants Operating Modeling (POM) 2023 skorumuz 83,8 • Çevre, ISG ve Kalite denetimine giren tedarikçiler • Müdür ve üzeri atama oranının yedekleme lanına uyumu %92	• Yıl içerisinde alınan şikayetlerin %99,7'sinin çözüme ulaştırılması • Toplam 31 adet tedarikçi çevre denetimi gerçekleştirilmiştir • İş gücü devir oranı 4,6
Doğal Sermayesi	• İklim degişikligi ile mücadele • Yenilenebilir enerji kullanımı • Döngüsel ekonomi uygulamaları (alternatif kaynaklar) • Etkin su yönetimi • Biyoçeşitliliğin korunması ve zenginleştirilmesi	• Dogal kaynakların etkin kullanımı • Operasyonların çevreye duyarlı yürütülmesi • Rehabilitasyon çalışmaları	• 360 bin ton alternatif hammadde kullanımı • Geri dönüşüm ve enerji kazanımına giden öz atıklarımız 4.300 ton • 267 bin ton alternatif yakıt kullanımı • Toplam 237,8 milyon TL çevre ve iklim yatırımı • Sürdürülebilirlik odaklı 22,4 milyon TL Ar-Ge ve inovasyon yatırımı • 66 bin MWh atık ısı ve rüzgar tesislerimizden üretim olmak üzere, 733 bin MWh yenilenebilir enerji tedariği kaynaklarından temin edilen enerji • 314,21 hektar doğaya kazandırma planı bulunan maden sahası	• Tüm iş kolları dahil tüketilen suyun %82 oranında geri kazanımı • Öz üretimden kaynaklı, ekonomiye geri kazandırılan atık oranı %96 • %23,3 oranında alternatif yakıt kullanımı ve 203 bin ton fosil yakıta eşdeğer enerji geri kazanımı, 297 bin ton CO2 eşdeğeri tasarruf • Enerji verimliliği projeleri, sürdürülebilir ürün hareketi ve biyokütle kullanımının artırılması ile 260 bin ton net emisyon tasarrufu • %100 Yenilenebilir enerji kullanımı • Toplam 28,52 hektar alanın rehabilitasyonu ve 1.300 adet ağaç dikimi
Fikri Sermaye	• Otonom Üretim Projesi • Ürün ve proje geliştirme faaliyetleri • GREEN FORMULATION Sürdürülebilir Ürün Hareketi	• İnovasyon ve dijitalleşme çalışmaları • Sürdürülebilir Özel Ürünler	• Yapay zeka ile klinker ve çimento üretimi • GREEN FOR CO2CRETE (beton) ve GREEN FOR CEMENT (çimento) ürün ailesi • Sahip olunan ISO Yönetim Sistemleri belgeleri • 29 adet marka tescili • Çevresel Ürün Beyan Belgeleri (EPD)	• Üretim varlıklarının %52,2'sinde yapay zeka kullanımı • Kaynakların Sorumlu Kullanımı Sertifikası iki fabrikasında altın seviyede olan tek çimento şirketi (Büyükçekmece- Çanakkale) • E-Ocak Uygulaması ile Çanakkale hammadde operasyonlarının gerçek zamanlı izlenmesi
Üretilmiş Sermaye	• Hammadde üretim faaliyeti • Klinker ve çimento üretim faaliyetleri • Depolama ve satış • Taşımacılık faaliyetleri • Hazır beton üretim faaliyeti	• Ocaklar • Fabrikalar • Terminaller • Limanlar • Hazır Beton Tesisleri	• 3 adet entegre çimento fabrikası • 4 adet terminal • 2 adet liman • 25 adet hazır beton tesisi	• Üretilen 6.7 milyon ton çimento ve 6.3 milyon ton klinker • 2 milyon ton terminal işletim kapasitesi • 9 milyon ton çimento üretim kapasitesi • 7 milyon ton klinker üretim kapasitesi • Limanlarda %18 daha fazla elleçleme

Kaynak: Akçansa EFR, 2023: 39

Akçansa şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna şeffaf bir şekilde ve detaylı olarak yanıt vermiştir. İçinde bulunduğu faaliyet alanına uygun mantıklı bir metin akışı içerisinde içerik öğelerini sunmuştur. Şirket, üretim faaliyetlerinde, inovasyon ve dijitalleşme çalışmalarından destek sağlamayı amaçlamaktadır. Modelde, kuruluşun girdilerinin iş modelinin temel sermaye öğeleri ile bağlantısı açıklanmıştır. Şirket değer yaratan iş modelini açıklarken paydaşlar ve dış çevreyi etkilelen diğer bağımlılıklar ve önemli faktörler hakkında da açıklamalar yapmıştır. Entegre iş modelinde iç sonuçlara örnek , çalışan eğitim sayısında artış, kadın çalışan sayısının artması, sosyal klüplere olan ilgilinin artması ile şirket kültürüne verilen önem, kuruluşun ciro ve varlıklarındaki artış sayılabilir. Dış sonuç olarak geri dönüşüm enerji kazanımına katkı, sürdürülebilirlik odaklı çevre yatırımları, doğrudan ve dolaylı karbon emisyonlarında azaltılması, su kaynaklarının etkin kullanılması sayılabilir.

Şirket SKA'ya (Akçansa, 2023: 41-42);

- Doğa ve çevre başlığı altında, etkin su yönetimi, biyoçeşitliliğin korunması, hava kalitesinin sağlanmasına destek vermektedir bu şekilde, temiz su ve sanitasyon, sanayi yenilikçilik ve altyapı, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, karasal yaşam, sudaki yaşam ilkelerine,

- İklim liderliği başlığı altında, iklim değişikliği ile mücadele ve uyum, enerji yönetimi ve sürdürülebilir ürünlerle, erişilebilir ve temiz enerji, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve altyapı, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi ve karasal yaşam ilkelerine,

- Döngüsel ekonomi ve inovasyon başlığı altında, ürün ve kalitesi ve güvenliğine, dijital dönüşüme, AR-GE ve inovasyona, döngüsel ekonomik ve atık yönetimine destek olmaktadır, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim ilkelerine,

- Güvenli ve kapsayıcı değer zinciri başlığı altında, iş sağlığı ve güvenliği, paydaşlarımızla değer yaratma, çalışan odaklı kurum kültürü, fırsat eşitliği çeşitlilik ve kapsayıcılık, etik ve uyum, müşteri deneyim ve memnuniyeti, kurumsal yönetim, sorumlu satın alma destek sağlamaktadır bu şekilde, sağlıklı ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sorumlu üretim ve tüketim, barış, adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar ilkesine,

katkı sağlamaktadır.

Çimentodan sonra kimyaya geçilebilir.

3.2.3. Kimya Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri kimya sektöründe EFR yayınlayan şirket listesi aşağıdaki tablo 12'de yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 12: Yıl Bazında Kimya Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2019	2020	2021	2022	2023
Aksa Akrilik	✓	✓	✓	✓	✓

Kaynak: http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)' den yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 12'den görüldüğü gibi bu sektörde 2019 yılından bu yana EFR yayınlayan tek kuruluş Aksa Akrilik Kimya San. A.Ş. iş modeli incelenmiştir.

3.2.3.1.Aksa Akrilik 2023 Yılı EFR İş Modeli

Aksa Akrilik Kimya San. A.Ş. ilk olarak 1971 yılında Yalova'da üretime başlamıştır. Türkiye'nin akrilik ihtiyacını karşılayan Akkök Holding'e bağlı olarak çalışmalarına başlamıştır. Dünyanın en büyük akrilik elyaf üreticisi olmayı başarmıştır. Türkiye'de tek, dünyanın en büyük elyaf üreticisidir. Şirket 50'den fazla ülkede 400'den fazla müşterisine ihracat gerçekleştirmektedir. Yurtdışı pazarda %25'lik, yurtiçinde %85'lik pazar payına sahiptir (Aksa Akrilik EFR, 2023: 13).

Şirketin ortaklık yapısı %39,59 Akkök Holding A.Ş., %22,42 Emniyet Ticaret ve San. A.Ş., %37,99 ise diğer kısımdan (BİST'te fiili olarak dolaşımdadır) oluşmaktadır (Aksa Akrilik EFR, 2023: 70).

Kurum, ÇSY değer yaratarak büyümeyi hedeflemiştir. Sürdürülebilirlik odaklı iş modelinin değer zinciri boyunca benimsenmiştir. Şirket sürdürülebilirlik vizyonu çerçevesinde SKA'ya katkı sağlamaktadır. Şirketin faaliyet gösterdiği sektörü

yönlendirmenin yanında paydaşlarına sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlamıştır (Aksa Akrilik EFR, 2023: 30).

2019 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 13'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 13: Aksa Akrilik 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	Faaliyet Alanları	Girdiler	Çıktılar	Sonuçlar
İnsan Sermayesi	• Tekstil • Kimya • Diğer Sanayi Kolları	•1.395 kişilik yetenekli ve deneyimli iş gücü • 55 yıllık köklü kurum kültürü	• %26 oranında artan kadın istihdamı • %44 YK'deki kadın üye oranı	• İş sağlığı ve güvenligi • Insan ve çalısan hakları • Nitelikli isgücü ve yeyenek yönetimi • Çesitlilik ve fırsat esitligi
Finansal Sermaye		• Güçlü finansal yönetim	• 1 milyar ABD doları ciro • Cironun içinde %43 ihracat payı • %85 yurt içi pazar payı • Türkiye'nin tek, dünyanın tek çatı altında en büyük akrilik elyaf üreticisi • Kurumsal Yönetim Derecelendirilmesi'nde 3. sıra • Kredi Derecelendirilmesi'nde AAA Stabil ulusal not	•Deger zinciri yönetimi •Finansal performans • Müsteri memnuniyeti
Sosyal/ İlişkisel Sermaye		• Stratejik iş birlikleri • Müşteriler ve tedarikçilerle çözüm ortaklığı • Çift yönlü ve güçlü paydaş iletişimi	• Yalova'da güçlü iş ortaklığı ağı • 2009'dan itibaren, BM Küresel İlkelerSözleşmesi'ne dahiliyet • %0,05'e düşen tonaj bazında alınan toplam müşteri geri bildiriminin yapılan sevke oranı • Müşterilere rekabet avantajı sağlayan 6 günlük hızlı termin süresi	• Paydaslarımızla birlikte büyüyoruz
Doğal Sermayesi		• Ana hammadde Akrilonitril olmak üzere kimyasal hammaddeler • Enerji • Su	• 66.384 MWh/yıl atık ısı enerjisi kullanımı • 21.692 MWh/yıl enerji tasarrufu • 1.100.082 ton suyun geri kazanımı • CDP İklim Değişikliği Notu B • CDP Su Programı Notu B	• Iklim krizi ve enerji yönetimi • Hava emisyonları • Su ve atık Su yönetimi
Fikri Sermaye		• 3,6 milyon ABD doları Ar-Ge yatırımı • Donanımlı Ar-Ge Merkezi ve yetkin Ar-Ge çalışanları • 3 tescilli patent, 4 yeni patent başvurusu	• 55 yıllık marka algısı • Ar-Ge projeleri içindeki payı %68'e yükselen sürdürülebilir ürün inovasyonları • Güç tutuşurluk özelliğine sahip modakrilik Armora • Uzun ömürlü ve az enerji ile üretilen Acrylusion • Geri dönüşüm ürünü Acrycyle • Dünyada Karbon Elyaf üretilebilen 9 ülkeden biri olmak	• Ar-Ge ve inovasyon • Çevreye ve insan sağlığına uygun ürün gelistirme • Döngüsel ekonomi
Üretilmiş Sermaye		• 355.000 yıl/ton üretim kapasitesi • Solvent geri kazanım ve polimerizasyon üniteleri • Enerji santrali • Ters osmoz tesisi • Gemi atık kabul tesisi	• Yılda 355 bin tona yükselen üretim kapasitesi • 1,4 milyon ABD doları tutarında sürdürülebilirliğe hizmet eden proje yatırımı	• Kimya Sahaları • Tekstil Sahaları • İpek Üretim Sahaları

Kaynak: Aksa Akrilik EFR, 2023:32

Aksa Akrilik şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna iş modeli tablosunda net bir şekilde açıklamıştır. Şirket temel sermaye öğeleri ile iş modelleri ile arasındaki bağlantıları açık bir şekilde belirtmiştir. Kuruluşun kullandığı girdiler ile pazarda kendini nasıl farklılaştırıldığı anlamak mümkündür. Ar-Ge faaliyetleri verdiği önem sonucunda iş modelinin değişime ayak uydurmak üzere kurgulanmıştır. İş modeli iç sonuçlarına bakıldığı zaman çalışanlar açısından fırsat eşitliği, nitelik iş gücü ve çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlandığı bu durumun moral ve motivasyonu arttığı görülmektedir. Dış sonuçlar açısından incelendiğinde ise müşteri memnuniyetine verilen önem, toplumsal, doğal ve sosyal açıdan ortaya çıkan olumlu etkileri görmek mümkündür.

Şirket, SKA'ya (Aksa Akrilik EFR, 2023: 33);

- 2030'a kadar kadın ve erkekler için ulaşılabilir kaliteli teknik eğitim, yüksek öğrenime eşit biçimde erişimin sağlanmasına destek, insana yakışır işlerde çalışma imkanı, kırılgan durumdaki çocuk ve insanların her düzeyde eğitimine katkı sağlanması, nitelikli eğitim ilkesine,
- Kadın ve kız çocuklarının eşit haklara sahip olması, ayrımcılığın sona ermesi, kadınların karar verme mekanizmalarında olması her düzeyde lider olmaları toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesine,
- Su kullanım etkinliğinin büyük ölçüde artması, zararlı kimyasal ve maddelerin doğaya salınımının minimuma indirilmesi, su kalitesinin küresel anlamda arttırılması temiz su ve sanitasyon ilkesine,
- Yüksek katma değerli sektörler odaklanarak teknoloji geliştirme ve yenilik getirme ekonomik verimliliği maksimuma taşıma, gençler, engeliler dahil kadın ve erkekler için tam ve üretken istihdama ve insana yakışır işlere odaklanma insana yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkesine,
- Ülkelerin kendi kapasitelerine göre harekete geçmesi ile birlikte kaynakların verimli kullanımının artması, sağlam teknoloji ve sanayi süreçlerinin desteklenmesi sağlama kapsamında, sanayi yenilikçilik ve altyapı ilkesi,
- Doğal kaynakların etkin ve sürdürülebilir kullanılması, atıkların insan sağlığı ve çevresi üzerinde olumsuz etkilerini aza indirmek, katı atık üretiminin azaltılmasını sağlama, sorumlu üretim ve tüketim ilkesine,
- İklim değişikliği kapsamında alınan önlemlerin stratejilere dahil edilmesi, iklim değişikliğine uyum konularında iklim eylemi ilkesine,
- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının bütün ülkelerde desteklenmesi için teknoloji, bilgi ve uzmanlık kaynaklarını seferber eden ortaklıklar, amaçlar için ortaklıklar ilkesine
katkı sağlamaktadır.

Kimyadan sonra telekomünikasyona geçilebilir.

3.2.4. Telekomünikasyon Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri telekomünikasyon sektöründe EFR yayınlayan şirket listesi aşağıdaki tablo 14'te yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 14: Yıl Bazında Telekomünikasyon Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2020	2021	2022	2023
Turkcell	✓	✓	✓	✓

Kaynak:http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)'den yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 14'ten de görüldüğü gibi bu sektöründe EFR hazırlayan ilk ve tek kuruluş Turkcell Satis ve Dijital Is Servisleri A.Ş. olup, iş modeli incelenmiştir.

3.2.4.1. Turkcell 2023 EFR İş Modeli

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş., 1994 yılında Telekom sektöründe öncü kuruluş olarak faaliyetlerine başlamıştır.1994 yılında bir mobil iletişim kuruluşu olarak faaliyetlerine başlayan Turkcell, daha sonra entegre haberleşme operatörlüğüne, sonrasında ise dijital operatörlüğe yönelik bir dönüş gerçekleştirmiştir. Turkcell, Türkiye'nin yanı sıra Belarus, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Ukrayna (durdurulan faaliyetler) olmak üzere dört ülkede faaliyet göstermektedir. Şirketin ortaklık yapısı %26,2 TVF Bilgi Teknolojileri İletişim Hizmetleri Yat. San. ve Tic. A.Ş., %19,8 IMTIS Holdings S.A.R.L ve %54 diğer halka arz edilen kesimden oluşmaktadır (Turkcell EFR, 2023: 30).

2020 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 15'teki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 15: Turkcell 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	Girdiler	Çıktılar	Sonuçlar
İnsan Sermayesi	• Yetkin çalışanımız ve çevik takımlar • Güvenli ve sağlıklı iş ortamı • Fark yaratan istihdam uygulamaları •Şirket kültürü ve değerlerinin benimsenmesi • Esnek çalışma modeli •Teknoloji alanında kadın istihdamının artırılması	• 107,1 Milyar TL Gelir • 43,9 Milyar TL FAVÖK • 12,6 Milyar TLFVÖK • 12,6 Milyar TL Net Kâr • 7,3 Milyar TL Serbest Nakit Akışı • %1,9 Temettü Verimi	• İstihdama katkı • Geleceğin dijital dünyasına hazır, yetkin insan kaynağıgücüne sahip olma • Güçlü ve çevik çalışan kültürü oluşturmak • Kadınların ve gençlerin teknoloji alanında istihdamını artırmak için yetkinliklerinin geliştirilmesi • İyi işveren olmak • Çalışan bağlılığı ve motivasyonu • Çeşitlilik, kapsayıcılık ve fırsat eşitliği • Kariyer gelişiminin sağlanması
Finansal Sermaye	• Finansman çeşitliliği • Verimli sermaye yönetimi • Güçlü gelir modeli • İş modelinin riskten korunması • Şeffaf finansal yönetim	• 24.352 Kişilik Büyük Turkcell Ailesi • %35,2 Kadın Çalışan Oranı • %24,2 Kadın Yönetici Oranı • 1,43 Kaza Sıklık Oranı • 592 İşe Alınan Çalışan Sayısı • 1,2 Milyon Kişi*Saat Toplam Eğitim	• Sürdürülebilir büyüme ile yaratılan değer • Güçlü bilanço yapısı • Şirketin piyasa değeri • Ödenen temettü ve temettü verimi • Faaliyet gösterilen ülke ekonomileri için yaratılan değer
Sosyal/ İlişkisel Sermaye	• Şeffaf ve güven odaklı paydaş ilişkileri • Sivil toplum, akademi, kamu ve şirket ortaklıkları • Uluslararası alanda ülke ve sektör temsili •Toplumsal yatırım projeleri ve sponsorluklar • Turkcell Gönüllüleri • Gönüllü üyelikler • Güçlü Müşteri İlişkileri	• 56,3 Milyon Grup Abone Sayısı • 38,0 Milyon Mobil Abone Sayısı (Türkiye) • 799 Bin Kazanılan Net Yeni Abone (Türkiye) • 4 Gönüllülük Proje Sayısı • %64 Yerel Satın Alma Oranı	• Güçlü kurumsal yönetim •Toplumsal yatırım projeleri ile yaratılan değer • Paydaşlar arası bilgi ve deneyim paylaşımına katkı • Sorumlu ve etik iş yapış anlayışını Turkcell ekosistemine adapte etme • STK'lar ile iş birliği yaparak toplumun sosyo-ekonomik-kültürel gelişimine katkı sağlama •Temsillerle sektörde ve ülkede öncü ve yön veren Şirket olma • Marka güveni ve itibarının artırılması • Müşteri memnuniyeti

Doğal Sermayesi	• Verimli doğal kaynak yönetimi • Yenilenebilir enerji yatırım ve projeleri • Dijitalleşme ile çevresel etki yönetimi • Enerjinin verimli kullanımı • Turkcell atık yönetimi	• 40.267,93 ton CO2e Emisyon Azaltım • 76.258 GJ Enerji Tasarrufu • 62.388 MWh Yenilenebilir Enerji Üretimi • 3.644.596 GJ Yenilenebilir Enerji Tüketimi • 7,8 Ton Geri Kazanılan e-Atık • %100 Atık Geri Dönüşüm Oranı	• Kaynakların sorumlu kullanımı • Karbon performansının iyileştirilmesi • Müşterilerin çevresel etkisinin azaltılmasına katkı • Sürdürülebilirlik faaliyetleri ile yaratılan finansal değer • Çevresel farkındalık • Kâğıt kullanımının azaltılması • Sürdürülebilir tarım ve su kaynaklarının korunması • Döngüsel işleyiş
Fikri Sermaye	• Patentlerimiz ve Ar-Ge Yetkinliği • Girişimcilik ekosistemi, start-up ve üniversite iş birliklerimiz • Geliştirdiğimiz servis ve uygulamalar • Yapay zekâ ve blokzincir uygulamaları • Güçlü marka bilinirliği • Sağlam siber güvenlik uygulama ve hizmetleri • Dijital altyapı	• 992 Ar-Ge Çalışan Sayısı • %25 Dijital OTT Servis Geliri ve %19 Dijital Servisler Toplam Gelir Büyümesi • 8 Teknolojik Altyapı Sağladığımız Şehir Hastanesi Sayısı • 550 Ulusal Patent Başvurusu • 6 TÜBİTAK Destekli Projelere Başvuru Sayısı • 10 Kuluçka Firma İşbirliği	• Turkcell deneyimi ile inovasyon ve girişimcilik ekosistemini geliştirme • Dijital operatör vizyonu ile küresel ölçekte bir operatör olmak • Kapsayıcı ve değer yaratan ürün ve hizmetler geliştirerek hayatı kolaylaştırma • Veri analizi yeteneği ile müşteriyi daha iyi anlama • Siber güvenlik risklerinin azaltılması, paydaşların siber güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması • Etik ve eşitlikçi iş süreçlerinin sağlanması • Açık kaynak kod kullanımı ile yaratılan değer • Türk/Yerel mühendislere istihdam alanı yaratılması
Üretilmiş Sermaye	• Güçlü şebeke • Geniş spektrum • Yaygın fiber altyapı • Veri merkezleri	• 1,6 Gbps'e kadar 4.5G Hızı • 10 Gbps'ye varan Fiber İnternet Hızı • %73 Şebeke Sanallaşma Oran • %12 Şebeke Trafik (Internet) Artış Oran • 12.037 Risk Değerlendirmesi Yapılan Baz İstasyonu • %99,910 Veri Erişilebilirliği Oranı	• Müşterilere hızlı, kaliteli ve kapsayıcı hizmetler sunma • Türkiye'nin verisinin Türkiye'de kalmasına katkı • Teknoloji ve dijital dönüşüm liderliği • Herkes için bilgiye ve internete erişim • Yerli ve milli teknolojik altyapının geliştirilmesi

Kaynak: Turkcell EFR, 2023: 58-59

Turkcell şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna hazırlmaış olduğu iş modeli tablosu ile yanıt vermektedir. Sermaye öğelerini ve bu öğeleri her bir girdi, çıktı ve sonuç süreci ile ilişkili şekilde anlatmıştır. Rapor, uygun bir metin akışı içinde kullanıcılara sunmuştur. Ar-Ge ve inovasyona verdiği önem ile yenilikçi bakış açısına sahip olan şirket, iş faaliyetlerini yerine getirirken yenilebilir enerji kullanımı, doğal kaynakların verimli kullanımına da önem verirken kârlı ve sorumlu entegre bir iş modeline dönüştüren stratejilerle değer üretmeyi hedeflemektedir. Fiber internet hızı, güçlü şebeke ağı ile firma teknoloji ve dijital dönüşüm lider konumda olan şirketin firmanın rakiplerinden farklılaştığını söylemek mümkündür. Entegre iş modeli iç sonucu, süreç iyileştirmeleri, çalışanların eğitimleri ve çalışan bağlılığı motivasyonun güçlü ve çevik çalışan külütünün oluşması, şirketin uzun vadede başarısını etkiler. Dış sonuçlar açısından ise müşteri memnuniyeti, doğal kaynakların sorumlu kullanımı,marka güveni ve itibarın arttırılması sayılabilir.

Şirketin SKA'ya (Turkcell EFR, 2023: 51-53).;

- Enerji tüketim noktaları takip edilerek enerji oranını küresel ölçekte arttırmayı, tüm operasyon süreçlerinde karbonu nötr seviyeye getirmeyi hedeflemektedir bu şekilde erişilebilir ve temiz enerji ilkesine katkı sağlamaktadır,

- Yatırım ve Ar-Ge çalışmaları ile sektöründe sürdürülebilir ekonomik büyümeye destek vermekte, iletişim altyapısını ve dijital dönüşümü gerçekleştirme olanağı bulmakta, çalışanların haklarını güvence altına alıp eşitlikçi iş ortamı bu şekilde insana yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkesine,

- Altyapısındaki network ağının gücüyle müşterilerine acil durumlarda da kesintisiz iletişim sağlar ve bunun gelişmesi için çalışmalarına devam eder, sanayi yenilikçilik ve altyapı ilkelerine,

- Çevresel risklerin önüne geçebilmek için çalışmaları yapmaktadır, operasyonlarda kaynak verimliliği, doğal zenginliklerin korunmasını amaçlar aynı zamanda kaynak verimliliği atık yönetimi çalışmalarını yürütmektedir sorumlu üretim ve tüketim ilkesine,

- Politika, strateji ve operasyonlarını yürütürken iklim değişikliğinin neden olduğu risk ve fırsatları değerlendirir, enerji tüketimi ve sera gazı emisyonları yönetimine önem vermektedir bu şekilde, iklim eylemleri ilkesine,

- Yolsuzlık ve rüşvetin önüne geçme, kurumsal ilkelere uymayı hedefler bunun için de sivil toplum kuruluşları ile de iş birliği içerisinde çalışır, barış, adalet ve güçlü kurumlar ilkesine
katkı sağlamaktadır.

Telekomünikasyondan sonra hızlı tüketim ürünlerine geçilebilir.

3.2.5. Hızlı Tüketim Ürünleri Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri hızlı tüketim ürünleri sektöründe EFR yayınlayan şirket listesi aşağıdaki tablo 16'da yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 16: Yıl Bazında Hızlı Tüketim Ürünleri Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2020	2021	2022	2023
Coca Cola İçecek	✓	✓	✓	✓

Kaynak:http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)' 'den yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 16'tan da görüldüğü gibi bu sektörde 2020 yılından bu zamana kadar EFR yayınlayan tek şirket Coca Cola İçecek A.Ş. olup, iş modeli incelenmiştir.

3.2.5.1. Coca Cola İçecek 2023 EFR İş Modeli

Coca Cola İçecek A.Ş, 8 Mayıs 1886 yılında Amerikan Birleşik Devletleri sınırlarında ilk formülünü yaratan John S. Pemberton' dur. Frank Robinson ürün üzerinde bulunan logoyu yaratmıştır. 1892 yılında Asa Candler The Coca Cola Company şirketini kurmuş ürünün gelişmesini sağlamıştır. Reklam kampanyaları ile ürün bütün ABD'ye yayılmıştır. Şirket 1919 yılında Atlanta'da bankalar konsorsiyumuna satılmıştır. Yapılan reklam çalışmaları ve yeni yatırımlarla birlikte şirket uluslararası alanda tanınmıştır (Coca Cola EFR, 2023: 9-10).

Şirket 1919 yılından bugüne kadar halka açıktır. Halka açıklık oranı ise %100'dür. Şirketin hisseleri New York Menkul Kıymetler Borsasında işlem görmektedir. Şirketin ortaklık yapısı, %40,12 ile Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş., %20,19 The Coca-Cola Export Corporation, %10,14 Efes Pazarlama ve

Dağıtım Ticaret A.Ş., %26, 65'lik kısım halka açık kısımdan oluşmaktadır (Coca Cola EFR,2023: 220).

2020 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 17'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 17: Coca Cola 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Çıktılar	Sonuçlar
İnsan Sermayesi	• Yetenek ve performans yönetimi • Öğrenme ve gelişim • Sağlık güvenlik ve esenlik uygulamaları • İnsan hakları, çeşitlilik ve kapsayıcılık • Çalışan iletişimi ve etkileşimi	• 10.000'den fazla çalışan • Yönetim sistemleri ve programları • Şirket prensipleri ve değerleri • Gönüllülük • Liderlik ekibi ve şirket kültürü	• Çalışan bağlılığı • Üretkenlik artışı • Çeşitlilik ve kapsayıcılık • Motivasyon/ memnuniyet • Kişisel gelişim	• Sürdürülebilir yetkinlik gelişimi • Toplumların yaşam kalitesinde iyileşme • Çalışanlara toplam 103.456 saat eğitim • Dolaylı ekonomik etki: Türkiye, Kırgızistan, Kazakistan ve Pakistan'da toplam 114.750 doğrudan ve dolaylı istihdam
Finansal Sermaye	• Finansal risk yönetimi • İşletme sermayesi yönetimi • Pazarlama • Gelir artışı yönetimi • Fiyatlandırma • Promosyon	• Yatırımlar • Satış gelirleri • Finansal gelirler	• En elverişli kurumsal değere ulaşmak • Şeffaflığı artırmak • Yatırımcı ilişkileri (çift yönlü) • 101.686 milyon TL Net Satış Geliri; • 14.990 milyon TL Faaliyet Kârı	• Daha iyi kurumsal yönetim seviyesi • Marka itibarı • Yatırımcı tabanını çeşitlendirmek
Sosyal/ İlişkisel Sermaye	• STK, ticari menfaat grupları, sektör dernekleri toplantıları, konferanslar, çalıştaylar, paneller ve projelere aktif katılım • Tedarikçi, bayi ve müşteri destek ve gelişim programları • Tedarikçi, bayi ve müşteri denetim ve anketleri Sağlık, güvenlik ve iyi olma hali programları • İletişim kampanyaları • KSS Programları • Yerel ve ulusal resmi makamlarla etkileşim • Yatırımcı tanıtım gezileri	• Paydaş beklentileri • Şirket prensipleri ve değerleri • Düzenlemeler ve yasalar • Dış eğilimler • Çalışma ortamındaki değişiklikler • Etkileşim platformları	• Marka itibarı • Şeffaflığı artırmak • Güven inşa etmek • Yasal risk azaltma • Faaliyet göstermek için sosyal lisans	• Sosyal kalkınma • Paydaş değeri • Güvenilir iş ortağı

Doğal Sermayesi	• Enerji ve su verimliliği programları • Sürdürülebilir ambalaj girişimleri • Sürdürülebilir satın alma uygulamaları (soğuk içecek ekipmanları, tarım, forkliftler) • Çevre sorunları için STK'larla ortaklıklar • SGP ve PSA'ya dayalı tedarikçi eğitimleri • Şirket ilkelerine ilişkin denetimler • İç ve dış bilinçlendirme kampanyaları • Üçüncü taraf firmalarla kaynak suyu güvenlik açığı değerlendirmesi (SVA)	• Su • Enerji • Konsantre ve içecek bazı Şeker • Ambalaj ham maddeleri • Tedarikçi Kılavuz İlkeleri • Sürdürülebilir Tarım Kılavuz İlkeleri	• Sürdürülebilir kaynak yönetimi • Faaliyet göstermek için sosyal lisans • Kaynak tasarrufu • Çevreyle ilgili farkındalık • Su verimliliğinde 2020'ye göre %3 iyileşme • 164.975 m3 su tasarrufu • 694.928 ton CO2 salım tasarrufu	• Paydaş iş birliği • Doğal kaynakların ve ekosistemin sürdürülebilirliği
Fikri Sermaye	• Proje geliştirme • AR-GE ve inovasyon için ortaklıklar kurulması • Fikri mülkiyetin korunması	• Ar-Ge ve inovasyon yatırımları • Yönetim sistemleri ve sertifikaları • Bilgi işlem altyapısı	• Çalışan bağlılığı • Üretkenlik artışı • Çeşitlilik ve kapsayıcılık • Motivasyon/memnuniyet • Kişisel gelişim • Bilgi ve becerilerde ilerleme • Sağlık, güvenlik ve esenlik • Eşit fırsat • Çalışanların kariyer gelişimi	• Müşteri memnuniyeti • Tüketici- memnuniyeti • Güven inşa etmek • İnovasyon • 2008-2023 arası • 1.684 Operasyonel Mükemmellik Projesi memnuniyeti
Üretilmiş Sermaye	• Makina ve ekipmanların satın alınması • Bakım ve onarım • Kalite yönetimi • Lojistik	• Binalar • Altyapı • Ekipmanlar	• Üretkenlik ve verimlilik artışı • Tedarik zincirinin iyileştirilmesi • İş Sağlığı ve Güvenliği • İnsan haklarına uygun çalışma ortamı	• İş verimliliği • 1.535 milyon UC Satış Hacmi

Kaynak: Coca Cola EFR, 2023:62

Coca Cola şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna şeffaf bir şekilde yanıt vermiştir. Şirket değer yaratma sürecinde odak noktası, müşteri, tüketiciler, toplum ve çalışanlardır. Şirketin iş faaliyetlerine erişebilmek için temel sermaye öğeleri çerçevesinde girdilerini belirtilmiş olup bunun neticesinde çıktıları ve sonuçlarına da yer verilmiştir. Şirket (Coca Cola EFR, 2024:60-61);

"- Kaynak Kullanımı (yüksek kaliteli ve lezzetli içecekler),
- Üretim (üretimi artış sağlarken tüketimi azaltarak sürdürülebilir şişeleme alanında çalışmalar yapılmaktadır) ,
- Lojistik (dijital teknoloji ile bayi ve müşteri isteklerinin planlı ilerleme),
- Satış ve Pazarlama (müşteri kazanmak için gerekli reklam çalışmalarının yapılması ve müşteriye yakın lokasyon da konumlanmaktadır),
- Tüketim (500 milyon tüketiciye ulaşırken yaşam tarzlarına göre hitap eden ürünler sunmak),
- Geri dönüşüm (atıksız dünya vizyonu ile şişelerin ve ambalajların geri dönüşüme uygun tasarlanması ve geri dönüştürülebilir içeriği arttırmak için içerikte çalışmaların devam edilmesi) , aşamalarından oluşan değer zinciri boyunca çalışmalarını devam ettirmektedir."

Şirketin SKA'ya (Coca Cola EFR,2023:62);

"- Ürün kalitesi ve güvenliğine verilen önem ile, sağlık ve kaliteli yaşam ilkesine
- Su yönetimi ile, temiz su ve sanitasyon ilkesine,
- Enerji yönetimi ile erişilebilir ve temiz enerji ilkesine,
- İklim değişikliği ve sürdürülebilir ambalajlama ile iklim eylemleri ve karasal yaşam ilkesine,
- Toplumsal yatırımlar, gönüllük çalışmaları, amaçlar için ortaklıklar ilkesine,
- Yetenek yönetimi ve çalışan bağımlılığı ile eşitsizliklerin azaltılması ilkesine,
- Değer zinciri boyunca insan haklarına verilen önem ile nitelikli eğitim, insana yakışır ekonomik büyüme ilkesine,
- Çeşitlilik ve kapsayıcılık iş ve sağlığı ve güvenliği ile toplumsal cinsiyet eşitliği ve yoksulluğu son ilkesine destek sağlamaktadır."

Hızlı tüketim ürünlerinden sonra perakendeye geçilebilir.

3.2.6. Perakende Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri perakende sektöründe EFR yayınlayan şirketlerin listesi aşağıdaki tablo 18'de yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 18: Yıl Bazında Perakende Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2019	2020	2021	2022	2023
Penti	✓				
Migros			✓	✓	✓

Kaynak: http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)'den yararlanarak hazırlanmıştır.

Perakende sektöründe ilk olarak 2019 yılında Penti ER yayınlamış olup, 2021 yılında ise Migros şirketi ER yayınlamaya başlamıştır. Çalışmamızda 2021 yılından günümüze entegre rapor yayınlayan Migros şirketi EFR iş modeli incelenmiştir.

3.2.6.1. Migros 2023 Yılı EFR İş Modeli

Migros Türk, 1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesinin ortak girişimi kurulmuştur. 1975 yılında Migros hisselerinin büyük çoğunluğu Koç grubu tarafından satın alınmış olup, 1991 yılında şirket halka açılmıştır. 2009 yılında Koç grubu hissedarları MH Perakendecilik ve T.A.Ş. olmuştur (Migros EFR, 2023: 10).

Şirketin ortaklık yapısı, %49,18'i MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş., %49,18'i diğer grup, %1,64'ü ise Migros Ticaret A.Ş.' den oluşmaktadır (Migros EFR, 2023: 145).

2021 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 19'daki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 19: Migros2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Çıktılar	Sonuçlar
İnsan Sermayesi	• Gıda ve ihtiyaç sektörüne yönelik her türlü gıda ve tüketim ürünlerine yönelik toptan satışı yapmaktadır	• 70 bini aşkın istihdam ile konusunda uzman nitelikli iş gücü • Çalışan gelişimine yatırım • Şirket içi çeşitlilik ve fırsat eşitliği • Migros Perakende Akademisi • Adil ve şeffaf yetenek ve performans yönetimi • İSG çalışmaları ve eğitimlerine yapılan yatırım	•Çalışanlara verilen eğitim: 5.155.360 çalışanxsaat •28 farklı çalışan sağlığı uygulamalarından 63.800 kere faydalanma •Kadın çalışan oranı: %44 •Yönetim kademesinde %33; üst yöneticilerde %25 kadın oranı •Engelli çalışan sayısı : 1.305 •214.017 saat İSG Hizmeti	Müşteriler; • İyi müşteri deneyimi • Bütçeye uygunluk ve satın alınabilirlik • Erişebilirlik • Sağlık ve güvenli gıdaya ulaşım • Yenilikçi uygulamalar
Finansal Sermaye		• Şirket özkaynakları: 36,3 milyar TL • Yatırımlar: 6,4 milyar TL • Satış gelirleri: 181,7 milyar TL • Kampanya ve promosyonlar • Finansal risk yönetimi	• Toplam varlık: 92.129 milyon TL • Faiz, Amortisman ve vergi öncesi kar (FAVÖK): 3.221 milyon TL • Net Nakit/FAVÖK oranı: %65 • Net kar: 8.905 milyon TL • Toplam vergi 1.887 milyon TL	Hissedarlar ve Yatırımcılar; • Sürdürülebilir ekonomik değer • Şeffaflık • Marka itibarı ve güvenilirliği • Dayanıklı finansal yapı • Güçlü finansal risk yönetimi
Sosyal/ İlişkisel Sermaye		• 23.500 tedarikçi, çiftçi ve üretici • Bağışlar, sponsorluklar,üyelikler ve iş birlikleri • Müşteri iletişim kanalları • Marka ve müşteri araştırmaları • Paydaşlarla etkileşim • Toplumsal yatırımlar	• Tedarikçilere 710 Ürün Güvenliği, 531 Etik, Sosyal, Çevre denetimi • Müşterilerin alışveriş sonrası memnuniyet skoru: 79,1 • 19 milyon tekil müşteriye Money Kart ile kampanya ve öneriler • Aile Kulüpleriyle eğitim alan üye sayısı: 492.671	Çalışanlar; • Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı ve güvenliği • Kariyer ve yetenek gelişimi • Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti
Doğal Sermayesi		• Karbon salımı azaltım çalışmaları • Sürdürülebilir tarım yatırımları • Gıda israfıyla mücadele çalışmaları • Plastik atık azaltımı ve sürdürülebilir ambalaj • Sürdürülebilir su yönetimi	• CO2 salımında 2020'ye kıyasla azaltım: %14,71 • İTU sertifikalı meyve sebze ürün tedariki: 13 yılda 1.483.967 ton • Gıda imha / gıda tedarik tonajında 5 yılda azaltım: %29,5 • İPG kapsamında son 2 yılda plastik azaltımı: 512 ton	Toplum ve STK'lar ; • İklim değişikliği ile çok yönlü mücadele • Sürdürülebilir tarım ve gıdanın korunması • Toplumsal cinsiyet eşitliği • Dolaylı ekonomik etki
Fikri Sermaye		• Ar-Ge ve inovasyon yatırımları • Bilgi teknolojileri altyapısı • Migros Up platformu ile start-up iş birlikleri • Patentli sistemler ve yenilikçi uygulamalar • İnternet siteleri ve mobil uygulamalar • Kurum içi girişimcilik destekleri	• 13 kurum içi girişimcilik takımı ve 126 takım üyesi • Online ve mobil alışveriş kanalları • Toplam 12 Migros Up ortak inovasyon projesi • 7 temel ürün bilgisinin GS1 sistemine tanımlandığı ürün sayısı: 17.595 • Sulu soğutma sistemlerinin kullanıldığı lokasyon sayısı: 287	Tedarikçiler; • Döngüsel ekonomiyi destekleme • Sosyal ve çevresel farkındalık • Değer odaklı iş birlikleri
Üretilmiş Sermaye		• 81 ildeki online satış kanalı ve 3.363 fiziki mağaza • Mağazalara yönelik altyapı çalışmaları • Dağıtım merkezleri ve lojistik ağı • Verimlilik sağlayan yeni nesil ekipmanlar • MİGET Taze Et İşleme Merkezi	• Türkiye'deki hanelerin %100'üne erişim • Engelsiz Mağaza sayısı: 275 • MİGET aracılığıyla et üretim kapasitesi: 90.000 ton • Enerji verimliliği projeleriyle sağlanan enerji tasarrufu: 22.605 MWh • Stratejik noktalara konumlanmış rota optimizasyonu sağlayan 58 dağıtım merkezi	Resmî Kurumlar; • Kurumsal politikalara ve yasalara uyum • Marka itibarı ve güvenilirliği

Kaynak: Migros EFR,2023:23

Migros şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna iş modeli şemasında net bir şekilde yanıt vermektedir. Şirket, temel öğeleri hakkında iş modeli ile ilişkilendirerek net bir şekilde bilgi vermiştir. Kuruluş, içinde bulunduğu şartlara uygun olarak net bir metin akışı içerisinde genel bilgiyi sunmuştur. Şirket başlıca paydaşlar, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, dış çevreyi etkileyen faktörler hakkında yapılan çalışmalar hakkında bilgi paylaşmaktadır. Online satış mağazaları ve fiziki mağazaları sayesinde Türkiye'de bütün kurumlara ulaşabilmektedir pazara hükmetmesi için güç sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri, Ar-Ge altyapı yatırımları ile internet sitesi, mobil uygulamalar yenilikleri şirketin iş modelinin değişime uyum sağladığının göstergesidir. Şirket doğal kaynakların kullanımında ve topluma karşı duyarlılığı neticesinde sürdürülebilir tarımı desteklemektedir. Entegre iş modeli iç sonuçlara örnek olarak, şirketin çalışan bağlılığı, marka itibarı, kariyer ve çalışan yetenekleri konusunda gelişimi desteklemek, dış sonuçlar açısından ise müşteri memnuniyeti, vergi ödemeleri, sürdürülebilir tarım ve gıdanın desteklenmesi örnek verilebilir.

Şirket, SKA'ya (Migros EFR, 2023: 14);

- İklim değişikliği ile mücadele, sürdürülebilir tarım ve gıdanın korunması, döngüsel ekonomiyi desteklememek, yoksulluğa son, temiz su ve sanitasyon, erişilebilir ve temiz enerji, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, sudaki yaşam, karasal yaşam, amaçlar için ortaklıklar ilkelerine,
- Yenilikleri uygulama ile inovatif uygulamaları hayata geçirmek, ürün bilgilerinin şeffaf ve hızlı akışı, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve altyapı, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim, amaçlar için ortaklıklar ilkelerine,
- Sağlıklı sürdürülebilir ürün ve hizmetler, açlığa son, sağlıklı ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, eşitsizliklerin azaltılması, sorumlu üretim ve tüketim, barış adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar
- Çalışan ve fırsat eşitliği, çalışan memnuniyeti, çalışan sağlığı ve güvenliği, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği ilkelerine katkı sağlanmaktadır.

Perakendeden sonra teknoloji/bilişime geçilebilir.

3.2.7. Teknoloji/Bilişim Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri teknoloji/bilişim sektöründe EFR yayınlayan şirket listesi aşağıdaki tablo 19'da yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 20: Yıl Bazında Teknoloji/Bilişim Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2022	2023
Logo Yazılım	✓	✓

Kaynak:http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Teknoloji/ sektöründe 2022 yılından bu yana EFR yayınlayan tek kuruluş Logo Yazılım şirketi iş modeli incelenmiştir.

3.2.7.1. Logo Yazılım 2023 Yılı EFR İş Modeli

Sektöründe öncü olarak çalışmalarına devam eden Logo Yazılım şirketi 1984 yılında çalışmalarına devam etmektedir. Şirket iş yazılımı çözümleri hizmeti yanında dijital dönüşüm danışmanlığı özel proje yönetimi hizmetleri sunmaktadır. Logo Yazılım, Türkiye'nin en büyük borsada işlem gören yerli yazılım şirketidir. Şirket 2000 yılında Borsa İstanbul'da halka açılan ilk bilişim şirketi olma unvanına sahiptir. Şirket ürün ve hizmetlerinde yenilikçilik ve yaratıcılığı hedeflemiştir (Logo EFR, 2023: 14-15).

Şirketin ortaklık yapısı, %33,63 ile Logo Teknoloji ve Yatırım A.Ş., %66,37'si ise diğer kurumsal yatırımcılardan (halka açık) kısımdan oluşmaktadır (Logo EFR, 2023: 56).

2022 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 20'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 21: Logo 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Çıktılar	Sonuçlar
İnsan Sermayesi	•Yazılım ve geliştirme •Satış sonrası hizmetler •Yazılım ve hizmet geliştirme	• 1.600+ çalışan • Toplumsal cinsiyet eşitliği ve işte kadının güçlenmesi kapsamındaki çalışmalar • Logo Akademi kapsamında gerçekleştirilen öğrenme ve gelişim faaliyetleri • LOG-in staj programlarına katılan 169 üniversiteli ve liseli öğrenci	• %45 kadın çalışan oranı • %38 Üst Yönetimde kadın oranı • 29 saat çalışan başına eğitim • LOG-in staj programı ile işe alınan 41 yarı zamanlı ve 8 tam zamanlı çalışan	• %86 Logo Türkiye çalışan bağlılığı skoru • Logo Türkiye'de 2023 yılında yeniden "Great Place to Work®" sertifikasının alınması • %86 ÇBA katılım (bağlılık) endeksi • %86 ÇBA "EVP" endeksi • %87 ÇBA "wellbeing" endeksi
Finansal Sermaye		• Güçlü bilanço • Etkin finansal yönetim • Kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu yönetim anlayışı	• 9,5/10,0 kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notu • 3,6 milyar TL faturalanan gelirler • 3 milyar TL UFRS gelirleri • %66 tekrarlayan gelir oranı (TMS29 hariç faturalanan) • 726 milyon TL FAVÖK	• Karlı büyüme, güçlü nakit yaratımı ve likidite • BİST Kurumsal Yönetim endeksinde yer alma (endeksi giriş: 2009) • BİST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alma (endekse giriş: 2017) • İstikrarlı temettü dağıtımı: 2023'de 150 milyon TL
Sosyal/ İlişkisel Sermaye		• Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri • Logo Akademi ürün ve çözüm eğitimleri biriminin üniversite ve MYO'larıyla iş birliği ve destek programları • Gönüllülük bilinci ve kültürü	• 3.000 Hayallerini Kodlayanlar projesiyle etki edilen öğrenci • 4.010.764 TL bağış • 143 Logo ERP ürünüyle ders veren üniversite ve MYO	• Bilişim ekosistemine katkı • Dijital ve ekonomik eşitsizliğin azaltılmasına katkı • Geleceğin yazılımcılarına ilham olmak

Doğal Sermayesi		• Çevresel yönetim sistemi • Doğal kaynakların etkin ve verimli kullanımına yönelik projeler • Gebze yerleşkesinde yer alan 20 kWh kapasiteli çatı GES	• 1.119 ton CO2 kapsam 1 ve kapsam 2 emisyonları • 2.214 m³ su tüketimi • 3,81 ton tehlikesiz atık miktarı • 190 kg tehlikeli atık miktarı (e-atık)	• 14 kWh yenilenebilir enerji üretimi ve tüketimi • %87 geri dönüştürülen tehlikesiz atık miktarı • %98 geri dönüştürülen tehlikeli atık (e-atık) miktarı
Fikri Sermaye		• 787 Ar-Ge çalışan sayısı • %32 Ar-Ge harcaması/faturalanan gelir oranı • Logo Ar-Ge merkezleri • 39 yıllık sektörel uzmanlık • Girişimcilik ve inovasyon yatırımları	• PaaS'a yönelik geliştirmeler • 35 bulut tabanlı mikro servis sayısı • Yapay zekâ, blokzincir gibi teknolojilerin iç süreçlerde etkin kullanmı • 5.151 ürünlere eklenen yeni özellik (Ür-Ge) • 12,6 milyon $ Logo Ventures kurumsal girişim fonu toplam kaynak taahhüdü	• Bilişim ekosistemine ve ekonominin dijitalleşmesine katkı • Yerli yeteneği geliştirme ve bağlılığını artırmaya katkı • Yerli yazılım ve fikri mülkiyet
Üretilmiş Sermaye		• Müşteri beklentisine yanıt verebilen Logo Yazılım çözümleri • 1.000+ İş ortağı • Güçlü paydaş ilişkileri • Bilgi güvenliği ve müşteri gizliliği odağı	• %100 Logo Türkiye'de çözülen müşteri talebi ve olumsuz bildirim oranı • 145.525 Logo Türkiye uzaktan verilen destek hizmeti • 531 eLogo karşılanan destek talebi • İş ortaklarına yönelik müşteri deneyimi karnesi • 134 saat bilgi güvenliği ve 939 saat KVKK eğitimi	• 48,08 Logo Türkiye net tavsiye puanı • 4,5/5,0 Logo Türkiye destek ekiplerinin hizmetlerine yönelik memnuniyet puanı • 60,0 eLogo net tavsiye puanı • 48.000+ yeni müşteri

Kaynak: Logo EFR, 2023:48-49

Logo Yazılım şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna entegre iş modelinde belirttiği şemada net bir şekilde ifade etmiştir. Şirketin, temel sermaye öğelerini kullanarak iş faaliyetleri için kullandığı girdileri, yarattığı değer ile nasıl çıktı ve sonuçlara dönüştürdüğünü görmek mümkündür. Şirket Ar-Ge ve inovasyona verdiği önem ile bilişim ekosistemine ekonominin dijitalleşmesine katkı sağlamaktadır bu da kuruluşun yenilikçilik ihtiyacına verdiği önem ve iş modelinin değişime uyumu olarak tasarlandığının göstergesidir. Çalışanlara sağlanan eğitim sonucunda nitelikli çalışan sayısının artması kuruluşa uzun vadede başarısına katkı sağlayacaktır. Aktif olarak faaliyet gösterdiği sektöre uygun mantıklı bir metin akışı sunmuştur. İç sonuç olarak çalışan bağlılığı skoru, şirkette güçlü nakit yaratımı gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Dış sonuç olarak ise, geleceğin yazılımcılarına ilham olmak yenilenebilir enerji üretimi ve tüketimi alanlarında katkı sağladığından bahsedilebilmektedir.

Şirket, SKA'ya (Logo EFR, 2023: 51);

- Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde 3000'e yakın öğrenciye robotik kodlama eğitimi sunması ile nitelikli eğitim ilkesine,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında kadın sayısının arttırılması çalışmaları ile toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesine,
- Farklı sektörlere dijital çözümler sunarak gelişmelerine katkı sağlarken aynı zamanda sahip olduğu insan kaynağı ve yeni nesil iş gücünü geliştirmeye odaklanması insana yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkesine,
- Şirket gelirlerinin %32'sini Ar-Ge harcamaları için kullanmakta ve teknoloji alanında kurumsal girişim fonu Logo Ventures ile inovasyona verdiği önem ile sanayi yenilikçilik ve altyapı ilkesine,
- Fırsat eşitliği sağlamak için eğitim alanında ve toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmaları ile eşitsizliklerin azaltılması ilkesine,
- Operasyonlarında karbon ayak izinden doğal kaynak tüketimine geçerek çevresel etkiyi azaltmaya katkı sağlaması, sorumlu üretim ve tüketim ilkesine,
- Kaynak kullanımına bağlı çevresel etkinin azaltılması ile iklim eylemlerine,
- Bütün paydaşlar için adillik, şeffaf, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketin iş etiği kurallarına uyması, barış adalet ve güçlü kurumlar ilkesine,
- Birçok sivil toplum kuruluşu ile bir arada çalışmayı amaç eden kurum, amaç için ortaklıklar ilkesine,
katkı sağlamaktadır.

Teknoloji/bilişimden sonra petrole geçilebilir.

3.2.8. Petrol Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri petrol sektöründe EFR yayınlayan şirket listesi aşağıdaki tablo 22'de yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 22: Yıl Bazında Petrol Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2022	2023
Tüpraş	✓	✓

Kaynak:http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)'den yararlanarak hazırlanmıştır.

Petrol sektöründe 2022 yılından bu yana entegre rapor yayınlayan tek kuruluş Tüpraş şirketi iş modeli incelenmiştir.

3.2.8.1.Türkiye Petrol Rafineleri A.Ş. (TÜPRAŞ) 2023 Yılı EFR İş Modeli

Türkiye Petrol Rafineleri A.Ş. temeli 1955 yılında ham petrolün işlenmesi için kurulan Batman Rafinerisine kadar uzanmaktadır. 1983 yılından bu yana ise Tüpraş çatısı altında İzmit, İzmir, Kırıkkale ve Batman' da bulunan dört rafineri ile faaliyetlerine devam etmektedir. Tüpraş, İngiltere ve Türkiye'de farklı coğrafyalarda gerçekleştirdiği tecrübesi ile müşterilerine kesintisiz ve kaliteli hizmet sunmaktadır. Şirket yarattığı katma değer sayesinde Türkiye'nin en büyük sanayi şirketi olarak nitelendirilmektedir. Tüpraş Türkiye'nin akaryakıt ürünlerinin %51'ine, mevcut rafinerisinin %70'ine, depolama kapasitesinin ise %53'üne sahiptir. Sektöründe lider olan firmanın hisseleri 1991 yılından bu yana Borsa İstanbul'da işlem görmektedir (Tüpraş EFR, 2023: 39).

Şirketin ortaklık yapısı, %46,4 ile Enerji Yatırımları A.Ş.(Koç Holding %77, Aygaz %20, Opet %3), Koç Holding ve Diğer Koç Grubu %6,82, %46,78'lik kısım halka açık kısımdan oluşmaktadır (Tüpraş EFR, 2023: 278).

2022 yılından itibaren ER yapan şirketin 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 23'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 23: Tüpraş 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Çıktılar	Sonuçlar
İnsan Sermayesi	• Ham petrol rafinajı, • Rafine edilmiş petrol ürünleri üretim ve satışı, • Petrol ürünü perakende satışı, • Depolama ve uluslararası ticaret, • Deniz ve karayolu taşıma, • Elektrik üretim ve ticareti • Enerji projelerine yönelik mühendislik ve danışmanlık	• Çeşitli, eşit, kapsayıcı, güvenli iş yeri kültürü ve destekleyici politikalar • 6.213 adet çalışan ile yetenekli iş gücü • 7,8 yıl ortalama iş tecrübesi • 756 adet işe alınan çalışan sayısı • 75,6 milyon TL eğitim harcamaları • 9,9 milyar TL çalışanlara yapılan ödemeler • Adil ve performansa dayalı ödüllendirme sistemleri	• 315.122 saat toplam eğitim • Çalışan başına ortalama 51 saat eğitim • %12 kadın çalışan oranı • %23 orta kademe kadın yönetici oranı • %11 çalışan devir oranı • %80 çalışan bağlılığı anketine katılım oranı ve %44 çalışan bağlılık oranı •1.818 adet düzenli performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesine tabi tutulan çalışan sayısı • İç adaylarla doldurulan 525 adet açık pozisyon sayısı • 421.431 saat toplam İSG eğitimi • 95 adet etik hatta bildiren ihbar sayısı ve %89 çözülme oranı • 0,18 LTI frekans, 11,8 LTI şiddet (Solo Tüpraş)	• Sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı ile mutlu çalışanlar • Kariyer ve yetenek gelişimi • Çalışanların elde tutulması ve yüksek çalışan bağlılığı • Çalışanların mental ve fiziksel sağlığı • Kapsayıcı ve eşit iş ortamı
Finansal Sermaye		• 202.941 milyon TL toplam özkaynak • 366.794 milyon TL toplam aktifler • 163.853 milyon TL net borç • 354 milyon ABD doları konsolide yatırım harcaması • Entegre risk yönetim anlayışı	• 686,5 milyar TL net satışlar • 97,3 milyar TL FAVÖK • 7,05 Net Gelir/FAVÖK voranı • %28,0 özkaynak getirisi • 101 milyar TL ödenen vergi ve benzeri yükümlülük ödemeleri • 123 milyar TL ihracat geliri • 27 milyar TL temettü • 9,68 Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu • İlk AB Taksonomisi Raporlaması • Avrupa'nın en büyük 7., Dünya'nın en büyük 36. rafineri şirketi	• Sürdürülebilir ekonomik büyüme • Pay sahipleri ve yatırımcılar nezdinde artan güven • Ülke ekonomisine doğrudan ve dolaylı katkı
Sosyal/ İlişkisel Sermaye		• 5.000 adet tedarikçi • 4.000 adet müşteri • 1.448 milyon TL toplum yararına yapılan ödemeler	• Enerjimiz Öğrencilere programı ile ulaşılan 3.000öğrenci • %88 müşteri memnuniyeti • %84 tedarikçi memnuniyeti • %82 yüklenici memnuniyeti • Endirekt tedarikçiler ile 27,8 milyar TL iş hacmi • Direkt tedarikçiler ile 537 milyar TL iş hacmi • Sürdürülebilirlik endekslerindeki olumlu sonuçlar, bilinirlik ve ödüller • 4.898 saat Etik İlkeler ve Davranış Kuralları, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele ve İnsan Hakları Eğitimleri	• Güçlü marka itibarı • Sürdürülebilir tedarik ağı ile sağlanan iş sürekliliği • Kaliteli müşteri deneyimi ile yüksek müşteri bağlılığı • Toplumsal yatırım çalışmalarıyla toplumda bilinirlik ve güven • Tüm paydaşlar ile şeffaf ve etkin etkileşim • Tüpraş ekosistemindeki güçlü paydaş ilişkileri • Kuvvetli tedarik ağı, tedarikçi iletişim kanalları ve sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları • MEB iş birliği ile "Enerjimiz Geleceğe: Kodluyorum Modelliyorum, Üretiyorum" programının deprem bölgelerinde devamlılığı

Doğal Sermayesi		•18 ile 47 API arasında değişen gravitelerde Türkiye dâhil 11 ülkeden 17 farklı çeşit toplam 23,7 milyon ton ham petrol alımı • 16 milyon m3 ham su çekimi • 6 milyon m3 geri kazanılmış belediye atık su kullanımı • 91.225 TJ toplam enerji tüketimi • 2.290 milyon TL emisyon azaltımı ile ilgili harcamalar • 1.156 milyon TL su ile ilgili operasyonel iyileştirmeler için yapılan harcamalar • 70 adet enerji verimliliği projesi • 3.767 milyon TL çevresel yatırımlar ve harcamalar	• Yenilenebilir elektrik üretimiyle Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarından 5.694 ton CO2e emisyon azaltımı • Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarında 2017 baz yılına göre %15 azaltım • Enerji verimliliği projeleriyle yıllık 113.544 ton CO2e azaltımı • %76,34 geri kazanılan suyun toplam su çekimine oranı • %87 atık geri kazanım oranı (solo Tüpraş) • Atık geri kazanımı ve endüstriyel simbiyoz ile 85 milyon TL ekonomik kazanç • 22.234 ton atığın döngüsel ekonomi faaliyetleri kapsamında geri dönüşümü	• Sorumlu kaynak kullanımı ve sorumlu üretim • İklim değişikliği ile mücadelede güçlü adımlar • BM biyolojik çeşitlilik sözleşmesi çerçevesinde oluşturulan biyoçeşitlilik rehberi
Fikri Sermaye		• 68 kişi Ar-Ge çalışan sayısı • 146,4 milyon TL Ar-Ge harcamaları • 26 Ülkeden 150'den Fazla Paydaşla İş Birliği • Kurum içi girişimcilik ekosistemine verilen destek ve start-up'larla iş birlikleri • 5 yeni kurum içi girişimcilik projesi toplam 49 proje • ODTÜ Teknokent ve İTÜ Teknokent Veri Analitiği Ofisleri • 59 adet dijital dönüşüm projesi • 11 milyon ABD doları dijital dönüşüm harcamaları	• 103 patent başvurusu, 50 tescilli marka, 43 bilimsel yayın (kümülatif) • 8 adet devam eden, 11 adet başarıyla tamamlanmış, 2 adet yeni kabul alan uluslararası ar-ge projesi • Tupras Ventures 3 girişime yatırım • Emerald Technology Ventures 18 girişime yatırım, 1 yatırımdan çıkış • Koç Topluluğu Şirketleri Birinci Özel Girişim Sermayesi Yatırım Fonu 1 yatırım • 7 Ufuk2020, 3 adet Ufuk Avrupa projesi	• Fikri mülkiyet • Yenilikçi ürün ve hizmetler • Düşük karbon ekonomisine geçişte Ar-Ge ve inovasyon ile yenilikçi projeler
Üretilmiş Sermaye		• 4 adet rafineri (30 milyon ton ham petrol işleme kapasitesi) • 15 milyon m2 rafinaj üretim tesisi • 8 adet Hidroelektrik Santrali, 2 adet Rüzgâr Enerjisi Santrali, 3 adet Güneş Enerjisi Santrali • 416 MW Sıfır Karbonlu Elektrik Kurulu Güç Kapasitesi • Gelişmiş lojistik ve dağıtım ağı • 16 adet tanker (661.787 DWT), 13 adet römorkör, 6 adet palamar botu, 1 adet servis botu, 2 adet acente botu ve 1 adet pilot botu • 12 adet lokomotif (7 adet hibrit), 554 adet akaryakıt ve platform vagonu • 5 adet depolama terminali (1,1 milyon m3) • 1.866 adet akaryakıt istasyonu	• 24,9 milyon ton petrol ürünleri üretimi • 30,1 milyon ton petrol ürünleri satışı • 1.188 MWh sıfır karbonlu elektik üretimi • %51 Türkiye akaryakıt ürünleri pazarındaki toplam pay • Türkiye rafinaj kapasitesinin %70'i • 10,8 milyon ton ham petrol ve 7,2 milyon ton petrol ürünü (Denizyolu taşımacılığı ile) • 2,2 milyon ton akaryakıt ürünü ve ara ürün, 64 bin ton demir cevheri (Demiryolu taşımacılığı ile) • 4,5 milyon ton ürün ticareti ve 6,5 milyon ton spot ham petrol bağlantısı • 95,1 emre amadelik oranı	• Sektör liderliği ve güçlü pazar payı • Üretimde verimlilik • Yeni iş alanlarında yaratılan fırsatlar ile geleceğe hazırlık • Düşük karbon ekonomisine geçişte öncü konum ve artan Sürdürülebilir marka algısı

Kaynak: Tüpraş EFR, 2023:73

Tüpraş şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna yukarıda belirttiğimiz tabloda net bir şekilde yanıt vermiştir. Şirket girdi, çıktı ve sonuçlarını sermaye öğeleri ilişkilendirmiş olup her bir kalemin kuruluş açısından ilgilisini açıklamıştır. Şirketin entegre iş modeli içinde bulunduğu faaliyet alanına uygun ve sistemli bir metin akışı içinde sunduğunu görmek mümkündür. Şirketin Ar-Ge çalışmalarına ve inovasyona verdiği önem ile yenilikçilik ihtiyacına yaklaşımını ve iş modelinin değişime uyum sağlamak için tasarlandığını söylemek mümkündür. Şirket çalışanlarına verilen eğitimler neticesinde kuruluşun uzun vadede başarısını olumlu yönde katkı sağlayabilir. Kuruluş, operasyonlarını yürütürken topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmektedir. İç sonuçlar açısından personel eğitimleri, net satış tutarlarını ve çalışan bağlılık oranlarındaki artışı görmek mümkündür, dış sonuçlarda ise şirketin müşteri, tedarikçi ve yüklenici memnuniyet oranından atık geri kazanım oranlarında ve atık dönüştürmeye verilen öneminden söz edilebilir.

Şirket, SKA'ya (Tüpraş EFR, 2023: 73);

- Sürdürülebilir ekonomik büyüme, pay sahibi ve yatırımcı güvenindeki artış, ülke ekonomisine sağladığı dolaylı ve doğrudan katkılar ile, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, barış adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar ilkesine,

- Çalışanların mutlu ve güvenilir ortam sunması, yüksek çalışan bağlılığı, kariyer gelişim fırsatı, mental ve fiziksel sağlıklar, eşit iş ortamı sunarak, sağlık ve kaliteli yaşam, toplumsal cinsiyet eşitliği, insana yakışır ve ekonomik büyüme, eşitsizliklerin azaltılması ilkesine,

- Sektör liderliği ve pazardaki güçlü yapısı, üretimde verimlilik, geleceğe hazırlık için yeni iş alanları, sürdürülebilir marka algısı için düşük karbon ekonomisine geçişte öncü olması, insana yakışır ve ekonomik büyüme, sorumlu üretim ve tüketim, amaçlar için ortaklıklar,

- Yenilikçi ürün ve hizmet, Ar-Ge ve inovasyon ile yenilikçi projelere önem vermesi ile insana yakışır ve ekonomik büyüme, sorumlu üretim ve tüketim, sanayi yenilikçilik ve altyapı ilkelerine,

- Güçlü marka itibarı, kaliteli müşteri deneyimi, paydaş ilişkileri, yüksek müşteri bağlılığı, toplumun güvenini kazanması, MEB ile iş birliği ile proje geliştirmesi, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, eşitsizliklerin azaltılması ve amaçlar için ortaklıklar ilkelerine,

- İklim değişikliği için güçlü adımlar, biyoçeşitlilik rehberi oluşturması, erişilebilir ve temiz enerji, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, sudaki yaşam, karasal yaşam ilkelerine,

doğrudan katkı sağlamaktadır.

Petrolden sonra otomotive geçilebilir.

3.2.9. Otomotiv Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri otomotiv çimento sektöründe EFR yayınlayan şirket listesi aşağıdaki tablo 24'de yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 24: Yıl Bazında Otomotiv Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2023
Ford	✓

Kaynak:http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Otomotiv sektöründe 2023 yılında ilk defa EFR yayınlayan kuruluş Ford şirketi iş modeli incelenmiştir.

3.2.9.1. Ford Otosan 2023 Yılı EFR İş Modeli

Ford Otomotiv San. A.Ş. şirketinin temelleri 1928 yılında Vehbi Koç'un Ford'un bayiliği satınalması ile başlamıştır. 1956 yılında Koç ve Ford ortaklığı kurulmuş, 1966 yılında ilk yerli otomobili üretmişlerdir. 1997 yılında Ford Otosan Company ile Koç Holding hisselerinin eşitlenmesi sonucu Ford Otosan kurulmuştur. Ford Avrupa'da en büyük ticari araç üreticidir. Şirketin en önemli amacı yenilikçi otomobiller ile topluma fayda sağlamaktır (Ford Otosan IR, 2023: 13).

Şirketin ortaklık yapısı, %41 Koç Holding A.Ş., %41 Ford Motor Company, %18'lik kısım ise halka açıktır (Ford Otosan IR, 2023: 15).

Şirketin raporlamaya başladığı 2023 EFR'de iş modelini aşağıdaki tablo 25'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 25: Ford Otosan 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Çıktılar	Sonuçlar
İnsan Sermayesi	Gıda ve ihtiyaç sektörüne yönelik her türlü gıda ve tüketim ürünlerine yönelik toptan satışı yapmaktadır	• 23.701 çalışan • Çalışan gelişimi ve eğitimlerine yönelik yapılan 63,7 milyon TL yatırım • Gönüllülük platformları • Kültürel dönüşüm • Çevik dönüşüm • Kadın lider gelişimine yönelik hayata geçirilen projeler • Geniş bayi ağı	• Türkiye'de %22,52 kadın çalışan oranı ve yönetim kadrolarında %24,18 kadın temsiliyeti • STEM alanında Türkiye lokasyonlarında %21,69 çalışan kadın oranı • 386 ofis çalışanı terfi, 6.555 yeni pozisyonda %68,74 şirket içinden istihdam, 602 rotasyon • Kişisel, liderlik, teknik ve mesleki alanlarında verilen 2.601.810 saat eğitim • %80,25 Toplu İş Sözleşmesi kapsamındaki çalışan oranı • %14,17 çalışan devir oranı • 1.170 gönüllü çalışan ile gerçekleştirilen gönüllülük faaliyetleri • Çevik iş yapış şekline geçen yaklaşık 4.600 çalışan, 700'den fazla takım • Çalışan bağlılığı oranı %51,4, Çalışan Net Tavsiye Skoru oranımız %70 • 4,89 Türkiye, 1,42 Romanya kaza sıklık oranı • Bayilerde yetenek dönüşümü ve gelişimini desteklemeye yönelik 14.622 insan × gün eğitim	İnsan odaklı dönüşümü benimsiyoruz.İnsan odaklı bir dönüşüm stratejisi benimseyerek kurumsal kültürümüzle uyumlu çalışma deneyimine odaklanıyoruz. Çevik dönüşüm ile yaratığımız değeri paydaşlarımıza daha hızlı yansıtıyor, iş süreçlerimizde liderlik, müşteri deneyimi, kurum kültürü ve organizasyon gibi farklı boyutları bütünsel bir yaklaşımla ele alıyoruz.
Finansal Sermaye		• 32.897 milyon TL yatırım harcamaları • 11.231 milyon TL faaliyet giderleri • Geniş finansman havuzu • Etkin borç yönetimi • 73.008 milyon TL özsermaye	• 20.398 sürdürülebilir ürün • İnovasyon ile 17,6 milyon euro maliyet kazancı • Mobilitenin geleceği ile ilgili startuplara ve fonlara yapılan 26.000.000 TL yatırım • Ar - Ge, dijitalleşme ve teknoloji alanında 10 ödül • Ar - Ge ekosisteminde lider pozisyon, Türkiye'de Avrupa Birliği'nden en çok fon almaya hak kazanan birinci endüstri şirketi	Güçlü büyüme planları ve stratejik yatırımlarımız ile katma değer yaratıyoruz. Türkiye ve Romanya'daki dört merkezde geliştirdiğimiz ürün, hizmet ve ileri teknolojiler ile yenilikçi mobilite ürün ve hizmetleri sunarak, değişen finansal ve operasyonel koşullara karşı dayanıklılığımızı artırarak, hissedarlar ve diğer tüm paydaşlar için katma değer yaratan güçlü finansal sonuçlar elde etmeye odaklanıyoruz.
Sosyal/ İlişkisel Sermaye		• 1.170 gönüllü çalışan sayısı • 576,9 milyon TL toplumsal yatırım • 1.971'i yerel olmak üzere toplam 2.399 tedarikçi • Tedarikçilerle güçlü ve etkileşimli ilişki • Çift yönlü güçlü paydaş ilişkileri • 40'ın üzerinde STK ile iş birliği, 12 adet sektörel dernek ve girişim ile iş birliği	• Çevre, eğitim, deprem yardımları, sağlık, kültür, sosyal yardımlaşma ve diğer alanlarında hayata geçirilen toplumsal yatırım projeleri • 37'si kritik tedarikçi olmak üzere sürdürülebilirlik değerlendirmesine dahil olan 238 tedarikçi • Faydalanan (ulaşılan) kişi sayısı • Ağır Ticari Araçlarda %78, Binek ve Ticari Araçlarda %84'e varan Net Tavsiye Skoru • Teknoloji ve inovasyon alanında gerçekleştirilen projelerle ulaşılan 1.000 kadın	Etki alanımızı genişletiyoruz. Çok aşamalı ve kompleks değer zincirimizin her adımını kontrollü ve sistemli bir şekilde yönetmek ve etki alanımızı her geçen gün genişletmek için bayi ve tedarikçilerimizle iş birliği içinde çalışıyor, müşteri deneyimine yönelik bütüncül bir yaklaşım sergiliyoruz. Ford Otosan ekosisteminde yer alan tüm paydaşlarımızın dönüşümüne liderlik ediyoruz.
Doğal Sermayesi		• Ürün ve hizmetler için kullanılan ham maddeler •%100 yenilenebilir kaynaklardan elektrik enerjisi tedariki • 1.826.323 m3 su çekimi • 3.974.560,61 GJ enerji kullanımı • 254,58 milyon TL çevre yatırımı ve harcamaları	• Üretilen araç başına sera gazı salımı 0,28 tonCO2e • Türkiye ve Romanya'da elektrik tüketimlerinde %100 yenilenebilir enerji kullanımı • Geri kazanılan toplam atık miktarı 157 ton • 96,7 milyon TL çevresel yatırımlarla sağlanan tasarruf	Çevresel etkimizi sıfırlıyoruz. Sıfır emisyonlu araçlar ve buna yönelik araç teknolojileri ile mobilite dünyasının ihtiyaç duyacağı her türlü tamamlayıcı hizmetler bütününü sunarak ürünlerimizin çevresel etkisini sıfırlamaya odaklanıyoruz. Tüm operasyonel çlerimizde su ve enerji verimliliğini artırmaya ve atık oluşumunu kaynağında önlemeye yönelik uygulamaları hayata geçiriyoruz.

Fikri Sermaye		• 2.298 yetkin Ar - Ge çalışanı Ford Otosan İnovasyon Programı(Fikirhane) • 5.038.624.251 milyon TL Ar - Ge harcaması • Müşteri ihtiyaçları ve geleceğin ulaşım teknolojilerini içeren ürün planları	• 20.398 sürdürülebilir ürün • İnovasyon ile 17,6 milyon euro maliyet kazancı • Mobilitenin geleceği ile ilgili startuplara ve fonlara yapılan 26.000.000 TL yatırım • Ar - Ge, dijitalleşme ve teknoloji alanında 10 ödül • Ar - Ge ekosisteminde lider pozisyon, Türkiye'de Avrupa Birliği'nden en çok fon almaya hak kazanan birinci endüstri şirketi	Mobilitenin geleceğini şekillendiriyoruz. Kapsamlı mobilite çözümleri geliştirirken Sürdürülebilirlik Temelli Tasarım prensibini temel alıyor, mühendislik ihracatında liderliğimizi sürdürüyoruz. Sadece konvansiyonel araç teknolojileri değil, elektrikli ve bağlantılı yeni nesil araçlarla çeşitlenerek yenilenen ürün portföyümüzle ve hidrojen teknolojilerine odaklanan çalışmalarımızla tüm ulaşım tiplerini, ulaşım altyapılarını ve insanların hareket etme alışkanlıklarını gözeten tasarımları hayata geçirerek paydaşlarımızın da dahil olduğu inovasyon odaklı iş birliği kültürünü teşvik ediyoruz.
Üretilmiş Sermaye		• 3 Ar - Ge Merkezi ve 1 Teknokent • Yedek parça deposu ve montaj tesisleri • Endüstri 4.0 üretim uygulamaları 4 üretim tesisi	• 589.758 adet üretilen araç • Türkiye'deki toplam otomotiv üretiminin %40'ı • Türkiye otomotiv sektöründe %8,9 pazar payı • WEF Global Lighthouse olan bir Ford Otosan üretim tesisi	Sektörümüzün dönüşümüne liderlik ediyoruz.Türkiye ve Romanya'daki dört merkezde her yıl artan üretim kapasitemizle yenilikçi mobilite ürün ve hizmetleri sunarak geleceğin akıllı şehirleri için ulaşım teknolojileri üretmeye devam ediyoruz. Sektörümüzün elektrikli dönüşümüne liderlik ediyor, bu doğrultuda hayata geçirdiğimiz iş birliklerinin gücüne inanıyoruz.

Kaynak: Ford Otosan EFR,2023:44-45.

Ford Otosan şirketi, kuruluşun iş modeli sorusuna iş modelinde açık ve net bir şekilde yanıt vermiştir. Şirketin sermaye öğeleri girdi, çıktı ve sonuçlar ile ilişkilendirilip her öğe için detaylı bilgiler verilmiştir. Şirket iş faaliyetlerine uygun sistemli bir metin akışı içerisinde iş modelini sunmuştur. Ar-Ge, dijitalleşme ve teknoloji alanındaki çalışmaları sayesinde iş modelli yeniliklere ve değişime ve çeşitliğe uyumlu olarak tasarlandığını söylemek mümkündür. Şirketin üretim faaliyetleri sonucunda topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirdiğini ve insan odaklı yaklaşımı ile bütün paydaşlar için değer yaratmaktadır. İnsan odaklı dönüşüm stratejisi ile yaratılan değerin paydaşlara daha hızlı yansıtılmaktadır. Şirket iş modeli iç sonuçları, inovasyon sonucunda gelirde artış elde etmiş, çalışan istihdamı ve meslek alanlarında rotasyonlar ile bağlılık geliştirmektedir, dış sonuçlar açısından ise tedarikçilerin ve müşterilerin memnuniyetini sağlama, üretim esnasında doğal kaynaklara verilen zararın çevresel etkisinin azaltarak çevreye ve topluma karşı duyarlı olduğunu söylemek mümkündür.

Şirketin SKA'ya (Ford Otosan EFR, 2023: 57-58);

"- Şirket iklim değişikliği risklerini tanımlayıp hafifletilmesi için çalışmakta yenilebilir kaynaklara yönelir, erişilebilir ve temiz enerji ilkesi,
- Süreçlerinde çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığı için önlem ve üretim sonrası atığın dönüşümü, insan yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkesi,
- Yakıt tasarrufu ve tüketimi iklim stabilizasyona uygun Ar-Ge ve inovasyon yatırımı ile hava salınımı azaltılması, sanayi yenilikçilik ve altyapı ilkesi,
- Enerji verimliliği ve yönetimi, hava kalitesinin arttırılması için çalışmalar, toplumu bilinçlendirme çalışmaları, tüm çalışanlara adil davranma, tüm paydaşlara eşit davranma ve müşteri memnuniyetinde artış, tüm satın alma sürecinde etik koşullara dikkat edilmesi, su tüketimi ve geri kazanımı için çalışma sırasıyla: sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim, amaçlar için ortaklıklar, sudaki yaşam ilkelerine, katkı sağlamaktadır."

Otomotivden sonra son olarak sigortaya geçilebilir.

3.2.10. Sigorta Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri sigorta sektöründe EFR yayınlayan şirketlerin listesi aşağıdaki tablo 26'da yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 26: Yıl Bazında Sigorta Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2019	2020	2021	2022	2023
Allianz Türkiye	✓	✓	✓	✓	
Türkiye Sigorta					✓

Kaynak:http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sigortacılık sektöründe EFR yayınlayan Türkiye Sigorta kuruluşu iş modeli incelenmiştir.

3.2.10.1.Türkiye Sigorta 2023 Yılı EFR İş Modeli

Türkiye Sigorta A.Ş., 31 Ağustos 2020 yılında tarihinde Ziraat Sigorta ve Halk Sigorta çatısı altında Güneş sigorta ile birleşmesi ile kurulmuştur. Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın Yeni Ekonomi çerçevesinde tasarrufun artırılması ve bankacılık dışı sektör gelişimine destek vermek amacıyla kurulmuştur. Aynı yıl şirket unvanı Türkiye Sigorta olarak değiştirilmiştir. Güneş sigorta 1957 yılında kurulmuş, 1994 yılında ilk kez halka arz edilmiştir. Türkiye'nin en büyük ve lider şirket sigorta olan Türkiye sigorta küresel anlamda sigortacılığı zirveye taşıma amacındadır. Şirketin genel müdürlüğü İstanbul'dadır. Şirketin ortaklık yapısı, %81,10 ile Türkiye Varlık Fonu Finansal Yatırımlar A.Ş., %18,90 diğer, halka açık kesimden oluşmaktadır (Türkiye Sigorta EFR, 2023: 22).

Şirketin sürekli iyileştirme prensibi ile çalışmalarının tümünde dijital yetkinliklerini geliştirme amacındadır (Türkiye Sigorta EFR, 2023: 26).

Şirketin raporlamaya başladığı 2023 EFR iş modelini aşağıdaki tablo 27'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 27: Türkiye Sigorta 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Çıktılar	Sonuçlar
İnsan Sermayesi	• Genel Zarar Sigortaları • Yangın ve Doğal Afet Sigortaları • Kara Araçları Sorumluluk Sigortaları • Kaza Sigortaları • Genel Sorumluluk Sigortaları • Hava Araçları Sigortaları • Hava Araçları Sorumluluk Sigortaları • Su Araçları Sigortaları • Nakliyat Sigortaları • Kredi Sigortaları • Finansal Kayıplar Sigortaları • Hukuksal Koruma Sigortaları • Kefalet Sigortaları	• Büyük Türkiye Sigorta ailesi • Türkiye Sigorta'nın insan kaynakları değerleri ve ilkeleri • Herkes için eşitlikçi, insan haklarına saygılı ve şeffaf bir çalışma ortamı • Türkiye Sigorta'yı ileriye taşıyacak güçlü insan sermayesini geliştirme öncelikli bakış açısı • Mesleki ve kişisel gelişimleri destekleyen eğitim fırsatları • Adil ücret yaklaşımı, cezbedici yan hak uygulamaları ve ödül sistemleri • Ekip ruhunu pekiştiren iç iletişim faaliyetleri • Etiği önceliklendiren, rüşvet ve yolsuzlukla mücadeleye sıfır tolerans gösteren şirket yaklaşımı • Sıfır iş kazası mottosu ile çalışanlara sağlanan güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı	• 1.577 kişi: Toplam çalışan sayısı • 55 kişi: Türkiye Sigorta ailesine dahil olan genç yetenek sayısı • %52,6: Kadın çalışan oranı • %69: Hibrit çalışma oranı • %73,2: Tüm çalışanlar içinde üniversite mezuniyeti oranı • %42,9 ile genç ve dinamik insan kaynağı: Tüm çalışanlar içinde 25-35 yaş grubu oranı • %33,7: Kadın orta düzey yönetici oranı • %17: Çalışan devir oranı • %45: Sendikalı çalışan oranı • %2,6: Engelli çalışan oranı • 162: Kreş yardımlarından faydalanan çalışan sayısı • Yüz yüze eğitimler: Toplam 4.751 katılımcı ile 29.191 kişi*saat eğitim • Çevrim içi eğitimler: Toplam 12.234 katılımcı ile 13.444 kişi*saat eğitim • İSG eğitimleri: Toplam 433 katılımcı ile 3.464 kişi*saat eğitim	Türkiye ekonomisi için istihdam fırsatları yaratılması • Türkiye Sigorta kültürünün yetkin insan kaynağı ile gelecek jenerasyonlara aktarılması • Çalışan memnuniyetini pekiştiren uygulamalarla insan sermayesinin bağlılığının artırılması • Kariyer gelişim imkânlarıyla insan kaynağının yetkinliklerini artırması • Başarılı işveren markası ile sektörde genç yetenekler için ilgi çekici hale gelmesi • İnsan kaynağına güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sunularak işveren markasının sektöründe güvenin bir sembolü haline dönüşmesi
Finansal Sermaye		• Güçlü ve sürdürülebilir finansal performans • Sağlam sermaye ve ortaklık yapısı • Aktif büyüklük • Özkaynaklar • Ödenmiş sermaye • Prim üretimi • Brüt ödenen hasarlar • Reasürans anlaşmaları • Teknik kâr • Yatırım portföyü • Net kâr	• 77,3 milyar TL: Toplam aktif büyüklük • %12: Aktif kârlılığı • 15,4 milyar TL: Özkaynak büyüklüğü • %56: Özkaynak kârlılığı • 1.162 milyon TL: Ödenmiş sermaye • %165: Sermaye yeterlilik oranı • 59,5 milyar TL: Toplam prim üretimi • 23,2 milyar TL: Toplam hasar ödemesi • %57: Prim konservasyon oranı • 7,9 milyar TL: Teknik kâr • 507 milyon TL: Net yatırım geliri • 6,2 milyar TL Net kâr • %13,9: Pazar payı	• Türkiye ekonomisinin tasarruf bazının artırılması • Bankacılık dışı finansal sektörün geliştirilmesi • Sigortacılık hizmetlerinin tabana yayılması • Sigorta deneyimini "sonra"dan "önce"ye taşıyan çözümler üretilmesi • Ülkemizin stratejik varlık ve yatırımlarına güvence sunulması
Sosyal/ İlişkisel Sermaye		• Paydaşlarla etkileşim ve değer yaratan iş birlikleri • Kurumsal üyelikler ve desteklenen girişimler • "Güven" esasıyla ve müşteri merkezli bir yönetim anlayışı • Müşterilere 7/24 kesintisiz hizmet • Müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmaya yönelik yaklaşım	• Geniş bir paydaş evreni ile etkileşim ve iş birlikleri • 7: Kurumsal üyelik sayısı • 6,9 milyon: Toplam müşteri sayısı • %77: Müşteri memnuniyet oranı • 2,4 milyon: Müşteri İletişim Merkezi'ne gelen çağrı adedi • %92: Çağrı karşılama oranı • 192 bin: Çözülen müşteri talebi sayısı • Sürdürülebilirlik ekipleri • 2.333 kişi*saat: Acente kanalı eğitim saati • 13.637 kişi*saat: Bankasürans kanalı eğitim saati	• Paydaş etkileşimi ile paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi • Kurumsal üyeliklerle sürdürülebilirlik etki alanının artırılması • Özelleştirilmiş ürünlerle müşteri deneyiminin geliştirilmesi • "Güven" esasıyla müşteri memnuniyeti ve sadakatinin artırılması • Müşterilere 7/24 kesintisiz hizmet sunulması • Müşteri geri bildirimleri ile birlikte ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi, iş süreçlerindeki verimliliğinin artırılması • İç iletişim faaliyetleri ile çalışanların memnuniyet ve aidiyetlerinin artırılması • Sosyal medya kanallarıyla güçlü bir iletişimle hedef kitleye verilmek

			• Sen Varsın uygulaması, Birlikteyiz dergisi, Odak Elçisi, Çalışan Elçileri gibi iç iletişimi güçlendiren çalışmalar • Başarılı sosyal medya iletişimi: 1,2 milyon Linkedin gönderi gösterimi, 3,2 milyon X (Twitter) görüntülenme sayısı 9,8 milyon YouTube kanalı izlenme sayısı • Türkiye Sigorta Basketbol Süper Ligi isim sponsorluğu başta olmak üzere birçok sponsorluk desteği • 749: Tedarikçi sayısı • 1.056 milyon TL: Tedarikçilere yapılan toplam ödeme tutarı • 1,6 milyar ABD doları: Türkiye Sigorta'nın piyasa değeri • %226: Hisse senedi fiyatı artış oranı (2022-2023 yıl sonu karşılaştırması) • Toplum refahına katkı sağlayan projeler	istenilen mesajların bir bütün olarak ulaştırılması • Tüm satın alma süreçlerinin sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu şekilde gerçekleştirilmesiyle değer zincirinde önemli bir rol oynayan tedarikçilerin çevresel ve sosyal etkilerinin olumlu yönde geliştirilmesine katkı sunulması • Güçlü hisse performansı ile yatırımcılar için uzun vadeli finansal değer yaratılması • Sosyal fayda yaratan sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun refahının artırılması
Doğal Sermayesi		• İş süreçlerinde doğal kaynakların kullanımı • Sigortacılık ürün ve hizmetlerinin iklim risklerine olan etkisi • Faaliyetlerden kaynaklanan çevresel etkinin değer zinciri boyunca yönetimi • Net sıfır hedefi ve sürdürülebilir karbon yol haritası • Enerji verimliliği çalışmaları	• 2053 Net Sıfır Karbon hedefi • 2035'e kadar %15 enerji verimliliğini sağlama • 7,9 milyon TL: Çevre yatırımları ve harcamaları • 117 kişi*saat: Çevre eğitimi • 46.076 GJ: Toplam enerji tüketimi • %59: Toplam elektrik tüketiminde YEK-G sertifikalı üretim payı • %38: Hibrit çalışma modeliyle personel servislerinde harcanan yakıt miktarındaki azalış oranı • 1.334 ton CO2e: Kapsam-1 emisyonu • 332 ton CO2e: Kapsam-2 emisyonu (2022'ye kıyasla %49 azalma) • 1.670 ton CO2e: Kapsam-3 emisyonu • 3.336 ton CO2e: Toplam karbon emisyonu • 5.560 m3: Toplam su tüketimi • 3,5 m3: Kişi başına su tüketimi (2022'ye kıyasla %17 azalma) • 48 bin: 16 bin adet KEP iletisi ile önlenen kağıt israfı • 133,18 ton: Toplanan toplam atık miktarı	• 2053 Net Sıfır Karbon hedefimizle sektöre ve ülkemize örnek teşkil eden uygulamalara imza atılması • Çevresel farkındalık oluşturmada sektörde öncü rol oynanması • Sorumlu kaynak kullanımı ile çevresel sürdürülebilirliğin teşvik edilmesi • Çevresel ayak izini minimize edilecek çalışmalara imza atılması • Sorumlu sigortacılık yaklaşımı ile ürün ve hizmetlerin iklim riskine olan etkisinin ölçülmesi ve azaltılması • Sürdürülebilir ürün ve hizmetlerle sürdürülebilirlik ekosistemine sigortacılık bakış açısıyla katkı sağlanması

Fikri Sermaye		• Dijitalleşme yolculuğu • Dijital uygulamalar • Donanım ve yazılım yatırımları • Veri analitiği ve yapay zekâ • Robotik otomasyon süreçleri • Entegre yönetim sistemleri • Öneri Sistemi • Türkiye Sigorta Müşteri Platformu • Türkiye Sigorta web sitesi • Türkiye Sigorta Asistan • Müşteri Dostu Hasar İletişimi • Pusula • Armada • Hızlı Satış Platformu	• 4 milyon: Mobil uygulama kullanıcı sayısı • 27: Robotik Süreç Otomasyon (RPA) çalışması • 56 milyon TL: Bilgi Teknolojileri (BT) genel gider harcamaları • 58 milyon TL: Donanım yatırımı • 54 milyon TL: Yazılım yatırımı • 136 bin: Türkiye Sigorta Asistan görüşme sayısı • Çevik ekipler ile proje yönetim planlarına uyumlu çalışmalar • ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, ISO 18295 Müşteri İlişkileri Yönetimi, ISO/IEC 22301 İş Sürekliliği Yönetimi ve ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi gibi entegre yönetimi sistemleri ile yönetimin sağlanması	• Dijitalleşme ile çevresel etkinin ve operasyonel risklerin minimize edilmesi • Müşterilere kesintisiz sigortacılık hizmetlerinin sağlanması • Dijital varlıklarla müşterilerimiz, dağıtım kanallarımız ve çalışanlarımız için kolaylaştırıcı uygulamaların hayata geçirilmesi • Dijital varlıklarla güvenli kullanım ve hızlı erişim olanağı sağlanması • Ürün ve hizmetlerin uçtan uca dijitalleştirilerek kusursuz bir müşteri deneyimi sunulması • Veri analiziyle mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve deneyimleri dikkate alınarak kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunulması • Karar alma süreçlerinin daha hızlı ve efektif bir şekilde yönetilmesi • İş sürekliliğinin sağlanması • Bilgi güvenliği sistemleri ile tüm paydaşların veri güvenliğinin garanti altına alınması • Entegre yönetim sistemler ile kalite anlayışının sürdürülebilirliğinin sağlanması
Üretilmiş Sermaye		• Türkiye'de 81 ilde, KKTC'de 4 ilde faaliyet ağı • Genel müdürlük • Acente bölge müdürlükleri • Bankasürans bölge müdürlükleri • Temsilcilikler • Acenteler • Banka şubeleri • Brokerlar • Kapsayıcı ve düşük karbon ekonomisine geçişi destekleyen sürdürülebilir ürünler	• İstanbul'da genel müdürlük • Türkiye'de 13 acente bölge müdürlüğü • Türkiye'de 11 bankasürans bölge müdürlüğü • KKTC'de 1 bölge müdürlüğü • 3 temsilcilik • Türkiye'de 3.619, KKTC'de 21 acente • Türkiye'de 4.771, KKTC'de 13 banka şubesi ağı • 123 broker • 170'den fazla ürün ve hizmet • 180 binden fazla sürdürülebilir sigorta poliçesi	• Türkiye ve KKTC'deki tüm vatandaşlarımız için sigortacılık hizmetlerine erişimin artırılması • Müşterilerin tüm kategorilerde sigorta çözümleri ile buluşturulması • Müşterilerin sigortacılık ve bankacılık dışı finansal ihtiyaçlarının karşılanması • Düşük karbon ekonomisine geçiş risklerini azaltan yeni ürün ve teminatlar sayesinde sürdürülebilir kaynaklara geçişe öncülük edilmesi

Kaynak: Türkiye Sigorta EFR,2023:40-42

Türkiye Sigorta şirketi, kuruluşun iş modeli sorusu nedir detaylı ve açıklayıcı şekilde yanıt vermektedir. Şirket, temel sermaye öğelerinden bahsederken sermaye öğelerini ilişkilendirilen konuların kuruluş açısından ilgisi hakkında net bir şekilde açıklama yapmıştır. Şirket içinde bulunduğu sigortacılık sektörüne uygun bir mantıklı bir metin akışı ile iş modelini açıklamıştır. Temel girdilerin, çıktıların ve sonuçların sermaye öğeleri ile nasıl ilgisi olduğunu yukarıdaki şemadan anlamak mümkündür. Şirket faaliyet gösterdiği çeşitli alanla sayesinde çalışmalarında yenilikçilik, robotik otomasyon süreçlerine verdiği önem neticesinde %13,9 Pazar payı ile sektöründe lider olmuştur. Şirket iş modeli dijitalleşme süreçlerine yolculuğu, donanım ve yazılım yatırımlarına verdiği önem neticesinde şirketin iş modelinin değişme uyum sağlamak için tasarlandığını söylemek mümkündür. İç sonuçlar neticesinde şirketin çalışanlarını yetkinliklerinin arttığı, çalışanların memnuniyetini arttırarak çalışan bağlılığını arttırmak, dış sonuçlara açısından ise müşterilere sunulan hizmet neticesinde müşteri memnuniyetini sağlamak, doğal kaynaklar ve sosyal açıdan paydaşların ilişkisinin güçlendirilmesi söylemek mümkündür.

Şirket, SKA'ya (Türkiye Sigorta EFR, 2023:47);

- Müşteri memnuniyeti önceliği ile insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve altyapı, sorumlu üretim ve tüketim ilkesine,
- İklim değişikliği ile mücadele kapsamında, iklim eylemleri ilkesine,
- Etkin kurumsal yönetim uygulamaları sayesinde, sanayi, yenilikçilik ve altyapı ilkesine,
- Çalışan refahına ve sağlanan toplumsal refaha sağlanan faydalar ile nitelikli eğitim, cinsiyet eşitliği, sağlıklı ve kaliteli yaşam, eşitsizliklerin azaltılması ilkelerine,
- Sorumlu yatırım ve sorumlu değer zinciri yönetimi ile sağlanan ekonomik fayda, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkelerine,
katkı sağlamaktadır.

Türkiye'deki özel sektör şirketlerinden sektörler bazında seçilmiş şirketlerin EFR değer odaklı iş modeli ele alınarak incelendikten sonra teknoloji ve enerji sektörü şirketleri EFR değer odaklı iş modeli detaylı irdelendiği, uygulama bölümüne geçilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TEKNOLOJİ VE ENERJİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ENTEGRE RAPOR YAYINLAYAN ŞİRKETLERİN ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER ODAKLI İŞ MODELİ DEĞERLENDİRMELERİ VE SWOT ANALİZİ

Tez çalışmasının dördüncü ve son bölümünde, öncelikle ER konusu üzerinde alan yazın taraması yapılmıştır. Daha sonra ER yayınlayan teknoloji ve enerji sektöründe yer alan özel şirketlerin EFR iş modelleri incelenmiş ve söz konusu seçilmiş şirket çalışanları aracılığıyla EFR iş modeli için SWOT analizi gerçekleştirilmiştir.

4.1.ALANYAZIN TARAMASI

Tez konusu ER ile ilgili son yıllarda Türkiye'de yaygın bir şekilde akademik yayınların yapıldığı bilinmektedir. Bu kısmında söz konusu yayınlardan seçilmiş birkaçı hakkında kısa bir alan yazın taraması özetine yer verilmiştir.

Yanık ve Türker (2012) tarafından yapılan çalışmada; sosyal sorumluluk, çevre raporları ve tümleşik raporlama çeşitleri ile entegre raporlamaya neden ihtiyaç duyulduğundan söz edilmiştir. Muhasebenin borç ve alacak hesaplamasından daha fazlası olduğu belirtilen çalışmada, Finansal Raporlama' nın yerini Entegre (Tümleşik) Raporlamaya bırakacağı gelecek perspektifinde raporlamayı yapanların bilgilerin değerlemesine yönelik yöntemler araması gerektiğine değinilmiştir.

Kargın, Aracı ve Aktaş (2013) tarafından yapılan çalışmada; ER anotomisi incelenmiş, dünyada ER gelişim süreci ve uygulamaları ile ER Çerçevesi hakkında bilgi verilerek Türkiye'deki işleyişten söz edilmiş, ER' nin nasıl hazırlandığına dair uygulamalar ve örnekler aktarılmıştır. Türkiye'de entegre raporlama sürecinin gelişimi üzerine öneriler getirilmiştir.

Aras ve Sarıoğlu (2015) tarafından ER üzerine TÜSİAD iş birliği ile bir rehber yayınlanmıştır. Rehberin birinci bölümünde, ER' nin Dünya'daki gelişim süreci ve

sürdürülebilirlik raporlaması; ikinci bölümünde ER tanımı, tüm paydaşlar açısından yararları ve Uluslararası ER Çerçevesindeki kılavuz ilkeler, içerik öğeler; son bölümde ise, ER'yi yapan şirketlerin ve raporları okuyan yatırımcıların görüşleri, karşılaştıkları sorunlar incelenmiş, aynı zamanda yeni ER yayınlayacak şirketlere önerilerde bulunulmuştur.

BİST (2015) tarafından hazırlanan rehberde; ER hazırlık sürecinde Uluslararası ER Çerçevesi, sağladığı yararlar, Türkiye'deki gelişim sürecinden söz edilmiştir. Son olarak şirketlere beş adımda ER'nin nasıl yayınlanacağına dair bilgiler verilmiştir.

Topçu ve Korkmaz (2015) tarafından yapılan çalışmada; ER kavramsal olarak incelenmiş, gelişim süreci ve şirketlere sağladığı yararlar ve~~,~~ diğer raporlamalar ile ilişkileri ele alınmıştır. ER' de şekil birliği sağlanması açısından altı sermaye çeşidi ile ilişkilendirilerek format geliştirilebileceği önerilmiştir.

Küçükgergerli (2016) tarafından ER üzerine gerçekleştirilmiş doktora tez çalışmasında ER hakkında Dünya'da ve Türkiye'de ki gelişim süreci; finansal, kurumsal ve sosyal performans ölçüm araçları ele alınmış, seçilmiş firmaların 5 yıllık entegre performansları, finansal, sosyal ve sermaye öğeleri performansları hesaplanmış ve hisse değerleri analize tabi tutulmuştur. Sonuç olarak sektör fark etmeksizin hisse senedi değerini finansal ve sosyal performansın yalnız başına etkilemediği, bir bütün olarak hisse senedi değerini etkiledikleri sonucuna varılmıştır. Çalışma dünyadaki entegre performansı ölçmeye yönelik yapılan ilk endeks modeli olma özelliğini taşımaktadır. Çalışmada ayrıca ekonomik ve katma değer temelli performans ölçütleri geliştirilebileceği şeklinde önerilerde bulunulmuştur.

Yılmaz, Atik, Okyay (2017) tarafından yapılan çalışmada; ER kavramının içeriği incelenmiş, sürdürülebilirlik ve entegre raporlama kavramlarına değinilerek dünyada ve ülkemizdeki uygulamalarından bahsedilmiştir.

Yüksel (2017) tarafından yapılan doktora tezinde teorik çerçeve kapsamında ER, dünya çapında ve ülkemizde ER süreçleri, ER çerçeve ve bileşenleri incelenmiştir. ER'nin mevcut durumu ve geleceğine yönelik BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlerin yıllık faaliyet raporları ER'ye uygun şekilde analiz ile tespit edilmeye

çalışılmıştır. Sonucunda ise bu faaliyet raporlarının %48'sinin ER ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Battal (2018) tarafından yapılan araştırmada; sürdürülebilirlik raporlaması, ER raporlamanın gelişim süreci ve faydaları IIRC çerçevesinde incelenmiştir. Türk Hava Yolları Sürdürülebilirlik Raporu ve Güney Afrika Hava Yolları ER vaka araştırması yöntemi ile incelenmiştir. Sonuç olarak Türk Hava Yollarının Sürdürülebilirlik Raporlamasında eksikliklere rastlanmış entegre rapor hazırlamasının yararlı olacağı bildirilmiştir. Güney Afrika Hava Yollarının ER raporlarının ise eksiksiz ve hatasız bir rapor niteliğinde olduğu tespit edilmiştir.

Dereköy (2018) tarafından yapılan çalışmada, ER alanında çimento sektöründe faaliyet gösteren entegre rapor yayınlayan kuruluşların raporları için içerik analizi yapılmış ve daha sonra Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde uygunluğu araştırılmıştır. Araştırma sonucunda içerik öğeleri ile raporlamanın uyumlu olduğu ancak tek bir standart şablonun olmadığı sonucuna varılmıştır.

Oral, Erkuş (2018) tarafından yapılan çalışmada; 2016 yılında Fortune dergisinde yayınlanan dünyanın en büyük 500 işlemesinden 50 işletmenin ER'leri nitelik analizi yöntemi kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak raporlarda içerik öğeleri hakkında bilgiler sunulmuş, dış çevre ve kurumsal görünüm hakkında bilgilerin kısıtlı olduğu görülmüştür.

Çelebier, Çankaya (2019) tarafından yapılan çalışmada; geçmişte yayınlanan ER ile ilgili çalışmalar analiz edilmiştir. Raporun eksiklikleri ve faydalı yanları araştırılmıştır. Çalışmada, ER'ler konu ve yönteme göre iki başlık altında incelenmiştir. Sonuç olarak bazı eksiklikler ortaya çıkarılmış ve gelecekte bu eksikliklerin giderilmesine ışık tutmak amaçlanmıştır.

Öztürk (2019) tarafından yapılan çalışmada; ER yaklaşımı ve mevcut çalışmalar hakkında bilgi vermek amaçlanmış ve 2017 yılı Garanti Bankası EFR'si analiz edilmiştir. Sonuç olarak, raporun Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde belirtilen ilkelere uyum içinde hazırlandığı tespit edilmiştir.

Özben (2021) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında; ER bütüncül çerçevede değerlendirilmiş ve Analitik Hiyerarşi Süreci Modeli aracılığıyla ER ile

şirketlerin finansal ve finansal olmayan verileri incelenmiştir. Risk ve beklenen performans arasındaki ilişkiyi sentezleyerek değer yaratma sürecini anlama, izleme ve iletme imkânı sunulmuş, entegre raporlama endeksi modeli geliştirilmiş, böylece bu model yardımıyla hazırlanan raporların geliştirilmesi, iyileştirilmesine ve karşılaştırılmasına olanak sağlanmıştır.

Kızıltan (2021) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında; Çimento ve Bankacılık sektöründe yer alan ve üç yıl arka arkaya ER yayınlayan şirketlerin finansal performansları üzerine araştırma yapılmıştır. Çimento sektöründe şirketlerin entegre raporlama yayınlamadığı dönemlere göre daha başarılı olduğu, bankacılık sektöründe entegre raporlama ile daha başarılı sonuçlar elde edildiği gözlemlenmiştir. Eşitlik modelinde çimento sektöründe fark görülmezken bankacılık sektöründe hisse başına karlarda yükseliş, finansman ve sermaye yeterlilik oranlarında artış gözlemlenmiştir.

Yavuz (2023) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında; faizsiz bankacılığın Dünya'da ve Türkiye' de değişim süreci, ER ve tarihsel gelişim süreçleri, raporlama çerçevesine değinilmiş, faizsiz bankacılığın ER'daki durumu ele alınmıştır. Faizsiz bankacılık yapan bankaların yıllık faaliyet raporları Uluslararası ER Çerçevesinde belirtilen kılavuz ilkeler ve içerik öğeleri ile ilişkilendirilmiş, ER skoru ve ölçüt açıklama skoru incelenmiştir. Analiz sonucunda yıllık faaliyet raporu yayımlayıp, ER'ye yönelik mevzuat düzenlemeleri yapılan ülkelerde faaliyet gösteren faizsiz bankacılık kurumlarının ER skorlarının yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

Gürel Hoşhanlı (2024) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında; sürdürülebilirlik ve ER içerik öğelerinin analizi yapılarak entegre raporlama endeks modeli oluşturulmuştur. Dört bankanın son üç yıllık ER skorları değerlendirilmiş en yüksek bankanın skoru hesaplanmıştır. Endeks model olarak sunulmuştur.

Yapılan alan yazın taramasında görüldüğü üzere 2012 yılından günümüze ER hakkında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Raporlamanın günümüzde önemli çalışma alanlarından biri olması ve hem ulusal hem uluslararası arenada yatırımcılar için önem arz etmesi sonucu raporlamaya olan ilgi ve çalışmaların da arttığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında yapılmış diğer yayınlardan farklı olarak Türkiye'de özel sektör şirketleri arasından seçilmiş şirketler düzeyinde EFR değer

odaklı iş modeli değerlendirilmiş, ayrıca seçilmiş şirketlerin EFR iş modelinin SWOT Analizi yapılmıştır.

4.2. TEKNOLOJİ VE ENERJİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ENTEGRE RAPOR YAYINLAYAN ŞİRKETLERİN ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİNDE DEĞER ODAKLI İŞ MODELİ VE SWOT ANALİZİ

Tez çalışmasının bu kısmında grup çatısı altında EFR yayınlayan üç şirketin EFR iş modelleri detaylı incelerek değerlendirilmiş, ardından bu şirketler bünyesinde çalışanlar aracılığıyla EFR iş modeli üzerine SWOT analizi yapılmıştır.

4.2.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı

Araştırmanın amacı seçilmiş özel şirket olan Zorlu Grup çatısı altında faaliyetlerine devam eden üç kuruluşun, ER'ye başladıkları 2021 yılından bu yana yayınlamış oldukları entegre raporlarından yararlanılarak 2023 yılı EFR'nin;

(1) Uluslararası ER Çerçevesi içerik öğelerinden birisi olan değer odaklı iş modeline göre ne derecede uygun olarak hazırlandığını temel noktaları ile belirlemek;

(2) Grup şirket bünyesinde EFR hazırlık sürecinde aktif olarak çalışan gönüllü katılımcı personelin şirketleri için hazırlanan bu iş modeli üzerine görüşleri doğrultusunda SWOT Analizini yapmaktır.

4.2.2. Araştırma Anakütle, Örneklem, Dönem ve Kısıtları

Araştırma anakütlesini Türkiye'de EFR yayınlayan özel şirketler ve buna göre örneklemini tarafımızca seçilmiş Türkiye'deki özel şirketlerden Zorlu Grup çatısı altındaki üç kuruluştan oluşmaktadır. Çalışmada, söz konusu üç şirkette EFR çalışmalarında rol üstlenen, araştırmaya gönüllü katılımcı 18 personel ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Konuya ilişkin alan yazın taraması incelemeleri tezin kuramsal bölümlerinin yazımından sonra bu araştırmanın ilk amacını gerçekleştirmek üzere seçilmiş şirketlerin internet sitesi web sayfası aracılığıyla Nisan 2024 döneminde EFR'lere erişilmiştir. Yine bu amaçla bütünleşik şirket bünyesinde seçilmiş çalışanlarla EFR iş modeli üzerine görüşlerin alınmasına yönelik Şubat-Haziran 2024 döneminde (06.02.2024-17.06.2024 tarihleri arasında) görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma seçilmiş grup şirketi çatısı altındaki üç kuruluş ve bu üç kuruluşun EFR ekip çalışanlarından tarafımızca seçilmiş olanların görüşleri ile sınırlıdır.

4.2.3. Araştırma Yöntem ve Tekniği

Sosyal bilimler alanı ile özdeşleşen nitel araştırma yöntemlerinden veri toplama tekniklerden birisi olan görüşme tekniği son zamanlarda sıkça kullanılmaktadır. Görüşme tekniğinde araştırmaya katılan kişiler bir konu ya da durum hakkındaki duygu ve düşüncelerini aktarmaktadır. Belirli amaç için ve belirli bir şekilde iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleştirilen söyleşi olarak tanımlanmıştır. Bu teknik bazı kaynaklarda mülakat olarak da belirtilmektedir. Amaç, ilgili konu ya da durum hakkında görüşmeye katılan katılımcının iç dünyasına girerek bakış açısını anlamaktır. Görüşme tekniğinin başarılı olması görüşmecinin konuya hâkim olması ve görüşmeci ile görüşen arasındaki iletişimin iyi olmasına bağlıdır (Dömbekci ve Erişen, 2022: 143).

Bu araştırmada öncelikle belge incelemesi yapılmış, web tabanlı tarama ile elde edilen rapor içerisinden konu değerlendirilmiştir.

Ardından görüşlerin belirlenmesi aşamasında nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Buna yönelik alan yazın taramasından yararlanılarak uygulama bilgisiyle bütünleştirilerek tarafımızca hazırlanan Ek 1'de sunulan görüşme formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, katılımcıların genel demografik özelliklerini tanımlayıcı yedi soru, ikinci kısımda şirket entegre rapor sürecini tanımlayıcı bir soru ve son kısımda şirket entegre rapor iş modelinin SWOT Analizi yapılarak şirket iş modelinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve

tehditlerini belirlemeye yönelik katılımcı görüşlerinin oluşumunu sağlayıcı değerlendirme soruları bulunmaktadır. Araştırmanın yapılabilmesi için Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu onayı (02.02.2024 tarih ve 887371 sayılı Toplantı Kararı) [DEÜ Rektörlüğü Hukuk Müşavirliği E-87347630-659-894573 sayılı ve 07.02.2024 tarihli yazı] alınmıştır (Bkz. Ek 2).

Şubat-Haziran 2024 döneminde görüşme formu gönüllü katılımcılara gönüllü katılımcı olmaları onayı da alınarak öncelikle dijital ortamda e-posta aracılığıyla iletilmiş olup, yanıtlar tarafımıza hem e-posta yoluyla geri bildirilmiş hem de yüz yüze görüşmelerle sunulmuştur. Bu görüşmeler şirket bünyesinde belge incelemesi ve gözlemle de desteklenmiştir.

4.2.4. Teknoloji ve Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren Entegre Rapor Yayınlayan Şirketlerin Uluslararası ER Çerçevesinde Değer Odaklı İş Modelleri Bulgu ve Değerlendirmeleri

Çalışmanın bu kısmında çalışma kapsamındaki teknoloji sektöründeki iki şirket ile enerji sektöründeki şirket EFR iş modeli ile değerlendirilmiştir.

4.2.4.1.Teknoloji Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri arasında teknoloji sektöründe EFR yayınlayan şirketlerin listesi tablo 28'de yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 28: Yıl Bazında Teknoloji Sektörü EFR

Yıl/Şirket	2021	2022	2023
Vestel Elektronik	✓	✓	✓
Vestel Beyaz Eşya	✓	✓	✓

Kaynak:http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Teknoloji sektöründe entegre rapor yayınlayan bu şirketlerin iş modeli sırasıyla alt başlıklarda incelenmiştir.

4.2.4.1.1.Vestel Elektronik 2023 Yılı EFR İş Modeli

Vestel Elektronik San. ve Tic A.Ş., faaliyetlerine 1984 yılında başlamış olup, 1994 yılından bu zamana kadar ise Zorlu Holding bünyesinde faaliyetlerine devam etmektedir. Üretim tesisleri Manisa'da ilinde bulunan, 1,3 milyon m2 alan üzerinde kurulan Vestel, tek lokasyonda üretim yapabilen en büyük endüstri tesislerinden biri olmuştur. National Geographic Channel' ın dünyaca ünlü markalara yer verdiği "Mega Fabrikalar" belgesel serisine konu olan dünyanın ilk elektronik ve beyaz eşya şirketi, Türkiye'nin ise ilk markası ve sanayi tesisidir. Vestel şirketi, çoklu marka ve çoklu kanal stratejisi ile hem geniş tüketici kitlesine ulaşmakta hem de Türkiye'–nin en yaygın satış ve sonrası hizmet ağına sahiptir. Şirket elektronik, beyaz eşya, dijital ürünler ve mobilite elektroniği alanlarında çalışmalarına devam eden, 16'sı yurtdışında olmak üzere toplamda 25 şirketten oluşmaktadır.~~160'dan~~160'tan fazla ülkede, 20 bine yakın çalışanı ile hizmetlerini sunmaktadır (VEL EFR, 2023: 10-11).

Şirketin ortaklık yapısı %55,69 ile Zorlu Holding. A.Ş, %44,31 ile diğer kurumsal yatırımcılardan (halka açık) oluşmaktadır (VEL EFR, 2023: 14).

Şirket, 11 dış ticaret ofisi, 1.363 yurtiçi Vestel mağazası, 2.500 yurtdışı mağaza ve satış noktası ile müşterilerine hizmet sunmaktadır. Şirket müşterileri için değer

yaratma amacıyla, Ar-Ge, üretim ve insan kaynakları çalışmalarını teknolojik çözümlerle harmanlayarak etkin şekilde kullanmayı amaçlamıştır. Şirket esnek üretim kabiliyeti sayesinde çok fazla ürün geliştirmekte ve maliyet avantajları yaşamaktadır.

Kurumun stratejik yaklaşımı (VEL EFR,2023:32-33);

*"- **Teknoloji ve insan odaklı dönüşüm;** değer zinciri boyunca teknoloji ve insan odaklı dönüşümü gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.*
*- **Net sıfır şirket;** yenileyici iş modelleri oluşturarak net sıfır emisyonlu ekonomiye geçmek için ise döngüsel ekonomiyi benimsemiştir.*
*- **Hayatı kolaylaştıran erişilebilir ve akıllı çözümler;** hayatı kolaylaştıran çözümler ortaya koyarken çevresel ve sosyal yarar amaçlamıştır."*

Şirketin 2023 yılı EFR iş modelini aşağıdaki tablo 29'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 29: VEL 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Sonuçlar	Çıktılar
İnsan Sermayesi	Elektronik eşya üretimi	• Yetkin üst yönetim ve yönetim kurulu • 19.304 yetkin çalışan • 886 taşeron çalışan 4.373 yetkili servis çalışanı • %14 yönetim kurulu kadın üye oranı	• %35 kadın çalışan oranı • %4,61 yüksek performanslı çalışan devir oranı • 23,14 kayıp zamanlı kaza sıklık oranı • Çalışan başına yılda 18 saat eğitim	**Ürünler** • TV • Dijital Ekran Çözümleri • Set Üstü Kutu • Mobil Ürünler • Elektrikli Araç Şarj Cihazı • Araç İçi Ekranlar ve Elektronik/Telematik Kontrol Üniteleri (Otomotiv Elektroniği) • LED Aydınlatma • Batarya Çözümleri • Elektronik Kart • Buzdolabı • Derin Dondurucu • Bulaşık Makinesi • Çamaşır Kurutma Makinesi • Pişirici Cihazlar • Klima • Termosifon • Aşı Saklama Dolabı • Küçük Ev Aletleri **Hizmetler** • Akıllı ve dijital çözümler • Müşteri hizmetleri • Hijyen çözümleri **Atık ve Salımlar** • 131.797 ton kapsam 1&2 karbon salımı • 68.361 ton atık
Finansal Sermaye		• Toplam sermaye ve varlıklar • Güçlü ve sürdürülebilir likidite pozisyonu • Farklı finansman araçlarının kullanımı (Yurt içi / yurt dışı banka kredileri, sermaye piyasası ürünleri vb)	• 29.12.2023 itibarıyla 15,5 milyar TL piyasa değeri • 2,3 milyar TL net kâr • Bir önceki seneye göre reel olarak %1 artışla 112,2 milyar TL ciro • Bir önceki seneye göre reel olarak %87 artışla 10,4 milyar TL FAVÖK • Süreçlerde yapılan inovasyon çalışmalarıyla 482 milyon TL tasarruf • 76,2 milyar TL'lik ihracat • 2,75x Net finansal borç / FAVÖK oranı	
Sosyal/ İlişkisel Sermaye		• 50 sektörel dernek ve girişim ile iş birlikleri • 70'in üzerinde endüstriyel iş ortağı ile önemli iş birlikleri ağı • Türkiye'de yılda 1 milyon üzerinde bireysel ve küreselde 2.300'den fazla kurumsal müşteri • 2.066 toplam tedarikçi; 1.376 yerel tedarikçi; 171 kritik tedarikçi 366 yetkili servis • Şeffaf ve hesap verebilir yatırımcı ilişkileri • Güçlü marka kimliği ve algısı	• Yurt içinde 89 müşteri memnuniyet puanı • Yurt içinde 96 Vstar müşteri memnuniyeti skoru • 125 milyon TL toplumsal yatırım • 3.334 saat gönüllü çalışma • Açık inovasyon kapsamında iş birliği yapılan 20 üniversite • Tedarikçilere verilen 4.441 saat eğitim	
Doğal Sermayesi		• 670.155 ton ham madde girdisi • 387.868 MWh enerji kullanımı • 1.328.960 m3 su çekimi	• 2021 yılına göre sera gazı yoğunluğunda %17 azaltım • 7.693 MWh enerji tasarrufu ile 3.693 ton karbon emisyonu azaltımı • 2021 yılına göre birim ürün başına düşen enerji miktarında %3 azaltım • 170 MWh yenilenebilir enerji kullanımı • 2021 yılına göre birim ürün başına düşen su miktarında %17 azaltım • %93 oranında atık geri dönüşümü • Döngüsel ekonomi kapsamında yenilenen 87.934 adet ürün • 6.383 ton işlenmemiş plastik azaltımı • 20.667 ton geri dönüştürülmüş karton kullanarak 351.339 ağacın kesilmesinin önlenmesi	
Fikri Sermaye		• 1.821 kişilik Ar-Ge ekibi • 30 yılı aşkın sektörel bilgi birikimi ve inovasyon kapasitesi • 2 milyar 264 milyon TL Ar-Ge harcaması	• Ar-Ge, dijitalleşme ve teknoloji alanında 56 ödül • 153 patent başvurusu • 150 tescillenen patent • 193 aktif çalışılan Ar-Ge projesi • Vestel, 927 milyon dolar marka değeri ile Türkiye'nin en değerli ilk 3 markasından biri	
Üretilmiş Sermaye		• 1,3 milyon m2 alana sahip Vestel City'de yer alan 9 fabrika ile beraber toplam 14 fabrika • 1.363 Vestel mağazası, 1.235 Regal mağazası ve 10 VsOutlet • 1,6 milyar TL tesis, makine ve cihaz yatırımı		

Kaynak: VEL EFR, 2023: 32-33

Vestel Elektronik şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusunu iş modeli tablosunda net bir şekilde yanıtlamıştır. İş modeli, kuruluşun girdileri yoluyla stratejik hedeflerini karşılamayı amaçlayan ve bu girdiler sonucunda şirket için yaratılan değer ve çıktıları iş modelinde şeffaf bir şekilde açıklamıştır. Kuruluş sürdürülebilir bir dünya için teknolojiyi etkin şekilde kullanarak çevreye verdiği zararı en azara indirerek gelecek nesillere daha yaşanılabilir dünya bırakmayı iş modelinde, kuruluşun çıktı olarak sağladığı temel ürün ve hizmetleri ile atık ve emisyonlarda belirtilmiştir. Şirket iç sonuçları çalışanlara verilen eğitimler, kurumun gelirlerini, çalışanların kayıp zamanlı kaza oranı iş modelinde ayrıca belirtirken, dış sonuçları müşteri memnuniyet skoru, üniversitelere yapılan iş birlikler, gönüllü çalışmalara, aynı zamanda stratejik yaklaşımına ve küresel trend ve gelişmeler de değinmiştir. Değer yaratmayı hedefleyen iş modeli ile müşteri ihtiyaç ve isteklerini büyük ölçekli, akıllı üretim tesisleri sayesinde kısa zamanda ve sıfır hata ile karşılamayı ve satış sonrası sağladığı destek ile müşterilerine hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Şirket faaliyetlerine devam ederken sürdürülebilirliğe verdiği önem sayesinde sera gazı, su tüketimi, plastik kullanılmasının azaltılmıştır.

Şirket, kurgulamış olduğu iş modeli ile SKA'ya (VEL EFR, 2023);

> *"- Tüm değer zincirinde Ar-Ge, inovasyon, dijitalleşme, yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı ve kadın çalışan sayısını arttırmayı öncelikli konu olarak belirlemiştir. Bu şekilde, toplumsal cinsiyet eşitliği, insana yakışı iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması ilkelerine,*
> *- İklim krizi, sıfır karbon ekonomisine geçiş ve döngüsel ekonomi konularına öncelikli olarak belirlemiş ve doğal kaynaklar, iklim krizi ile ilgili konuların toplumun tümünün sorunu olduğu bilinciyle hareket etmektedir. Bu şekilde, temiz su ve sıhhi koşullar, erişilebilir ve temiz çevre, sorumlu tüketim ve üretim, iklim eylemleri ilkelerine,*
> *- Şirket ortaya çıkan ihtiyaçları yeni iş modelleri ve geliştirdiği Ar-Ge ve inovasyonla yanıt vermeyi öncelikli belirlemiştir. Bu şekilde şirket sanayi, yenilikçilik ve altyapı, sorumlu tüketim ve üretim, hedefler için ortaklıklar ilkelerine, katkı sağlamaktadır."*

4.2.4.1.2. Vestel Beyaz Eşya 2023 Yılı EFR İş Modeli

Vestel Beyaz Eşya San. Tic. A.Ş, 1997 yılında kurulmuş olup, Türkiye'nin ve dünyanın en büyük beyaz eşya üreticilerinden biri olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket Manisa Vestel City içerisinde 509 m2'lik kapalı alanda buzdolabı, derin dondurucu, çamaşır makinesi, çamaşır kurutma makinesi, pişirici cihazlar, bulaşık makinesi, klima ve termosifon üretimi gerçekleştirmektedir. 6 fabrika ile 9.171 çalışan ile faaliyetlerine devam etmektedir. Şirketin yıllık üretim kapasitesi, 15,6 milyon adet olarak belirtilmiştir. Vestel City, endüstri 4.0 dönüşümü tamamlamak ve otomasyon yönünden akıllı fabrikalar ile çalışmalarını sürdürmeyi amaçlamaktadır. Şirket 2023 yılında Türkiye'nin en değerli markaları araştırmasında 927 milyon dolarlık değeriyle ilk üçte yer almıştır. Şirketin ortaklık yapısı %77,33 ile Vestel Elektronik San. Tic. A.Ş, %22,67 ile diğer kurumsal yatırımcılardan (halka açık) oluşmaktadır (VESBE EFR, 2023: 34-35).

Şirket modern ve çevik yapısı ile teknoloji ve dijital iş modelini benimsenmesi ve uygulanması ile çalışmalarını yürütmektedir. Şirket Ar-Ge çalışmaları ile tüketicinin ihtiyaçlarını karşılarken çevresel etkileri azaltmayı amaçlamaktadır. Şirket 2023 yılında S&P Global Sürdürülebilirlik anketine ilk kez yanıt vermiş sektöründe en yüksek puan alan 2.şirket olarak sürdürülebilirlik alanında taahhütlerinin~~n~~ yerine getirdiklerini bir kez daha kanıtlamışlardır. Kurum stratejik yaklaşımı (VESBE EFR, 2023: 30-34);

> *"- Teknoloji ve insan odaklı dönüşüm; değer zincirinde boyunca teknoloji ve insan odaklı dönüşümü gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.*
> *- Net sıfır şirket; yenileyici iş modelleri oluşturarak net sıfır emisyonlu ekonomiye geçmek için ise döngüsel ekonomiyi benimsemiştir.*
> *- Hayatı kolaylaştıran erişilebilir ve akıllı çözümler; hayatı kolaylaştıran çözümler ortaya koyarken çevresel ve sosyal yarar amaçlamıştır."*

Şirketin 2023 yılı EFR iş modelini aşağıdaki tablo 30'daki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 30: VESBE 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Sonuçlar	Çıktılar
İnsan Sermayesi	Beyaz eşya ürün üretilmesi	• Yetkin üst yönetim ve yönetim kurulu • 9.171 yetkin çalışan • 518 taşeron çalışan • %14 yönetim kurulu kadın üye oranı	• %31 kadın çalışan oranı • %5,22 yüksek performanslı çalışan devir oranı • Çalışanlara verilen 77.581 saat İSG eğitimi • Çalışan başına yılda 14 saat eğitim	**Ürünler** • Buzdolabı • Derin Dondurucu • Bulaşık Makinesi • Çamaşır Makinesi • Çamaşır Kurutma Makinesi • Pişirici Cihazlar • Klima • Termosifon • Aşı Saklama Dolabı **Hizmetler** • Akıllı ve dijital çözümler • Müşteri hizmetleri • Hijyen çözümleri **Atık ve Salımlar** • 77.039 ton Kapsam 1 ve 2 karbon salımı • 47.620 ton atık
Finansal Sermaye		• Toplam sermaye ve varlıklar • Güçlü ve sürdürülebilir likidite pozisyonu • Farklı finansman araçlarının kullanımı (Yurt içi / yurt dışı banka kredileri, sermaye piyasası ürünleri vb)	29.12.2023 itibarıyla 25,6 milyar TL piyasa değeri • 4,7 milyar TL net kâr • Reel bazda (enflasyona göre düzeltilmiş) %2 artışla 61,1 milyar TL ciro • Reel olarak %174 artışla 7,9 milyar TL FAVÖK • Süreçlerde yapılan inovasyon çalışmalarıyla 329,7 milyon TL tasarruf • 43,1 milyar TL'lik ihracat • 353 milyon TL (enflasyona göre düzeltilmiş 543 milyon TL) brüt temettü ödemesi • 0,5x Net finansal borç / FAVÖK oranı	
Sosyal/ İlişkisel Sermaye		• 24 sektörel paydaşla iş birlikleri • Şeffaf ve hesap verebilir yatırımcı ilişkileri • Türkiye'de 1 milyonun üzerinde bireysel ve küreselde 600'den fazla kurumsal müşteri • 1.449 toplam tedarikçi, 1.349 yerel tedarikçi, 110 kritik tedarikçi	• Yurt içinde 89 müşteri memnuniyet puanı • Yurt içinde 96 Vstar müşteri memnuniyeti skoru • 83,3 milyon TL (Enflasyona göre düzeltilmiş) toplumsal yatırım • Güçlü marka kimliği ve algısı • Açık inovasyon kapsamında iş birliği yapılan 19 üniversite	
Doğal Sermayesi		• 516.042 ton hammadde girdisi • 216.281 MWh enerji kullanımı • 853.816 m3 su çekimi	• 2.034 MWh enerji tasarrufu ve 2.192 ton karbon emisyonunu önleme • 170 MWh yenilenebilir enerji kullanımı • 2021 yılına göre birim ürün başına düşen su miktarında %11 azaltım • %95 oranında atık geri dönüşümü • Döngüsel ekonomi kapsamında yenilenen 37.383 adet beyaz eşya • 5.385 ton işlenmemiş plastik kullanımında azaltım	
Fikri Sermaye		• 729 kişilik Ar-Ge ekibi • 27 yıllık sektörel bilgi birikimi ve inovasyon kapasitesi • 724,3 milyon TL Ar-Ge yatırımı	• Dijitalleşme ve teknoloji alanında 32 ödül • 2023 yılında Türk Patent ve Marka Kurumu'na (TÜRKPATENT) 105 patent başvurusu, • Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü'ne (WIPO) 17 patent başvurusu yaparak toplam 133 patent başvurusu • 86 tescillenen patent • 127 aktif çalışılan Ar-Ge projesi • Vestel, 927 milyon dolar marka değeri ile Türkiye'nin en değerli ilk 3 markasından biri	
Üretilmiş Sermaye		• Avrupa'nın tek alan üzerinde kurulu en büyük üretim tesislerinden biri • 1,3 milyon alana sahip Vestel City'de yer alan toplam 509 bin m2 kapalı alana sahip 6 fabrika • 1.363 Vestel mağazası, 1.235 Regal mağazası ve 10 VsOutlet • 1 milyar 48 milyon TL tesis, makine ve cihaz yatırımı • 15,6 milyon adet/yıl üretim kapasitesi		

Kaynak: VESBE EFR, 2023: 32-33

Vestel Beyaz Eşya şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusunu yukarıda belirttiğimiz tabloda net bir şekilde yanıtlamıştır. Kuruluşun sermaye öğeleri ile ilişkilendirdiği girdiler sonucunda şirket için yaratılan değer ve çıktıları iş modelinde şeffaf bir şekilde belirtmiştir. Kuruluş yenilikçi ve teknolojiye verdiği önemi ile esnek ve çevik yapısı çerçevesinde iş modelinin değişime uyum sağlamak için tasarladığını açıklamıştır. İş modelinde kuruluşun çıktı olarak sağladığı temel ürün ve hizmetleri ile atık ve emisyonlarda belirtilmiştir. Şirket iç sonuçları çalışanlara verilen eğitimler, kurumun gelirlerini iş modelinde ayrıca belirtirken, dış sonuçları müşteri memnuniyet skoru, marka değeri, toplumsal yatırımlara verdiği öneme de ayrıca değinmiştir. Şirket müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için büyük ölçekli ve teknoloji destekli üretim alanında yenilikçi ve dijital ürün ve hizmetler tasarlayıp satış yaptığını ve satış sonrası hizmetler sunmaya devam ettiğini iş modelinde belirtmiştir. Şirketin yayınlamış olduğu rapor Uluslararası ER Çerçevesine uygun olarak düzenlenmiştir. Rapor, finansal bilgilerin yanı sıra, iklim bağlantılı yönetişim, sürdürülebilirlik, strateji, risk yönetimi ve gösterge, hedeflerini kapsamaktadır.

Şirket, kurgulamış olduğu iş modeli ile SKA'ya (VESBE EFR,2023:34-35);

- Tüm değer zincirinde teknoloji gücünü kullanarak insan odaklı dönüşümü desteklemek ve bunu şirkete kültürüne yaymak, kadın çalışan sayısını arttırma hedefi, Ar-Ge ve inovasyon ile değer katan yenilikler sunmak şirketin ana hedefleri arasındadır. Bu şekilde, toplumsal cinsiyet eşitliği, insana yakışı iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması ilkelerine katkı sağlamaktadır.

- Net sıfır emisyonlu ekonomiye geçiş için iş modelleri oluşturmak, iklim krizi ve sıfır karbon ekonomiye geçişi, geliştirilen döngüsel modeller ile şirketin doğal kaynaklar üzerindeki etkisi iyileştirmek ve 2050'ye kadar tüm değer zincirinde net sıfır şirket olmak an hedefleri arasındır. Bu şekilde, temiz su ve sıhhi koşullar, erişilebilir ve temiz çevre, sorumlu tüketim ve üretim, iklim eylemleri ilkelerine katkı sağlamaktadır.

- Gelecekteki ihtiyaçları karşılarken çevresel ve sosyal yarar yaratmak, müşteri için dijital platformlar geliştiren iş modelleri ana hedefleri arasındadır. Bu şekilde şirket sanayi, yenilikçilik ve altyapı, sorumlu tüketim ve üretim, hedefler için ortaklıklar ilkelerine,
katkı sağlamaktadır.

Teknolojiden sonra enerjiye geçilebilir.

4.2.4.2. Enerji Sektörü

Türkiye'de özel sektör şirketleri enerji sektöründe EFR yayınlayan şirketlerin listesi aşağıdaki tablo 31'de yıl bazında belirtilmiştir.

Tablo 31: Yıl Bazında Enerji Sektöründe EFR

Yıl/Şirket	2021	2022	2023
Aydem Yenilenebilir Enerji			✓
Zorlu Enerji	✓	✓	✓
Akenerji	✓	✓	

Kaynak:http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (10.04.2024)'dan yararlanarak hazırlanmıştır.

Enerji sektöründe Zorlu Grubu çatısında bulunan Zorlu Enerji 2023 EFR iş modeli incelenmiştir.

4.2.4.2.1. Zorlu Enerji 2023 Yılı EFR İş Modeli

Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş., 1993 yılından bu yana Türkiye'de enerji sektöründe öncü bir marka olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Şirket hem iç hem de dış pazarda etkin bir enerji portföyü oluşturmuştur. Şirket elektrik üretimi, iletimi ve dağıtımı, doğalgaz ticareti ve dağıtımı, güneş paneli ticareti ve kurulumu, elektrikli araç şarj istasyonu satışı, elektrikli araç kiralamasını gibi alanlarda faaliyetler göstermektedir (Zorlu Enerji EFR, 2023: 40).

Şirketin ortaklık yapısı, %32,31 ile Zorlu Holding A.Ş, %17,55 ile Korteks Mensucat Sanayi ve Tic A.Ş., %12,34 ile Wren House Infrasructure LP, %0,04 ile diğer Zorlu Grubu Şirketleri, %37,40 ile diğer kurumsal yatırımcılardan (halka açık) oluşmaktadır (Zorlu Enerji EFR, 2023: 52).

Şirketin 2023 yılı EFR iş modelini aşağıdaki tablo 32'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 32: Zorlu Enerji 2023 EFR İş Modeli

Sermaye Öğeleri/İş Modeli	İş Faaliyetleri	Girdiler	Çıktılar	Yaratılan Değer
İnsan Sermayesi	• Elektrik üretimi, iletimi ve dağıtımı • Doğal gaz ticareti ve dağıtımı • Güneş paneli ticareti ve kurulumu • Elektrikli araç şarj istasyonu satışı, • Elektrikli araç kiralamasını da kapsayan	• Kadınların enerji alanında istihdamı • İnsan hakları, çeşitlilik ve fırsat eşitliği • Enerji yöneticiliği konusunda uzman nitelikli iş gücü: 353 çalışan • Çalışan eğitimine yapılan yatırım miktarı: 2.544.843 TL • Yetenek ve performans yönetimi	• Yetkin ve nitelikli insan kaynağı • İş sağlığı ve güvenliği • Çalışan memnuniyeti • Çalışan eğitimi ve gelişimi • Örgütlenme özgürlüğü ve sendika hakkı • Kariyer ve yetenek yönetimi • Cinsiyet ve fırsat eşitliği	• Toplam çalışan sayısı: 2.801 kişi • Gün kayıplı iş kazası sayısı: 8 adet • Toplam kayıp gün sayısı: 103 gün • Kadın çalışan oranı: %19 • Toplam engelli çalışan yüzdesi: %1,9 • Çalışanlara verilen eğitimler: Mavi yaka 7 saat,beyaz yaka 16 saat ve üst yönetim 15 saattir. • Eğitimleri için ayrılan bütçe: 2.544.843 TL • Maaş ve yan haklar: 1.379.492 bin TL
Finansal Sermaye		• Piyasa değeri: 21,150 milyon TL • Ödenmiş Sermaye: 5 milyar TL • Yatırımlar: 2.366.703.000 TL • Satış gelirleri: 27.281.884.000 TL • FAVÖK: 11.386.497.000 TL	• Marka itibarı • Güçlü pazar payı • Daha iyi kurumsal yönetim • Güçlü finansal yapı	• Faiz, Amortisman ve vergi öncesi kar (FAVÖK):11,386,497,000 TL • Net borcun FAVÖK'e oranı: 3,53 • Faaliyetlerden elde edilen nakit/Toplam satış geliri: %39 • Net kâr: 10,985,976,000 TL • Mobilite, alternatif enerji hizmeti vb. pazar payına yatırım: 3,710 milyon TL
Sosyal/ İlişkisel Sermaye		• STK ve çatı kuruluşlara gönüllü üyelikler, hükümetlerle olan ilişkiler • Yatırımcı/hissedar ve paydaşlarımızla etkileşim • Müşterilerimiz ve tedarikçilerimizle ortaklıklar • Genç yeteneklere istihdam fırsatı • Yerel toplumlara katkı • Bağışlar, sponsorluklar ve iş birlikleri • İletişim kanalları • Güçlü ve köklü marka • Etik ilkeler ve değerler	• Toplumsal kalkınma • Dolaylı ekonomik etki • Paydaş etkileşim • Sosyal katkıyı dikkate alan ürün ve hizmetler • Çeşitlilik ve kapsayıcılık • Yerel toplumla iletişim & sosyal fayda • Paydaşlara hammadde tedariği	• Devlete ödenen vergi tutarı: 316,295,000 TL • Burslar, sponsorluklar gibi toplam sosyal yatırım miktarı: 53,370,846 TL • Yerli tedarikçi oranı: %37 • 16.314 hektar tarımsal alan için sulama desteği
Doğal Sermayesi		• İklimle ilgili fiziksel ve geçiş risklerine yatırım • Enerji tasarrufu • Biyoçeşitliliğin korunması • Ormansızlaşmanın önlenmesi • Sürdürülebilir karbon ve su yönetimi • HES ile tarımsal sulama modeli	• İklim eylemi & çevre farkındalığı • Enerji ve su verimliliği • Sürdürülebilir ekosistem • Karbon fiyatlandırma, mevzuat değişiklikleri, uluslararası standartlara uyum	• Yenilenebilir enerji üretim miktarı: 2,328,271 MWh • Toplam emisyon miktarı:6,993,614 tCO2e • Toplam çevresel yatırım: 15,650,383 TL

Entelektüel/Fikri Sermaye		• Dijitalleşme • Enerji altyapı çözümleri • eMobility Kurulu duvar kutuları • Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları ve yatırımları • Elektrikli şarj istasyonlarına yönelik iyileştirme çalışmaları • Elektrik depolama teknojilerine • (RES,GES) dair ön lisans başvuru toplam güç:535 MW (85 MW GES,450 MW RES)	• İnovasyon ve Ar-Ge • Çevresel Ar-Ge çalışmaları • Dijitalleşme • EV şarj istasyonları ve destekleyici altyapı	• Zorlu Enerji toplam yatırım: 1,515,938,000 TL • OEDAŞ toplam yatırım: 850,765,000 TL
Üretilmiş Sermaye		• 4 JES, 7 HES, 1 GES ve 2 RES • Elektrik ve doğal gaz dağıtım ağı • EV şarj istasyonları ve destekleyici altyapı • 991 MW kurulu güç	• Her koşulda enerji tedariki • Enerjiye erişilebilirlik • Sürdürülebilir ve temiz enerji üretimi • Döngüsel ekonomi modeli	• Toplam kurulu güç: 996,15 MW • Toplam enerji santrali sayısı: 4 JES, 7 HES, 1 GES, 2 RES • ZES elektrikli şarj istasyonlarının sayısı: 1.728 adet

Kaynak: Zorlu Enerji EFR, 2023: 64-65

Zorlu Enerji şirketi, kuruluşun iş modeli nedir sorusuna değer yaratma ve iş modeli tablosunda net bir şekilde yanıt vermiştir. Şirketin girdilerini kullanarak ilişkili olduğu faaliyet alanında yarattığı değer ve çıktıları iş modelinde şeffaf ve açık bir şekilde görmek mümkündür. Şirket sürdürülebilirlikle ilişkili önemli ve etki ve risklerinin konumlarını "Değer Zinciri ve Sektör Haritası"nda belirtmiştir. Yenilenebilir enerji, yerel istihdam ve eğitim desteği ile pozitif etki sağlarken, doğal kaynak kullanımı ve arazi kullanımı değişikliği, habitat kaybı ve arazi bozulması konusunda olumsuz etkilere neden olduğunu değer zinciri ve sektör haritasında şeffaf bir şekilde belirtmiştir. Sürdürülebilirlik ile ilgili bazı riskler taşıdığına değinilmiş olup bunlar, iklimle ilgili geçiş riskleri, iklimle ilgili fiziksel riskler ve yerel toplumun çıkar ve endişeleri haritalandırılmıştır.

Şirket SKA'ya (Zorlu Enerji EPR,2023: 84-85);

- Kadınların şirket içerisinde rol almasını desteklemek ve işe alım ve terfi süreçlerinde cinsiyet eşitsizliğinin önüne geçmesi ile toplumsal cinsiyet eşitliği ilkesine,
- Yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım, erişilebilir ve temiz enerji ilkesine,
- Çalışanlara sağladığı güvenli iş ortamı ile enerji çözümlerine yatırım yaparak ekonomik üretkenliğin artması ile insana yakışır iş ve ekonomik büyüme ilkesine,
- Yenilikçi enerji için araştırma geliştirme çalışmaları ile sanayi, yenilikçilik ve altyapı hizmetlerine,
- İş yaşamındaki eşitsizliklerin ortadan kaldırılması için sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlaması ile eşitsizliklerin azaltılması ilkesine,
- Enerji verimliliğini arttıracak yeni yatırımları ile sorumlu üretim ve tüketim ilkesine,
- İklim değişikliği ile mücadele stratejisi ile iklim eylemleri ilkesine,
- Deniz ekosistemlerinin korunması çalışmaları ile sudaki yaşam ilkesine,
- Ormanlık alanların ve biyoçeşitliliğin korunması ile karasal yaşam ilkesine,
- Tüm paydaşlarına adil, etik, şeffaf ve hesap verebilir olması açısından, barış adalet ve güçlü kurumlar ilkesine,
katkı sağlamaktadır.

Yukarıda EFR iş modeli değerlendirmeleri yapılan şirketlerin bu iş modelleri üzerine yapılan SWOT Analizi bulgularına geçilebilir.

4.2.5. Teknoloji ve Enerji Sektöründe Faaliyet Gösteren Entegre Rapor Yayınlayan Şirketlerin Uluslararası ER Çerçevesinde Değer Odaklı İş Modelleri SWOT Analizi Bulgu ve Değerlendirmeleri

Araştırma uygulamasında iki konu üzerinde durulmuştur. Bunlardan birincisi araştırmaya konu olan şirketlerin iş modellerinin genel değerlendirilmesi iken ikincisi ER hazırlık sürecinde yer alan şirket çalışanlarının şirketin iş modellini şeffaf bir şekilde sunmasının şirket açısından güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerin analiz edilmesidir. Bu bağlamda tez çalışmasının bu kısmında tarafımızca alan yazın taramasından yararlanılarak hazırlanan görüşme formu aracılığıyla araştırma konusu kapsamında toplanan veriler doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Zorlu Grubundaki üç şirketin yayınladıkları 2023 yılı EFR iş modeline yönelik sorulara verilen yanıtlar değerlendirilmiştir. Görüşme formu üç kısımdan oluşmakta olup, bulgular kısımlara göre ele alınabilir.

4.2.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Görüşme formunda birinci kısımda yer alan yedi soru şirket katılımcı genel demografik özelliklerini tanımlamaya yöneliktir. Bu kapsamında; gönüllü katılımcı şirket çalışanlarının şirketteki konumu, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma yılları ve EFR hazırlık sürecindeki rollerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Şirket adına gönüllü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik betimleyici dağılım tablo 33'teki gibidir.

Tablo 33: Genel Olarak Şirket Adına Katılımcı Demografik Özelliklerinin Betimleyici Dağılımı

Demografik Özellikler	**Sayı**	**Yüzde**
Katılımcının Şirketteki Konumu	**18**	**100%**
Müdür	7	39%
Müdür Yardımcısı	6	33%
Uzman	5	28%
Cinsiyeti	**18**	**100%**
Kadın	9	50%
Erkek	9	50%
Yaş Aralığı	**18**	**100%**
30 Yaş Altı	2	11%
31-40 Yaş	12	67%
41-50 Yaş	3	17%
51 Üstü	1	6%
Eğitim Düzeyi	**18**	**100%**
Ön Lisans	0	0%
Lisans	9	50%
Lisansüstü(YL/Doktora)	9	50%
Çalışma Yılı	**18**	**100%**
1 Yıl Altı	0	0%
1-10 Yıl Arası	6	33%
11-20 Yıl Arası	10	56%
21-30 Yıl Arası	2	11%
İlgili Şirkette Çalışma Yılı	**18**	**100%**
1 Yıl Altı	0	0%
1-10 Yıl Arası	6	33%
11-20 Yıl Arası	10	56%
21-30 Yıl Arası	2	11%
Entegre Rapor Hazırlık Sürecinde Rolü	**18**	**100%**
Evet	7	39%
Hayır	0	0%
Kısmen	11	61%

Kaynak: Görüşme Formu Katılımcı Yanıtlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 33 incelendiğinde EFR hazırlık sürecinde bulunan ve araştırmaya gönüllü toplam 18 katılımcının; 7'si (%39) müdür, 6'sı (%33) müdür yardımcısı, 5'i (%28) uzman; katılımcıların 9'u (%50) kadın, 9'u (%50) erkek; 9'u (%50) lisans, 9'u (%50) lisansüstü; çalışma hayatı boyunca aktif olarak çalışma yılı, 6'sı (%33) 1-10 yıl arası, 10'u (%56) 11-20 yıl arası, 2'si(%11) 21-30 yıl arası; uygulamanın yapıldığı şirkette çalışma yılı, 6'sı (%33) 1-10 yıl arası, 10'u (%56) 11-20 yıl arası, 2'si (%11) 21-30 yıl arası; entegre raporlama hazırlık sürecinde rolü açısından 7'si (%39) doğrudan, 11'i (%61) kısmen görev aldığı saptanmıştır.

4.2.5.2. Katılımcıların Şirket EFR Hazırlık Süreci ve Aşaması İşlerliği Hakkındaki Görüşleri

Görüşme formunda ikinci kısımda tek bir soru şirket entegre rapor sürecinin işlerliğini tanımlamaya yöneliktir. Bu kapsamında; gönüllü katılımcı şirket ve EFR çalışanlarından seçilmiş 18 katılımcının kimlik bilgileri 6698 sayılı Kişisel Verileri Koruma Kanunu'na (KVKK) uyarınca paylaşılmayacaktır. Her birine katılımcı ardından numaralandırılarak çalışmada yer verilmiştir. Katılımcılara görüşme sırasında sorulan entegre rapor hazırlık sürecine ilişkin soruya verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibidir:

> *Katılımcı 1: Şirketimiz, 2021 yılından beri EFR yayımlamaktadır. Borsaya kote şirketler arasında entegre rapor yayımlamaya başlayan ilk şirketlerden biridir. İlk raporumuzun hazırlığı, danışmanlık hizmeti alınarak yürütülmüştür. Ayrıca 2021 yılında Sürdürülebilirlik Müdürlüğü kurulmuş olup raporun hazırlanma süreci bu müdürlük tarafından Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü ve Kurumsal İletişim Müdürlüğü ile koordinasyonlu bir şekilde yürütülmektedir.*
> *Katılımcı 2: Zorlu Şirketler Grubu Sürdürülebilirlik Müdürlüğü tarafından koordine edilmektedir. Sürdürülebilirlik Müdürlüğü ilgili birimlerden, raporda olması gereken bilgileri ister ve konsolide ederek son haline getirir.*
> *Katılımcı 3: Sürdürülebilirlik departmanı olarak halka açık iki şirketimiz olan, Vestel Elektronik konsolide ve Vestel Beyaz Eşya solo olarak her yıl iki entegre faaliyet raporu hazırlamaktayız. Rapor hazırlığını multidisipliner bir yaklaşım ile raporda yer alan çeşitli bölümlerin sorumluları ile yürütmekteyiz. Konsolidasyon süreci sürdürülebilirlik ekibi olarak bizim sorumluluğumuzdadır. Bunun yanında, yatırımcı ilişkileri, finans ekibi, kurumsal iletişim ekibi ve strateji ofisi raporu hazırlayan ana ekipte yer almaktadır. Sürdürülebilirlik ekibi olarak raporun ana içerik kısımlarını ilgililerden toplamak, konsolide etmek, gerekli*

mevzuat ve raporlama standartlarına uygun olarak hazırlamak bizim sorumluluğumuzdadır .

Katılımcı 4: İlk olarak entegre raporda toplanacak bilgiler için planlamalar yapıldı. Raporda yer alacak bilgilere göre hedefler ve ilgili kişiler belirlendi. Daha sonra bu ilgili kişiler ile birlikte istenilen veriler toplandı ve gerekli karşılaştırmalar/analizler yapıldı. Rapor için danışmandan yardım alındı. Rapor hazırlandı ve değerlendirme onaylar gerçekleştirildi. Rapor onayından sonra yayınlama gerçekleştirilmektedir.

Katılımcı 5: İlk olarak, önceliklendirme analizi ile geniş bir literatür taramasıyla şirketin faaliyet gösterdiği sektör için ilgili konuları içeren uzun konu listesi oluşturulmaktadır. Kapsamlı bir paydaş analizi yapılarak farklı paydaş grupları online anketler aracılığıyla konu listesini önceliklendirmektedir. Ayrıca dış trend analizinde uluslararası ve sektörel girişim ve derneklerin raporları, küresel trendler, sürdürülebilirlik endeks kriterleri ve diğer sektör oyuncularının önceliklerinden yararlanılmaktadır. Dış trend analizi ve paydaş görüşleri, paydaş önceliklerinin belirlenmesine; Vestel iş stratejisi, yönetici görüşleri, dört aşamalı etki analizi ve Zorlu Holding Akıllı Hayat 2030 stratejisi ise, Vestel Beyaz Eşya'nın önceliklerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Dört aşamalı etki analizinde ise her konu; finansal etki ve riskler, yasal mevzuata ilişkin etkiler, inovasyon fırsatları ve sektörel örnekler ve rekabet avantajı açısından değerlendirilmektedir. Vestel Şirketler Grubu Sürdürülebilirlik Müdürlüğü koordinasyonunda Çevre, Sosyal, Yönetişim, Teknoloji, Tedarik Zinciri ve Müşteri Memnuniyeti konularında Sürdürülebilirlik Çalışma Grupları bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik oluşturulan eylem planlarını uygulamak üzere yıl içerisindeki çalışmalar değerlendirilmektedir ve ilgili çalışma grupları hem paydaşlar hem çalışanlar ile iş birliği içerisinde veri sağlayarak raporun hazırlanmasına katkı sağlamaktadır.

Katılımcı 6: İlk olarak tüm birimlerden o yılın önemli projeleri-sonuçları toplanır. Paralelde sürdürebilirlik ve finansal sonuçlar için rakamlar-sonuçlar hazırlanır. Bölümlerden gelen dokümanlar konsolide edilip rapor yazım sürecine başlanır. Yatırımcı İlişkileri yıllık rakamlardan tabloları hazırlar. YKB ve CEO değerlendirmesinin yayınlandığı mesaj bölümü hazırlanır. Tüm içerikler biter, tasarım süreci tamamlanır baskıya girilir.

Katılımcı 7: Sürdürülebilirlik, finansal raporlama, hukuk ve yatırımcı ilişkileri başta olmak üzere entegre raporda bölümü bulunan müdürlükler raporla ilgili verilerini paylaşmaktadır. İlgili veriler yatırımcı ilişkileri tarafından konsolide edildikten sonra tasarım ve baskı için ajansa iletilip, tasarım aşaması tamamlanınca verilerin doğru bir şekilde aktarıldığı tekrar kontrol edilmektedir.

Katılımcı 8: İlgili yılın çeyrek dönemlerinin sonunda Kurumsal İletişim müdürlüğü tarafından bir önceki döneme ait rapor paylaşılmaktadır. Raporda güncellenecek ve eklenmesi gerek konuları ilgili birimler data da ki kendi alanlarına verileri işlemektedirler. Daha sonra konsolide edilip , kontrol amaçlı olarak ilgililere tekrar yayınlamaktadırlar. İlgili birimler onayladıktan sonra Kurumsal İletişim müdürlüğü kontrol edip yayınlamaktadırlar.

Katılımcı 9: Entegre rapor hazırlıkları sırasında şirketteki tüm birimlerin katılımı ile kolektif bir çalışma şekli benimsenir. Her birimin rapora katkısı mevcuttur. Sürdürülebilirlik Müdürlüğü olarak bizim ekibimiz de bu birimlerin koordine edilmesi ve raporun ilgili standartları uygun şekilde çıkmasını sağlamaktadır.

Katılımcı 10: Entegre Rapor hazırlama ekibimiz bulunmaktadır. Mali İşler, Kurumsal İletişim, Sürdürülebilirlik ekipleri yanı sıra entegre raporlama danışmanı ile süreçlerimiz işlerlik kazanmaktadır. Proje ekibi tarafından ilgili birimlerle toplantılar yapılmakta ve entegre model bu toplantılar sonrası proje ekibi süzgecinden geçerek üst yönetim onayına sunulmaktadır.

Katılımcı 11: Rapora hizmet eden alt süreçlerin ve kritik tarihlerin tespit edilerek (KAP açıklama tarihi vb.) iş programının çıkartılması, rapor kapsamına dahil olacak ilgili standart ve çerçeve isterlerinin incelenmesi, güncellik kontrolü (GRI, ISSB, IFRS S1-S2, IRR vb.), ilgili standartlara binaen rapora konu olacak sayısal ve sözel metriklerin tanımlanması, içeriğin nasıl ve hangi ilgililerden temin edileceğine dair haritalama çalışmasının yapılması, içeriklerin temini ve kontrol edilmesi, içeriklerin taslak rapora ilgili standartlara uygun olarak yerleştirilmesi (Önceliklendirme analizinin rapora dahil edilmesi, değer yaratma modelinin kurgulanması, sermaye öğelerinin tasarlanması vb.), finansal ve finansal olmayan verilerin denetlenmesi, denetlenmiş verilerin rapora eklenmesi ve denetim raporlarının sürece dahil edilmesi, yönetişim bağlamında gerekli içeriğin rapora dahil edilmesi (yönetim kurulu üye bağımsızlık beyanları, mevzuat gereği yapılması gereken açıklamaların eklenmesi, yönetim kurulu ve üst yönetim ile ilgili bilgilerin eklenmesi vb.), raporun tasarım sürecinin tamamlanması, nihai raporun iletişiminin yapılması (KAP yüklemesi, web sitesine yüklenmesi vb.) ile sonuçlanmaktadır.

Katılımcı 12: Entegre faaliyet raporu hazırlama süreci temel olarak sıralanacak olursak; veri formlarının hazırlanması ve/veya güncellenmesi, veri toplama sürecinin dijitalleştirilmesi, raporlama süreci için iş ve zaman planı oluşturulması, raporu hazırlayan kilit ekiplerle planlama toplantısı yapılması, verilerin toplanması, rapor metinlerinin hazırlanması/güncellenmesi, güncel raporlama standartlarına uygunluğun sağlanması, varsa standartlardaki revizyonların gözetilmesi, rapor tasarım sürecinin yürütülmesi, metinlerin ve finansalların tasarıma yerleştirilmesi.

Katılımcı 13: İlk etapta çalışmada yer alacak ekiplerin belirlendiği ve çalıştay gruplarında yetkili olacak kişilerin saptandığı bir planlama ve strateji oluşturma süreci yer almaktadır. Belirlenen çalıştay grupları ile düzenli toplantı takvimleri oluşturularak soruların yanıtlanma yöntemlerine ilişkin detaylı görüşmeler yapılır. Bir sonrası aşama veri toplama ve analiz sürecidir. Bu aşamada, finansal verilerin yanı sıra çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim performansını ölçmek için çeşitli göstergeler de incelenir. Denetim ve Doğrulama; Rapor, bağımsız bir denetimden geçirilir ve doğrulanır. Bu, raporun güvenilirliğini arttırır ve paydaşlara sunulan bilgilerin doğruluğunu sağlar. Yayınlama ve İletişim; Entegre Rapor, genellikle çevrimiçi olarak veya basılı formatta yayınlanır. Raporun geniş bir kitleye ulaşması için iletişim stratejileri belirlenir ve paydaşlarla paylaşılır.

Katılımcı 14: Yıllık olarak ilgili departmanların koordineli halde çalışması sonucu entegre rapor hazırlanıp tüm kullanıcılara sunulur.

Katılımcı 15: ER, Sürdürülebilirlik Müdürlüğü koordinasyonunda, ilgili bölümlerden rapor yılına ait tüm bilgiler ve Mali İşler bölümü tarafından hazırlanan finansal veriler ile birlikte Entegre Raporlama standartlarına ve SPK mevzuatına uygun olarak hazırlanır ve yayınlanır. İhtiyaç olan bilgilerden bir kısmı, dijital bir platform üzerinde takip edilir. Bu sayede verinin kişiye ya da bir

bölüme bağlı olarak kaybedilmesi riskini ortadan kaldırma ve kayıtların ortak bir dijital alanda saklanması hedeflenmiştir."
Katılımcı 16: Grup şirketlerimiz için entegre raporlamaya geçiş sektör şirketlerinden biraz daha kompleks yapılarda olabilmektedir. Mevcut durumda Holding için Finansal Raporlama ve Sürdürülebilirlik Raporlaması ayrı ayrı yapılmaktadır. Ancak finansal raporda sürdürülebilirlik ile ilgili ilişkili konulara yer verilmekte, sürdürülebilirlik raporunda ise, sürdürülebilirlik konularının finansallar ile ilişkisine mümkün olduğu kadar yer verilmektedir. Bununla birlikte Holding'in stratejik sürdürülebilirlik planında, Entegre Raporlama'ya geçiş için bir plan bulunmakta olup, sürdürülebilirlik raporlamaları ile ilgili yerel yükümlülükler ve küresel raporlama kriterlerinin gelişimi ile de birlikte, tüm grup şirketlerinin raporlama standartlarının belirli bir olgunluğa erişmesinden sonra gündeme alınması planlanmıştır.
Katılımcı 17: Raporun içeriği ve formatının belirlenmesi, sürdürülebilirlik performansıyla ilgili verilerin toplanması, organizasyonun değer yaratma sürecine odaklanılması, paydaşların geri bildirimlerinin alınması ve raporun bu geri bildirimlere göre revize edilmesi, entegre raporun yazılması ve düzenlenmesi, geri bildirimlerin toplanması ve raporun iyileştirilmesi için gerekli adımların belirlenmesi şeklinde sıralanabilir.
Katılımcı 18: Mevcut durumda çalıştığım şirketim, EFR'yi konsolide şekilde yayınlamakta, dolayısıyla Entegre Faaliyet Raporu şeklinde iş modeline entegrasyon sağlamıştır. Rapor yayınlama planımız, halka açık şirket olarak hissedarlarımızın ve dış paydaşlarımızın beklentilerini de dikkate alarak en geç Nisan ayında olacak şekilde kurgulanmıştır. Hazırlık süreci ve koordinasyon Sürdürülebilirlik Müdürlüğü tarafından yürütülmekte olup, EFR içerisinde şirket finansalları da yer aldığı için finansal veri odaklı görev yapan birimlerin de etkin katkısı gerçekleşmektedir. Sürdürülebilirlik odaklı verilerin ve Entegre Rapor kapsamındaki önceliklendirme analizi ve strateji belirleme unsurlarında tüm şirket çalışanları ve dış paydaşların sürece dahiliyeti ve geri bildirimlerinin alınması için kurum içi istişare toplantılarının ve anketlerin geniş katılımlı şekilde yapılması şeklinde bir iş modeli kurgulanmıştır. Rapora yansıttığımız ölçümlenebilir verilerin kapsamını genişletmek ve her yıl doğrulanacak parametre sayısını artırmak temel sorumluluklarımız arasında yer almaktadır. Hazırlık sürecinin en kritik unsurlarından birisi, rakip analizi (benchmarking) olarak belirlenmiştir. Bu şekilde, kendi sektörümüz başta olmak üzere küresel açıdan en iyi uygulamaları incelemek ve raporumuzun içeriksel kalitesini genişletme şansı buluyoruz.

Katılımcılara yöneltilen sorudan alınan yanıtlara göre; ER sürecine şirketin hazırlık sürecini özetlemek gerekirse; şirket entegre rapor hazırlık sürecinde rol alan bütün birimlerle birebir iletişim halinde olup finansal ve finansal olmayan verilerin bir arada toplanması, önceliklendirme analizi ardından iş modeli değer yaratma modeli üzerine çalışmalar yaparak sermaye öğelerinin tasarlanması ile ilişkilendirdikleri, raporlama süreci ile bağlantılı olan ulusal ve uluslararası standartlarda tamamını

kontrol ettikleri, verilerin denetlenmesi ve denetlenen bütün verilerin rapor sürecine eklenmesi ve nihai olarak Sürdürülebilirlik Departmanı, Finans Departmanından alınan bütün veriler Yatırımcı İlişkileri Departmanı koordinasyonu ile tamamlanmış oldukları, içerikler tamamlanıp, kontrol süreçleri bitmesinin ardından raporun Kurumsal İletişim Müdürlüğü tarafından tasarımı tamamlanıp dijital ortamda çevrimiçi olarak hazırlanarak baskıya gönderildiği saptanmıştır.

4.2.5.3. Katılımcıların Görüşlerine Göre Şirket EFR İş Modeli SWOT Analizi

Görüşme formunun üçüncü kısmında şirket entegre rapor iş modeli SWOT Analizi yapılarak şirket iş modelinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerini belirlemeye yönelik katılımcı görüşlerinin oluşumunun sağlayıcı değerlendirmeler sorgulanmıştır. Buna göre EFR iş modellerinin şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditlerine ilişkin şirket adına katılımcıların görüşleri aşağıdaki tablo 34'teki gibi kategorilendirilmiştir.

Tablo 34: Katılımcı Şirket EFR İş Modeli SWOT Analizi Matrisi

Güçlü yönler- Strengths	**Zayıf yönler- Weaknesses**
1-Geniş kapsamlı analiz olması neticesinde detaylı risk analizi yapılabilmesi 2- Vestel'in girdiler, çıktılar, vizyon, misyon, strateji ve hedeflerinin tanımlı, belirlenmiş ve raporlanıyor olması 3- Entegre rapor iş modelinde ilgili birimlerin, ekiplerin, veri sağlayıcılarının belirli olması, görev ve sorumlulukların tanımlı ve paylaşılmış olması 4- Vestel'in üç yıldır entegre raporlama yapması, bu konuda deneyim ve geçmiş veri/bilginin var olması 5- İş birliği içinde olarak kapsamlı veri toplanmasına olanak sağlanması 6- İnovasyon ve Ar-Ge odaklılık neticesinde tasarım gücü sayesinde yüksek kaliteli ürün ve hizmetler 7- Güçlü marka itibarı- Türkiye'nin ve Avrupa'nın en büyük beyaz eşya üreticilerinden biri (Türkiye'nin 2. Üreticisi, Avrupa'da ilk 5 üreticiden biri) 8- Çalışan ve müşteri memnuniyeti 9 - Çevresel ve sosyal bilinç 10 - Paydaşlar nezdinde şeffaflık sağlanması, finansal veriler ile sürdürülebilirlik verilerini tek bir raporda sunulması ile hem rakamsal hem projeler hem de sürdürülebilirlik faaliyetlerinin anlatılabilmesi, yatırımcı ve müşteriler için daha anlamlı ve bilgilendirici olması 11 - Birleşmiş Milletler SKA ile uyum 12 - Halka açık şirketler açısından itibar 13- Entegre rapora veri sağlayan müdürlüklerin sağladıkları veriler için kendi içlerinde kıdeme göre doğrulama yapması sonucunda hatalı veri olasılığının düşük olması 16- Düşük Maliyet Avantajı 17- Geniş müşteri ve marka portföyü, geniş tedarikçi ağı 18- İhracat odaklı, ODM iş modeli 19- Türkiye'de yaygın satış ve satış sonrası servis ağı ve fark yaratan satış sonrası müşteri deneyimi	1- Raporun çok detaylandırılması, raporlama sürecindeki anlaşılmazlıklar, sürecin görece yavaş ilerlemesi ve karmaşık olan yapısı ile ilişkileri nedeniyle hataya açık olabilmesi 2- Büyük bir yapı, 20 binin üzerinde çalışan ve mega fabrika olması nedeni ile koordinasyonun sağlanmasında iletişimin yönetiminin zor olması, iş süreçleri sonuçları ve sürdürülebilirlik çalışma sonuçlarını tek bir potada bir araya getirirken yaşanan zorluklar, çok farklı disiplinlerin ortak çalışmasını gerektirmesi 3- İş birimleri arasında zaman zaman önceliklendirme yapılan konuların / işlerin farklı olması, rapor sürecinin ilgili ekiplerin diğer iş önceliklerinin ardında kalması 4-Veri yetersizliği ve doğruluğu 5- Kalite sorunları, yetersiz finansman, işgücü eksikliği ya da konuyla ilgili deneyimli personel eksikliği 6- Raporlama standartlarının ülkemizde yeni yürürlüğe girmesi, küresel ve yerel standartların henüz gelişme aşamasında oluşu 7- ER tasarım aşamasında ajans tarafından veri kaybı ve hatalı veri oluşması ihtimali. Özellikle tablo ve grafiklerde yanlış label'lar, yanlış renkler kullanılabilmesi ve bunun da grafiğin göstermesi gerektiği verinin tam tersini göstermesine neden olabilmesi 8- İç piyasada nispeten daha yeni bir oyuncu olması nedeniyle price taker olması 10- İhracat içinde Avrupa'nın payının yüksek olması nedeniyle bu pazara bağımlılık 11- Asyalı rakiplere karşı daha yüksek işçilik maliyeti

20- Güçlü finansal yapı ve düşük borçlanma 21- Raporlaması yapılan şirket ile ilgili içinde bulunduğu işler hakkında geçmiş, güncel ve hedeflere yönelik detaylı bilgilerin oluşturulması 22- Ekipler arası sinerjiyi ve ortak çalışmayı gerektirmesi, bu yönde iletişimi geliştirmesi, Akıllı Hayat 2030 önderliğinde tüm Holding şirketleri ile birlikte hareket etmenin getirdiği sinerji 23- Hedefleri barındırması nedeni ile yatırımcılar için önem arz etmesi 24- Kalifiye insan sermayesi 25- Teknolojik Uzmanlık; şirketin teknolojik üretimdeki uzmanlığı, yenilikçi çözümler sunmasını ve sürdürülebilirlik alanında öncülüğüne yardımcı olması 26- Küresel Varlık; küresel olarak yayılmış bir varlık çerçevesinde, farklı pazarlardaki çeşitli sürdürülebilirlik gereksinimlerine uyum sağlamasını kolaylaştırması 27- Ar-Ge Yetenekleri; şirketin kapsamlı Ar-Ge yetenekleri, çevreci ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesine olanak tanıması 28- Kapsamlı Veri Toplama Yeteneği; şirketin, çevresel, sosyal ve ekonomik performansını ölçmek için güçlü bir veri toplama yeteneği bulunması, bunun da ER güvenilirlik ve doğruluk seviyesini arttırması aynı zamanda kurumsal değer yaratması 29- Şirket, ER şeffaf bir şekilde hazırlanması ve sunulması konusunda güçlü bir taahhüde sahip olması, bunun da paydaşların şirketin sürdürülebilirlik, performansını anlamasını ve değerlendirmesini kolaylaştırması 30- İlgili döneme ait tüm aksiyonlar için düzenli bir bilgi akışı sağlamaması 31- İhracat ağırlıklı bir şirket olmamızın da etkisi ile sürdürülebilirlik ve ÇSY gibi konularda uzun yıllar önce oluşmuş olan bilinç 32- Halka açık bir şirket olarak BİST Sürdürülebilirlik endeksine üye olmamız	12- İhracat satışlarının ağırlıklı EUR olması ancak maliyetler içinde doların da payı olması nedeniyle EUR/USD kur riski 13- Sürecin iç ve dış gelişmelere yönelik kırılgan olması 14- Terminli olması 15- Organizasyonun tümüne yayılmış bir sürdürülebilirlik farkındalığı olmayışı 16- Veri Kalitesi ve Güvenilirlik, şirketin bazı alanlarda veri kalitesi ve güvenilirliği konusunda sorunları olabilirliği, bunun raporun inandırıcılığını etkileyebilirliği 17- Takip ve İyileştirme Süreci; şirket, ER'de belirtilen hedeflerin izlenmesi ve sürekli iyileştirme sürecinde belirli zorluklarla karşılaşabilirlik, bunun da sürdürülebilirlik çabalarının etkinliğini azaltabilirliği 18- Karbon Ayak İzi; teknolojik üretim süreçlerinin karbon ayak izi yüksek olabilirliği ve bunun şirketin sürdürülebilirlik performansını, olumsuz yönde etkileyebilirliği 19- Tedarik Zinciri Riskleri; küresel tedarik zinciri, çevresel ve sosyal risklere maruz kalabilir ve bu da şirketin sürdürülebilirlik çabalarını zorlayabilirliği 20- Paylaşılan bazı verilerin yorumlanarak rapora ekleniyor oluşu, verilerin net olup/olmaması 21- Rekabetin çok yoğun olması ve düşük kar marjları nedeniyle karşılaştığımız maddi engeller 22- ER iş modeli için boyutlar arası ilişkilerin sayısallaştırılabilmesinin zorluğu

33- Özellikle en büyük pazarımız olan Avrupa'daki sıkı kural ve regülasyonlara uyumlu ürün ve iş modellerimiz 34- Tecrübeler şirketlerin çevre, sosyal ve ekonomik boyutları birlikte değerlendirerek aldığı kararların daha sağlıklı olduğu yönünde, yine ER iş modeli ile gelecekte karşılaşılabilecek risklere ve fırsatlara karşı daha hazırlıklı olunması, bununla beraber orta ve uzun vadede stratejik olarak daha verimli bir modele geçiş yapılmasını sağlaması	
Fırsatlar- Opportunities	**Tehditler-Threats**
1- Şirketin gelişim alanlarının daha iyi kavranması, yeni iş kollarının büyüme alanlarının belirlenmiş ve takip ediliyor olması, bu alanlarda yapının kurulmuş olması 2- Tüm paydaşlara etki edecek kararların daha sağlıklı alınması 3- Vestel'in sürdürülebilirlik ve entegre raporlama konularında CEO'ya raporlayan sürdürülebilirlik ofisinin varlığı. Görev ve yetkilerinin, sorumluluklarının tanımlanmış olması 4- Pazar taleplerine yanıt, pazar genişlemesi 5- Teknolojik gelişmeler, yeni teknolojilerin benimsenmesi 6- Yeni iş ortaklıkları ve iş birlikleri, düzenleyici destekler ve teşvikler 7- Raporlama süreçlerinde yeni regülasyonlara hızlı uyum potansiyeli 8- Şirket değerini sürdürülebilirlik odaklı anahtar performans göstergelerin etkisiyle yükseltme, doğa dostu faaliyet gösterme şansı 9- Çalışanların ve dış paydaşların sürdürülebilirlik konularında farkındalığını artırma 10- Şirketin geleceği bulunduğu ortamdaki varlığı için detaylı bilgi vermesi yeşil şirket olmak için fırsat yaratması 11- Şirketin dijitalleşmeye kaynak ayırmaya gönüllü olması durumunda entegre rapor veri toplama sürecinin bir sistem üzerinden dijitalleştirilerek tasarım sürecine bu şekilde girilmesi ve hatalı veri	1- Tedarik zincirinde oluşabilecek gecikmelerin yarattığı riskler 2- Yetkin olmayan çalışanlar tarafından raporun yorumlanması, sürece dahil olan çalışanların farkındalık seviyeleri 3- Detaylarla çok uğraşılıp, asıl odak noktasından uzaklaşılması 4- Sınırda karbon vergilendirme süreci dolayısıyla emisyon hesaplamalarının ve raporlamalarının eksiksiz yapılabilir olması 5- Avrupa'ya satışların Vestel'in satış hacminin büyük bir kısmını oluşturması ve Avrupa Birliğinin (dolayısıyla AB'deki müşterilerin) sürdürülebilirlik, karbon emisyonları, raporlama standartları vb konularda talepkâr olması. Avrupa Yeşil Mutabakatı' nın şirketlere getirdiği sorumluluklar olması 6- Yeşil yıkama şüphesi 7- Rekabetin artması, ekonomik durgunluklar, düzenleyici değişiklikler, ihracat pazarlarında ek vergi regülasyon vb. riskler, iklim değişikliği kapsamında çok sayıda yeni regülasyona uyum gerekliliği 8- Şirketlere personel maliyeti ve doğrulama süreçlerinden ötürü ilave finansal gider yaratma riski 9- Finansal veriler ve sürdürülebilirlik verilerinin aynı anda

aktarımının önlenmesi 12- Orta Doğu, Afrika ve Asya gibi yeni giriş yapılan pazarlarda büyüme 13- Kuzey Amerika pazarında büyüme (bu pazara uygun ürün geliştirilerek) 14- İhracat pazarlarında markalı büyüme, e-ticaret kanalında büyüme, yeni ürün grupların eklenmesi (davlumbaz gibi tamamlayıcı ürünler), A markalı üreticiler arasında yükselen "outsourcing" eğiliminden daha fazla pay alınması 15- ER geçmiş yıllarda da çıkardığımız için IFRS standartlarına uyum konusunda daha rahat bir geçiş olması, ER zaten istenen kriterlerin çok büyük kısmı mevcuttur 16- Yerel ve uluslararası mevzuata uyumlu olması gereksinimi 17- Yeni iş fırsatları için araç olması 18- Kapsamlı hazırlanması durumunda ESG rating süreçlerinde kolaylaştırıcı olması 19- Paydaşlara ve mevcut/potansiyel yatırımcılara olumlu mesaj vermesi, Paydaşlar ile ilişkilerin kuvvetlendirilmesi ve şeffaflaşmasının sağlanması fırsatı yaratması 20- Ekiplerin farklı süreçlere yönelik bilgi seviyelerini geliştirmesi 21- Sürdürülebilirlik alanında yapılacak yatırım/iyileştirmeler ile elde edilebilecek rekabet avantajı 22- Yeşil Teknoloji Yatırımları, şirket, yeşil teknoloji ve yenilenebilir enerji alanlarına yatırım yaparak sürdürülebilirlik çabalarını arttırılabilirliği, Yeşil finansmana erişimi kolaylaştırması 23- Yenilikçi Ürünler; yenilikçi ve çevreci ürünler geliştirme fırsatları, şirketin pazarda rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir, marka itibarı 24- Küresel İş birliği; küresel işbirliği ve ortaklık fırsatları, şirketin sürdürülebilirlik çabalarını genişletmesine ve güçlendirmesine olanak tanıması 25- Şirketin genel durumu hakkında son güncel durumun açıklanması 26- Şirketin sağladığı yararları dolaylı ve doğrudan katkıları aktarma	yayınlanmasından dolayı takvimsel uyum riski 10- Negatif durumların da rapor içerisinde paylaşılması gerekliliğinden ötürü itibari risk 11- Üretimin tek lokasyonda olması nedeniyle Ceovid, deprem gibi durumlarda tüm üretimin durma riski 12- Avrupa pazarına bağımlılık 13- Kur ve faiz riski 14- Asyalı rakiplerden gelen rekabete yönelik riskler (Avrupa'da üretim tesisi kurma, Türkiye'de üretim tesisi kurarak Avrupa'ya ihraç etme vb.) 15- Birbirinden bağımsız ve bağımlı ilerleyen süreçler 16- Farklı iş kolları, fazla çalışan sayısı, diğer iş sorumlulukları 17- Raporun paylaşım sonrası 3. kişiler tarafından amacı dışı kullanımı 18- Rekabet Baskısı; pazardaki yoğun rekabet, sürdürülebilirlikle ilgili yeniliklerin ve çözümlerin benimsenmesinin zorlaştırılabilirliği 19- Regülasyonlar ve Standartlar; sıkılaşan çevresel düzenlemeler ve sürdürülebilirlik standartları, şirketin operasyonlarını ve ürünlerini etkileyebilir, yasal düzenlemelere uyum 20- Yatırımcı Beklentileri; yatırımcıların ve paydaşların artan sürdürülebilirlik beklentileri, şirketi bu alanlarda daha fazla kaynak ayırmaya zorlayabilir 21- Artan ticaret savaşları ve özellikle korumacılık akımı sonrasında, ÇSY ve entegre rapor gibi konuların seçim kriteri olarak ağırlık kazanması (hem tehdit hem fırsat) 23- Orta ve uzun vadeye odaklanıldığı için kısa sürede gerçekleşecek risklere karşı hazırlıksız olabilme durumu 26- Dönüşüm için ihtiyaç duyulan finansmanlara erişimdeki zorluklar 27- Kaynak kısıtı

27- Değişen ihtiyaçlara hızlı ve doğru yanıt verebilme noktasında, ER iş modelinin sağlayacağı rekabet avantajı (örneğin Çinli rakiplerimize göre avantajlarımız, lütfen bkz. Güçlü yönlerimiz) 28- Artan ticaret savaşları ve özellikle korumacılık akımı sonrasında, ÇSY ve entegre rapor gibi konuların seçim kriteri olarak ağırlık kazanması (hem tehdit hem fırsat) 29- İş süreçlerinin birbirleri arasındaki ilişkileri anlamakta yarar sağlaması	

Kaynak: Görüşme Formu Katılımcı Yanıtlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 34'te de görüldüğü üzere yapılan SWOT Analizi sonucu şirket EFR İş Modeli tüm boyutları katılımcılar tarafından ele alınarak detaylı değerlendirilmiştir.

SWOT Analizinde belirtilen güçlü yanlar, kuruluşun diğer örgütlere göre daha etkin olmasını sağlayacak unsurlardır. Katılımcıların, EFR iş modelinin şirkete sağladığı güçlü yönlerine ilişkin birbirini tamamlayarak bütünleyen görüşleri matrise işlenmiştir.

EFR iş modeli ile geniş kapsamlı risk analizi yapılarak, paydaşlara şeffaf bir ortam sunulması ve risk değerlendirme ile risklere karşı alternatif aksiyon planları belirlenmesi imkânları sağlanmaktadır.

İç ve dış paydaşlarına karşı sorumlu olan kuruluş, uzun vadede neleri başarmak istediğini, bu süreçte hangi stratejileri izlediğini entegre raporlarında belirtmektedir. Hesap verebilirlik ilkesine uygun hazırlanan raporlama sayesinde, şirket rakiplere göre üstün bir pozisyona elde edebilmektedir.

Raporlama sürecinde içerisinde yer alan ilgili bütün birimlerin, görev ve sorumlulukları belirli ve paylaşılmıştır. Bu durum raporun alanında uzman kişilerce hazırlandığı anlamına gelmektedir.

Vizyonlu bakış açısı ile entegre rapora verilen önem sayesinde, 2021 yılından bu yana grup şirketlerinde rapor hazırlayan şirket, edindiği tecrübe ve geri dönüşler

üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bu durum yatırımcılar ve dış paydaşlar açısından şirketin geri bildirimleri önemsediği anlamını taşımaktadır.

Şirketin tüm birimlerle iş birliği içerisinde olması veri toplarken daha kapsamlı ve detaylı veri toplamanın yanında raporlamanın kapsamlı veri sunulması sayesinde, ilgi tarafların şirkete geniş bir perspektiften bakma imkanı sağlanmaktadır.

Ar-Ge, teknoloji ve tasarım gücüne verdiği önem sayesinde, çıktı olarak yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunmaktadır. Bu durum, şirketin pazarda rakiplerden nasıl farklılaştığını göstermektedir.

Uzun yıllardır sektörde faaliyet gösteren şirket, Türkiye ve Avrupa'nın en büyük beyaz eşya üreticisi konumundadır. Entegre raporda da belirtilen Brand Finance' ın 2024 yılında yaptığı çalışma sonucuna göre, Türkiye'de marka değeri en güçlü 3. şirket olmuştur. Buna benzer bilgilerin raporlamada daha çok sunulması şirketin marka itibarının daha fazla güçlenmesine neden olacaktır.

Şirketin, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyetine kısaca insan sermayesine verdiği değer entegre iş modelinde vurgulamıştır.

EFR iş modeli sayesinde şirketin çevresel ve sosyal bilici yükselmesi de sağlanmaktadır. Finansal olmayan göstergelere önem vererek bu kapsamda oluşacak riskleri ya da fırsatları kolaylıkla öngörülebilmektedir.

Şirketin finansal ve finansal olmayan verilerinin etkileşim içinde tek raporda sunulması, paydaşlara ve şirket hakkında bilgi sahibi olmak isteyen yeni yatırımcılara kolaylık sağlamaktadır. Aynı zamanda paydaşlar nezdinde kurumsal raporlamanın en temel ilkelerinden biri olan şeffaflık ilkesine bağlı kalındığının da göstergesidir.

EFR iş modelini Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan 17 adet SKA katkı sağlamaktadır. Bu durum ulusal ve uluslararası paydaşlar açısından şirkete olan güvenin artmasına sağlamaktadır.

Aynı sektörde faaliyet gösteren halka açık şirketlere nazaran finansal ve finansal olmayan verilerini şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesi ile uyum içinde sunan şirket itibarında artış sağlanmaktadır.

ER doğrulama sürecinde, hataların minimizasyonu için veri sağlayan birimlerde çalışan kişilerin bu verileri sunmadan üst yöneticilerine kontrol ettirmesi ile raporlamanın doğruluğu desteklemektedir.

Şirketin ayrı ayrı hazırladığı raporlarını tek bir başlık altında sunması düşük maliyet avantajı sağlamaktadır. Burada sağlanan avantaj sayesinde şirketin verimliliğini daha fazla arttırmanın yollarını aranacaktır.

Uluslararası ER Çerçevesine göre hazırlanan raporlama sayesinde geniş müşteri ve tedarikçilere portföylerine ulaşılmasını olanak tanımaktadır.

İhracat odaklı Orijinal Dizayn İmalatçısı (ODM) iş modelini benimseyen şirket, entegre raporlarında bunu /belirterek piyasada referans ve güven sağlamış olur. Yeni sektörlere geçiş yapabilir iş ağını bu sayede genişletebilmektedir.

Satış sonrası müşterilerine destek sunan şirket, geniş servis ağı ile müşterilerine ulaşmakta ve müşteri deneyimlerini şirketin lehine çevirerek piyasada gücüne güç katabilmektedir.

Şirketin entegre raporlamada sunduğu finansal performansı sayesinde düşük borçluluk yapısı, piyasada rakiplerine karşı ekonomik anlamda güçlü olduğunu göstermektedir.

Raporlamada şirketin geçmişi ve geleceği yönelik stratejik hedeflere yönelik detaylı bilgi sunmasını yatırımcıların doğru analizler yaparak kararlar almalarını kolaylaştırmaktadır.

Raporlama, ekipler arasında sinerji ve ortak çalışma gerektirdiği için çalışanlar arasında bağlılığı arttıracak bu da şirketin performansına olumlu etki edecektir.

ER'de gelecek ile ilgili stratejilere değinilmesi (örneğin, 2030 yılı hedeflerini) şirketin uzun vadede yaratacağı değeri analiz edilmesini kolaylaştıracaktır.

Raporlamanın hatasız ve doğru yorumlanabilmesi, kalifiye insan gücünü gerektirdiğinden insan sermayesine yapılan yaptırımlar bu anlamda şirket için avantaj yaratacaktır. Raporlamada düzeltmelere ihtiyaç duyulmayacak ve mesai kaybının önüne geçilmiş olacaktır.

Teknoloji alanında uzmanlıkları ve yenilikçi çözümler ile sürdürülebilirlik alanlarına katkı sağlaması şirketin rakiplerine kıyasla güçlenmesini sağlamaktadır.

Küresel olarak yayılmış bir varlık çerçevesi olan raporlama, şirketin farklı pazarlardaki çeşitli sürdürülebilirlik gereksinimlerine uyum sağlamasını kolaylaştırabilir. Küresel bir varlık olarak entegre rapor, uluslararası standartlara tabi olmasıyla girdiği bütün pazarlara şirketin kolaylıkla adapte olmasını sağlar.

Ar-Ge yeteneklerine verdiği önem sayesinde çevreci ve yenilikçi ürünler geliştireceğine dair kısa, orta ve uzun vadede taahhütte bulunması, yatırımcıların şirket için olumlu düşünmesine katkı sağlayacaktır.

Güçlü veri toplama yeteneği sayesinde şirketin çevresel, sosyal ve ekonomik performans ölçümlerini kolaylaştırır, buna paralel olarak entegre raporun güvenirlilik ve doğruluk seviyesi artmış olur.

Şirketin şeffaf ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde rapor hazırlaması ve sunması paydaşların, şirketin sürdürülebilirlik açısından performansını anlamasına, çevresel ve sosyal oluşabilecek sorunlara karşı ne gibi önemler aldığını kolaylıkla analiz edebilme imkanı sunmaktadır.

Raporun sunulduğu döneme ait şirkete genel bir perspektiften bakmayı sağlar. Alınması planlanan aksiyonlar var ise hızlıca aksiyon almasını ve şirketin hayatta kalmasına katkı sunabilmektedir.

Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetişim alanında ve sürdürülebilirlik alanlarında şirketin bilinçli olması uluslararası çevreci yatırımcıların da dikkatini çekmesini sağlayacaktır.

BİST Sürdürülebilirlik Endeksine üye olan şirket, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki konulara ilişkin politika oluşturmaktır. Bu süreçte yol gösteren politikaları yatırımcılara iletilmesi için hesaplanmaktadır.

Avrupa pazarında konumu korumak için kural ve regülasyonlara uygun iş modeli hazırlanması sonucunda yabancı yatırımcı nezdinde şirkete olan güveni artışa neden olacaktır.

Şirketin finansal ve finansal olmayan verilerinin konsolide olarak değerlendirilmesi, raporun rasyonel ve sağlıklı hazırlandığı yönündeki görüş yatırımcılara da sirayet etmektedir. Şirketin şimdiki durumunu finansal ve finansal olmayan verilerini konsolide şekilde görebileceği raporun olması şirketin gelecekte

karşılaşacağı fırsat ve risklere karşı hazırlık olmasını sağlar. Orta ve uzun vadeli stratejik olarak riskli gördüğü durumlarda önlem almasını ve verimli bir modele geçiş yapılması sağlamaktadır.

SWOT Analizinde belirtilen zayıf yönler, kuruluşun entegre iş modelinin hazırlanması ile başarısının önünde engel oluşturan unsurlardır. Katılımcıların, EFR iş modelinin zayıf yönlerine ilişkin birbirini tamamlayarak bütünleyen görüşleri matrise işlenmiştir.

Raporun çok detaylandırılmasını kullanıcıların raporu okurken sıkılmasına, anlam kargaşası yaşamasına, raporda anlaşmazlıklara ve sürecin yavaş ilerlemesine neden olabilmektedir. Bu olumsuz etki, raporlamada bölümler arasına sınırlar getirilerek, kullanıcının şirket hakkında öğrenmek istediği bilgiyi içerik kısmından kolaylıkla bulması ile azaltılabilir.

Mega kuruluşlarda çalışan personel sayısının çok olması nedeniyle raporlama yapacak personeller arasında koordinasyon sırasında aksaklıklar yaşanabilmektedir. Entegre raporlama geniş bir alanı kapsadığı için raporlamada iş süreçleri ve sonuçları tek bir potada toplanması oldukça uzun bir süreçtir. Şirket, raporlama döneme öncesinde ilgili bölümlere gerekli bilgilendirme ve eğitimleri vererek çalışanlar arasında koordinasyon önceden sağlayarak bu etkiyi azaltabilir.

Raporlama sırasında birden fazla birimin veri toplaması ve her birimin kendi özel alanında konuları önceliklendirmesi sonucu diğer ekipte belirlenen öncelikli konunun ardında kalabilmektedir. Bu sorunun önüne geçebilmek için ER öncesinde birimlerin öncellikli konuları belirlenmeli ve ekipler birbirleri ile iletişim haline geçerek en çok öncellikli konudan en az öncellikli konuya sıralama yapılmalıdır.

Raporlama içi veri farklı ve büyük gruplardan sağlanmaktadır. Raporlamayı yapan ekip, verilerin tam olarak sunup sunulmadığını, verilen bilgilerin doğruluğunu sorgulamada aksaklıklar yaşayabilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için raporlama yapan birimin süreçlerinin kontrol edilmesini sağlayan ayrı bir ekip ile süreç yönetilebilir. Verilerin doğruluğu çapraz sorgularla kontrol edilebilir.

Raporlama sürecinde kalite sorunları, iş gücü eksikliği ve yetersiz finansmandan kaynaklı raporun sonucunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Fazla

mesaili çalışılacak ise raporlamada çalışacak olan personel için önceden tedbirli olması ve bütçe ayırması gerekmektedir. Eksik işgücü var ise danışmanlık firmalarından da hizmetler alınması yüksek işgücü maliyetine engel olacaktır.

Raporlama standartlarının ülkemizde yeni yürürlüğe girmesi ile şirketlerin hatalı raporlama yapabilme riski mevcuttur. Bunun önüne geçebilmek için standartlar kavranmalı ve gerekli eğitimler şirket tarafından sağlanmalıdır. Yetersizliği durumunda danışmanlık firmalarından destek alınabilir.

Nihai olarak hazırlanan entegre raporun ajansta baskısı için iletilmesi ve ajans tarafından hatalı basımı ya da basım sırasında veri kaybı yaşanması riski mevcuttur. Bu durum şirketin, potansiyel yatırımcılarını kaçırmasına neden olur. Bu hataların önüne geçebilmek için ajansa baskı için gönderilen rapor, yayınlamadan ilgili birimler tarafından tekrar kontrol edilmelidir.

İç piyasada nispeten daha yeni bir oyuncu olması nedeniyle price taker olması, entegre raporların kısa, orta ve uzun vadede paydaşları için değer yaratırken piyasada belirlenen fiyatları olumlu anlamda da etkileyeceğinden söz edilebilir. Bu durumda, price taker kavramı yerine price maker kavramına evrilen bir statüsünden de söz edilebilir.

İhracat içinde Avrupa payının yüksek olması nedeniyle Avrupa pazarına bağımlılığı yüksektir. Şirketin uluslararası regülasyonlara adapte olması ve piyasaya uyum sağlaması sadece Avrupa pazarına değil, diğer ülke pazarlarına da hizmet etmesi gerekmektedir. Pazara bağımlılığı yaşanacak olumsuz koşullarda şirketin kırılganlığı da artmış olacaktır.

Asyalı rakiplerine karşı yüksek işçilik maliyetinin olması girdi maliyetinin artmasına neden olmaktadır. Şirket konumunun iş gücünün düşük olduğu alanlara kurulması ya da şirketin robot otomasyon süreçlerine yatırım yapması ile işgücü maliyetlerini düşürülmesini sağlanabilir.

Şirketin ihracat satışlarından kaynaklanan kur riski yaşaması paydaşların şirketin geleceği hakkında kuşku duymasına neden olabilecektir. Kur etkisine göre pozisyon alarak, spot ve forward işlemleri için hazine departmanı ile etkileşim halinde çalışması etkinin azaltılmasını sağlar.

Sürecin iç ve dış gelişmelere yönelik kırılgan olması raporlamanın çevresel olaylardan etkilenmesi anlamına gelmektedir. Şirketin oluşabilecek riskleri tahmin edip en az hasar ile atlatabilmesi için belirli periyotlarda öngörü çalışmaları yapabilir.

Raporlamanın, terminli olması nedeniyle şirket içinde iş yoğunluğuna neden olabilir. Önceden yapılacak iş planları ile ya da ChatGPT gibi yapay zekadan yardım alınarak iş yoğunluğun önüne geçilebilir. Bu şekilde, kişilerin nitelikli işlerde verimli olması ve zamandan tasarruf etmeleri sağlanmış olur.

Organizasyonun tümüne yayılmış sürdürülebilirlik farkındalığı olmaması, raporlamanın istenilen kriterlere uymamasına neden olabilir. Şirket geneline özellikle raporlama sürecinde bulunan ekiplere Sürdürülebilirlik Standartları, SKA hakkında bilgi verilmelidir.

Veri kalitesi ve güvenliği alanlarında yaşanan sorunlar raporun inandırıcılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Veri kalitesi ve güvenliği için alınan bilgiler şirket kayıtlarından, planlanan ve gerçekleşen verilerden ayrı ayrı kontrol edilmelidir.

Entegre raporlama sürecindeki hedeflerin izlenmesi, sürekli iyileştirme sürecinde zorluklarla karşılaşılmasına neden olabilir. Bu durum sürdürülebilirlik çabalarının etkisini azaltabilir. Şirket gözettiği her faaliyette, sürdürülebilirlik ilkelerine önem vermelidir. Sürdürülebilirlik Müdürlükleri ile bağlantılı çalışmalıdır.

Teknolojik üretim süreçlerinde karbon ayak izinin yüksek olması şirketin raporlarında şeffaf olarak bu durumu bildirmesi, sürdürülebilirlik performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Şirket faaliyetlerinde karbon ayak izi, sera gazı emisyonları, karbon emisyonlarına en aza indirmek için teknolojik gelişmelerden de yararlanmalıdır.

Küresel tedarik zinciri çevresel ve sosyal risklere maruz kalabilir bu durum şirketin sürdürülebilirlik çabalarını zora sokabilmektedir. Tedarik zincirinde yaşanan salgın hastalık, deprem, doğa olayları gibi nedenlerle çevresel ve sosyal riskler ortaya çıkmaktadır. Tedarik sorunlarının önüne geçebilmek için geçici bir çözüm olarak önerilebilir.

Paylaşılan bazı verilerin rapora eklenmesi ancak verilerin net olup olmaması kontrolünün yapılamaması raporlamada olumsuz göstergelerin oluşmasına neden

olabilmektedir. Şirket verilerin doğruluğunu birkaç noktada farklı departmanlarla yaptığı görüşmelerle kontrol etmelidir.

Rekabetin çok yoğun olması nedeniyle düşük kar marjları nedeniyle maddi engeller ile karşılaşılabilmektedir. Entegre raporlama sürecindeki personellerin iş gücü maliyetleri, bu süreçteki danışmanlık masraflarına katlanılmaktadır. ER kısa, orta ve uzun vadede şirkete finansal anlamda değer yaratan bir kurumsal raporlama olduğundan bu maliyetler gider unsuru olarak görülmemelidir. Danışmanlıklar yerine kurum içi eğitimlerle, çalışanlar raporlama sürecine dahil edilerek maliyet düşürülebilir.

EFR iş modeli için boyutlar arası ilişkinin sayısallaştırılması zor ve mesai gerektirmektedir. Şirket çevresel, sosyal ve kurumsal yönetişim alanında çalışmalarını bölümlendirerek ilgili olduğu sermaye öğesi ile ilişkilendirip verilerin ilgili birimlerden alıp kişi sayısı, emisyon oranları ve benzeri rakamların doğruluğunu teyit etmelidir. Entegre raporun alt komponentleri ve veri sağlayan birimlerde, rapor girdilerine yönelik hedef ve stratejiler çerçevesinde sayısallaştırma çalışmaları geliştirilebilir. Bu gelişimi dijitalleşme boyutuyla ele alınması kurumların dönüşümünde sinerji yaratacaktır.

SWOT Analizinde belirtilen fırsatlar, kuruluşun entegre iş modelinin, rakiplerine oranla etkin olmasını sağlayacak unsurların etkisini artırıp, zayıf yanların etkisini azaltarak başarının artmasını sağlayacak imkânlardır. Katılımcıları, EFR iş modelinin şirkete sağladığı fırsatlara ilişkin birbirini tamamlayarak bütünleyen görüşleri matrise işlenmiştir.

ER ile şirketin genel durumunu dışarıdan görme fırsatı olmaktadır. Şirketin gelişime açık yönlerinin kavranması ve yeni alanlara yönelme fırsatı doğacaktır.

Şirketin finansal ve finansal olmayan verilerinin tek bir raporda toplanmasıyla tüm paydaşlara etki edecek kararların daha sağlıklı alınması mümkündür.

Şirket çalışanların raporlamayı yayınlanmadan önce üst yönetime sunmasıyla, raporda oluşabilecek hataların minimize edilmesini sağlanır.

Şirketin raporlama sayesinde pazardaki konumunu görmesi ile müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermesi ve pazarın genişlemesi fırsatı sağlanır.

Şirketin var olan teknolojik yapısının değerlendirilmesi, eksik olan yanlarını geliştirme fırsatı, teknolojik gelişmeler ile yeni teknolojilere, yapay zeka teknolojilerinden faydalanarak şirkete katkı sağlamaktadır.

Yeni iş ortaklıklarının oluşması, düzenleyici destekler ve teşvikler ile şirketin pazarda gümrük vergisi, yatırım teşvikleri ve benzeri alanlarda fırsatlar sağlar.

Şirketin raporlama süreçlerinde durumunu analiz etmesi, oluşabilecek yeni pazarları öngörebilmesi sonucunda, regülasyonlara hızlı uyum sağlayabilmesi ile pazar açığına hükmedebilir.

Sürdürülebilirlik konularına verilen önem, doğa dostu eylemleri sonucunda bu alanda hedefleri yerine getirmektedir. Bunun sonucunda şirketin değerini arttırmayı, şirket çalışanlarının ve dış paydaşların sürdürülebilirlik alanında farkındalık seviyesini arttırmayı hedeflemektedir.

Raporlama, şirketin faaliyetleri sırasında çevresel etkileri en aza indirerek, şirketin gelecekteki varlığı hakkında öngörüde bulunur, çevreci bakış açısına sahip yeşil şirket olma fırsatı yaratır.

Entegre raporlama veri toplama ve tasarım sürecinin dijitalleştirilmesi imkanı ile hatalı verinin önüne geçilmesi mesai süresinin azaltılması açısından fırsatlar sağlayabilir.

Şirketin Kuzey Amerika, Orta Doğu, Afrika, Asya gibi yeni pazarlara girmesi ve bu ülkelerin regülasyonlarına kolaylıkla uyum sağlaması, pazarın eksiklikleri tespit edip yeni ürün geliştirmeleri çalıştırmaları ve sonucunda şirketin büyümesine olumlu katkı sağlamaktadır.

Şirketin ihracatta bulunduğu pazarlarda marka tanınırlığını arttırarak büyümesi, e-ticaret kanalında büyümesi fırsatlarını değerlendirerek pazara daha iyi hakim olma ve yeni ürün gruplarını da faaliyetlerine ekleme fırsatı doğar.

Şirketin entegre raporu üç yıldır yayınlaması, Uluslararası Standartları açısından kriterleri uyum sağladığının, raporlama alanında ise tecrübe kazanması yeni raporlama yapacak olan rakiplerine karşı üstün olduğunu göstermektedir.

Şirketin hazırladığı entegre raporların yerel ve uluslararası regülasyonlara uyumlu olması şirketin gelecekte karşılaşacağı riskler açısından önceden temkinli

olması ve uzun vadede karşısına çıkacak fırsatları sahip olduğu regülasyon hızla uyum sağlaması ile avantaja çevirebilecektir.

Raporlama süreci ekibi, kontrol ekibi, sunum ve basım ekibi ile yeni iş fırsatları sunabilir. Raporlama sayesine istihdam yaratma imkanı doğabilir.

Raporun kapsamlı hazırlanması, sürdürülebilirlik verilerinin tam ve eksiksiz sunulması ile ekonomik, sosyal ve kurumsal yönetişim süreçlerine katkı sağlamaktadır. ER'lerde, ekonomik, sosyal, yönetişim riskleri ile finansal riskler iç içe geçmiş durumdadır. İç ve dış paydaşların şirketlerin finansal risklerini algılarken entegre rapor aracılığıyla ekonomik, sosyal ve yönetişim risklerini etkin şekilde görmeleri sağlanır.

ER'lerin iç, dış paydaşlara, potansiyel yatırımcılara olumlu mesaj verilmesi şirketin yeni yatırımcı alanında fırsatlar edinmesine destek olur.

Şirket içi ekipler arası sinerji ile çalışanların farklı süreçlerde gelişmesine ve çalışanların açısından farklı iş fırsatlarını deneyimle imkanı sunar.

Sürdürülebilirlik alanlarına yapılacak yatırım, iyileştirme çalışmaları ile standartlara uyum, çevreci ve doğacı bakış açısı sayesinde rekabet avantajı elde edilir.

Yeşil teknoloji yatırımları sayesinde yenilenebilir alanlara yatırım yaparak paydaşlarına çevre dostu olduğunu kanıtlar ve sürdürülebilirlik çabalarını daha da arttırılma fırsatı yaklar. Kurumlar, yeşil finansmanı kalkınma bankaları ya da sermaye piyasası ihraçları ile sağlar. Kurumlar, ESG kriterlerine uygunluk, şeffaflık ölçümlerine bakar ve stratejilerini performansını raporlamada görmek isterler. Bu nedenle standartlara uygun rapor hazırlayan firmalar yeşil finansmana çok kolay ulaşabilir.

Yenilikçi ve çevreci ürünler geliştirme fırsatı ile pazarda rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlar.

Küresel işbirlikleri ve ortaklık fırsatları şirketin sürdürülebilirlik çabalarını genişletilmesine ve güçlendirilmesine olanak sağlar.

Şirketin güncel durumu hakkında bilgi sunulması, yatırımcılara finansal ve finansal olmayan bilgilerin sağlanması sayesinde şirkete, dolaylı ve doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Şirketin entegre raporunda toplumun ihtiyaçlarını ne derece karşıladığını analiz ederek, gelecekte oluşabilecek talepler için öngörülerde bulunur. Konsolide rapordaki verileri yorumlayarak rakiplerine nazaran hızlı önlemler alınabilir.

Küresel anlamda ekonomik zorluklardan dolayı ülkeler birbirlerine finans sağlarken sadece finansal kriterlere değil sürdürülebilirlik kriterlerine de önem vermektedirler. Bu anlamda ÇSY alanlarının kriterleri ağırlık kazanmaktadır. Avrupa Yeşil Mutabakatı bunun en somut örneğidir. Sınırda karbon düzenlemesi ile belirli kriterlere uyulmaz, belirlenenin üzerinde bir karbon emisyonu üretilirse karbon vergisine maruz kalınabilir. Bu durum şirketler için hem tehdit hem fırsat olarak değerlendirilir. Nedeni ise bir kurumun sürdürülebilirlik performansının zayıf olması entegre rapor hazırlasa dahi ticaret ve ihracatına olumlu etkisi olmayacaktır. AB ülkeleri bu anlamda sürdürülebilirlik alanında zayıf bir kurumla ticaret ilişkisinden kaçınmaktadır. Örneğin, iş güvenliği kötü bir firma ile çalışmak istemezler.

Raporlama ile iş süreçlerinin birbiri ile organik bağ ile bağlı olduğunu anlama açısından yarar sağlamaktadır.

SWOT Analizi belirtilen tehditler, kuruluşun entegre iş modelinin faaliyet gösterdiği çevreden kaynaklı başarısını doğrudan veya dolaylı olarak olumsuz yönde etkileyen unsurlardır. Katılımcıların, EFR iş modelinin neden olduğu tehditlere ilişkin birbirini tamamlayarak bütünleyen görüşleri matrise işlenmiştir.

Tedarik zincirinde oluşabilecek gecikmelerin yarattığı riskler şirketin üretim süreçlerini aksatacağı için bu durum şirketin satışlarını ve siparişleri yerine getirme hızını olumsuz etkiler. ER finansal göstergelerinde negatif etki eder ve şirket açısından tehdit yaratabilir. Tedarik zincirinde oluşacak duruşların önüne geçmek için kriz durumları için şirket stok miktarını arttırabilir, şirket hammadde yakınlarına üretim tesisleri kurarak nu tehdidin önüne geçebilir.

ER'nin yetkin olmayan çalışanlarca yorumlanması ve bu yorumların rapora işlenmesi hatalı veri girişine neden olur. Raporlamada bahsedilen şirketin geleceği ile ilgili beklentiler karşılanmamış olur bu durum şirketin itibar kaybına neden olur.

Detaylarla çok uğraşılıp asıl konudan uzaklaşılması raporun anlaşılabilirliği açısından tehdit yaratacaktır, raporlamada gereksiz bilgiden kaçınılmalıdır.

Emisyon rakamlarının hatalı hesaplanması sınırda karbon vergilendirmeleri konusunda şirket açısından tehdit yaratabilir. Bunun önüne geçebilmek için emisyon faktörlerinin güncel olarak alındığından emin olunmalıdır. İkinci olarak ise şirketler iç denetim süreçlerinde emisyon hesaplamalarının denetlenmesini sağlayacak şekilde kurgulanabilir.

ER'lerin var olma nedenlerinden biri de yeşil yıkmanın önüne geçmektir. Raporda paylaşılan verilerin doğrulatılması önemli bir kriterdir. ER'de söz edilen doğal sermaye unsurlarının doğratılması gerekmektedir. Türkiye Sürdürülebilirlik Standartlarının 2025 yılında yürürlüğe girmesi ile bunun önüne kesin olarak geçilecektir. Günümüzde belirli sivil toplum kuruluşları yeşil yıkama yapılıp yapılmadığı kontrol edilir.

Rekabetin artması, ekonomik durgunluklar, regülasyonlarda oluşacak değişikler şirketin finansal ve finansal olmayan verilerin tehdit altına sokabilmektedir. Rekabetçi ortamdan ürün farklılaştırması teknoloji ve dijitalleşme süreçlerine yoğunlaşarak üstesinden gelebilir. Bunun yanında ekonomik durgunluk dönemlerinde basiretli davranarak, şirketi finanse edecek ve şirketin ayakta durmasını sağlayacak sermayeyi elinde bulundurması bu tehditten en az hasarla kurtulmasını sağlar. Regülasyonlarda meydana gelen düzenleyici değişimlere esnek yapısı ile hızlıca ayak uydurmalıdır.

Şirketin personel ve doğrulama süreçlerinde ilave finansal giderlerin oluşması, şirket açısından finansal tehdit yaratabilmektedir. Bütçeleme dönemlerinde bu giderler öngörülüp özel bütçe ayrılması gerekmektedir.

Finansal ve finansal olmayan verilerin toplanması açısından takvimsel açıdan uyum riski yaşanabilir bu nedenle raporlama sürecinden önce çalışma takvimi oluşturulmalıdır.

Rapor içerisinde şirketin daha önceki yıl koyduğu hedeflere ulaşamadığının tespit edilmesi, raporda şirketin emisyon rakamlarının yüksekliğinin belirtilmesi gibi etkenler negatif etki yaratabilir. Şirket negatif verilerini de göstererek itibari anlamda olumsuz etki yaratması yanında, yatırımcılarına şeffaf olduğunu açısından güvenilirliğinde olumlu yönde etkileyebilmektedir. Negatif göstergeleri kısa, orta ve

uzun vadede de nasıl pozitife çevireceğini raporlarında stratejik hedefleri başlığı altında değinmesi yatırımcılar açısından negatif etkinin kırılmasını sağlayacaktır.

Şirketin tek lokasyonda üretim yapması, fiziki olumsuz koşullar, salgın hastalıklar gibi durumlarda üretimi riske sokacaktır. Şirket kriz yönetimi konusunda çalışmalar yapmalı, oluşabilecek riskler için eylem planları hazırlayabilir.

Avrupa pazarına bağımlılığı nedeniyle oluşacak ÇSY alanında risklerden şirket kolaylıkla etkilenecektir bunun önünde geçebilmek çevresel, sosyal ve yönetişim alanında Avrupa ülkelerinin kriterlerine uyum sağlayacak çalışmaları arttırmalıdır.

Kur ve faiz riski şirketin finansal göstergelerin olumsuz etkilenmesi açısından önemli bir tehdit unsurudur. Şirketin döviz cinsinden borçlarının olması, faiz oranlarındaki artış şirkete yatırımcının gelmesi açısından da risk oluşturacağından bu durum şirketi uzun vadede nakit sıkıntısına düşüreceğinden ER belirttiği hedefleri tutturamama riski ile karşılaşabilir.

Asyalı rakiplerinden gelen rekabete yönelik riskler ile şirket tehdit altında kalabilir. ER'lerde çevreye duyarlı, doğa dostu olduğunu belirten şirketler yatırımcılar tarafından daha çok değer görecek bu durum finansal şirketin finansal tablolarını da olumlu yönde etkileyecektir.

Birbirinden bağımsız ilerleyen süreçler ile bağımlı süreçlerin bir raporda olması yatırımcılar ve paydaşlar açısından kafa karışıklığına neden olabilir. Süreçler özetlenmeli detaylara yer verilmemelidir.

Farklı iş kolları ile fazla çalışan personel şirket için tehdit olabilir. Şirket içinde iş tanımlarının sınırları belirlenmeli. Fazla çalışan personel şirket için maliyet olarak görülebilir bazı iş alanları süreçler geliştirme çalışmaları ile robotlara bırakılabilir.

Raporun paylaşım sonrası 3. kişiler tarafından kötü niyetle kullanıma tehlikesi mevcuttur. Şirket hakkında bilgilere kolaylıkla erişebilen kötü niyetli taraflar şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyecek hamlelerde bulunabilirler. Şirket stratejik öneme sahip olan hedeflerini detaylandırmadan yatırımcıları ile paylaşmalıdır.

Pazardaki yoğun rekabet sürdürülebilirlikle ilgili yenilik ve çözümleri zorlaştırabilir, şirketlerin sürdürülebilirlikten önce en temel amaçları hayatta kalmak

ve kar elde etmektedir. Yoğun rekabet ortamlarında yenilik ve çözüm üretilmesi gereken konular askıya alınabilir. Raporlamada şirketin teknoloji Ar-Ge alanındaki gelişmelerine önem verilmediğini gösterir.

Sıkılaşan çevresel düzenlemeler ve sürdürülebilirlik standartları şirketler uyum sağlamak zorundadır. Herhangi bir uyumsuzluk şirketlerin ağır yaptırımlarla karşılaşması neden olabilmektedir. Şirketler regülasyon ve standartların güncelliğini kontrol etmeli ve bunlara uygun olarak raporlarını sunmalıdır.

Son zamanlarda şirketlerin doğaya ve çevreye karşı olan sorumluluklarında artış gözlenmektedir. Şirketler ürün ve hizmet süreçlerinde doğaya daha az zarar veren, su tüketimini azaltan doğal kaynak kullanımını arttıran şirketleri çevreye karşı duyarlı oldukları için daha çok tercih etmektedirler. Bu durumda şirketler bu tarz yatırımlarını arttırmak zorunda olmuşlardır ancak bu maliyetler uzun vadede şirkete kazanç sağlayacağını söylemek mümkündür.

Şirketler, orta ve uzun vadedeki strateji ve hedeflerini entegre raporlarında belirttikleri, kısa vadeli riskleri daha az önem verebilirler. Kısa vadeli oluşabilecek tehditler için güncel analizlerle öngörüp, bu alanlarda önlemler alınması sağlanmalıdır.

Şirketler ER'de dönüş sürecinde kaynak kısıtları ve finansal zorluklar yaşaması da tehdit olarak değerlendirilir. Planlı bütçeleme ile önüne geçilmelidir.

SWOT Analizi ile şirketlerin EFR değer odaklı entegre iş modelinin durum analizi yapılmıştır.

SONUÇ

Küreselleşme etkisi, ekonomik krizler, iklim değişiklileri ile birlikte, şeffaf ve bütünü görme arzusunda olan iç ve dış paydaşlara sunulan finansal raporlar, ihtiyacı karşılama konusunda yetersiz kalmıştır. Diğer yandan tüm dünyada etkisi giderek artan sürdürülebilirlik kavramı ile kuruluşların performanslarını sosyal ve çevresel açısından da sunabilecekleri yeni kurumsal raporlama türleri ortaya çıkmıştır. Kuruluşların faaliyet raporlarına ek olarak çevre raporları, sosyal raporlar, sürdürülebilirlik raporlarını paylaşmışlardır. Ancak zamanla bir işletmeye ait birden fazla raporun bulunması daha fazla kafa karışıklıklarına yol açmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, entegre raporlama adı altında kuruluşların finansal ve finansal olmayan göstergelerinin tek bir raporda sunulmasını sağlayan yeni bir kurumsal raporlama türü ortaya çıkmıştır.

Günümüzde küresel çapta yaşanan olayların ÇSY etkilerini göz ardı edilmemesi gerektiği dünya genelinde birçok şirket ve kamu kurumları tarafından kabul edilmektedir. Dinamik bir çevrede faaliyetlerini devam ettiren işletmeler şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uyum içerisinde kamuoyunu belirli aralıklarla yayınladıkları finansal raporlar ile aydınlanmaktadırlar. İşletmenin finansal performansı hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayan finansal raporlar, karar alıcıların beklentilerini karşılayabilmede yetersiz kalmaktadır. ÇSY alanında işletme hakkında bilgiler sağlayan sürdürülebilirlik raporları önemli bir unsur haline gelmiş ancak raporlamada finansal bilgilere yer verilmemiş sadece sürdürülebilirlik konuları incelenmiştir. Bu raporların ayrı ayrı sunulması, finansal olmayan ancak finansal riski etkileyen verilerin entegre olamamasına aynı zamanda bilgilerin bütünsel olarak sunulmasının önüne geçmekte olup şeffaflık, hesap verilebilirlik, tutarlılık, karşılaştırılabilirlik ihtiyaçlarını karşılayamamasına neden olmaktadır. Bütün bunların sonucunda raporların tek bir çatı altında toplanması ihtiyacı doğmuştur. ER, kuruluşların faaliyet gösterdiği sosyal, çevresel ve yönetimsel bağlamda faaliyetlerinin ve sonuçlarının, sermaye öğelerinden nasıl etkilendiklerini ve sermaye öğelere nasıl etkilediklerini ve değer yarattığını göstermektedir. ER şirketlere, AB ile iş yapan

şirketlere birçok avantaj sağlamaktadır. ER ile mevcut raporlama düzeninde eksiklikleri tamamlayıcı bir raporlama yaklaşımı olarak entegre düşünceye yani işletmedeki bütün fonksiyonların işbirliği ve sorumluluk içinde çalışmasına dayanmaktadır. Mevcut raporlar şirketin geçmişini ilgilendiren raporlar iken, entegre raporlar ile şirketin gelecek ile ilgili stratejilerine ulaşmaları kolaylaşması sağlanmaktadır. Aynı zamanda kurumun iç ve dış paydaşlarına nasıl değer yarattığını iş modelleri aracıyla açıklayan bunu sosyal, ilişkisel, doğal, entelektüel, finansal, üretim, insan sermaye öğeleri ile ilişkilendirerek yapmaktadır.

Entegre raporların içerik öğelerinden biri olarak entegre iş modelinin, kuruluşların kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak stratejik açıdan hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyetleri sırasında sermaye öğeleri ile ilişkili girdi, çıktı ve sonuçlardan oluşmaktadır. Çalışmamızda Türkiye' de özel sektör alanında faaliyet gösteren 10 sektörün (bankacılık sektörü, çimento sektörü, kimya sektörü, telekomünikasyon sektörü, hızlı tüketim ürünleri sektörü, perakende sektörü, teknoloji/bilişim sektörü, petrol sektörü, otomotiv sektörü, sigorta sektörü) değer odaklı entegre iş modelleri doküman içerik an analizi ile incelenmiştir. İşletmelerin yapısı, pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için sermaye öğeleri ile arasındaki ilişkiler detaylı olarak incelenmiştir.

Uygulamamızda, Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya, Zorlu Enerji şirketlerinde entegre raporlama hazırlık sürecinde kısmen ya da doğrudan aktif olarak çalışan 18 katılımcı ile görüşme yapılmış olup sonuçları değerlendirilmiştir. Raporlama sürecinde yer alan çalışanların %56'sı 11 yıl ve üzeri %33'ün 1 yıl üzeri %11'in ise 21 yıl ve üzeri aynı şirkette çalıştıklarını belirtmişlerdir. Raporlamanın bu anlamda şirket içinde uzun yıllardır çalışan, şirketi ve şirket kültürünü yakından tanıyan kişilerce hazırlandığı tespit edilmiştir. Mali işler Müdürlüğü, Sürdürülebilirlik Müdürlüğü, Yatırımcı İlişkileri Müdürlüğü, Kurumsal İletişim Müdürlükleri öncülüğünde, şirket içerisinde bütün departmanlardan veriler bir araya getirilmekte ve rapor hazırlanmaktadır.

Görüşme formumuzda ilk olarak yönelttiğimiz soru ile şirket içerisinde raporlama sürecinin nasıl hazırlandığına yönelik veriler toplanmıştır. Raporlama,

Sürdürülebilirlik Müdürlüğü, Yatırımcı İlişkiler Direktörlüğü ve Kurumsal İletişim Müdürlüğü tarafından koordine edilip süreç ilerlemektedir. Şirkette önceliklendirme analizleri ile ilk olarak şirketin faaliyet gösterdiği ulusal ve uluslararası piyasada kapsamlı bir paydaş analizi yapılmaktadır. Önceliklendirme ve strateji belirleme unsurları çalışanlar ve dış paydaşların sürece katılması için anket formları oluşturulmaktadır. Burada şeffaf olarak riskli alanların ve süreçlerin belirlenmesi, iş modelinin yansıtması gereken unsurların neler olduğuna ilişkin analizler yapılmalıdır. Şirket bu süreçte küresel trendler, sürdürülebilirlik endeksleri kriterleri, dış trend analizlerinden de yararlanmaktadır. Vestel iş stratejisi, yönetici görüşleri, dört aşamalı etki analizi ve Zorlu Holding Akıllı Hayat 2030 stratejisi önceliklerini analiz eden şirket, finansal etki ve riskleri, inovasyon alanında fırsatları, regülasyonlara ilişkin etkileri, rekabet açısından değerlendirmektedir. Finansal verilerin de Mali İşler departmanlarınca hazırlanması, akabinde, Sürdürülebilirlik Müdürlüğü ile koordineli olarak, çevresel, sosyal, yönetişim, teknoloji, müşteri memnuniyeti, tedarik zinciri konularında eylem planları oluşturulmaktadır. Nihai olarak rapor tasarım süreci tamamlanır ve web sayfasında yayınlanır.

Görüşme formumuzun ikinci sorusu ile katılımcılardan, EFR İş Modelinin SWOT Analizine göre değerlendirilmesi istenmiştir. 18 gönüllü katılımcının verdiği yanıtlar tek bir SWOT Matrisinde toplanmıştır. Değer Odaklı İş Modelinin genel perspektiften bakıldığı zaman, tehditlerden çok fırsatları, zayıflıklardan çok üstünlüklerden oluştuğu görülmüştür.

Raporun güçlü yanları, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetişim anlamında şeffaflık içerisinde yayınladığı rapor sayesinde yatırımcıların güvenlerini kazanmaktadır. Bu durum kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar arasında iletişim artmakta, kalifiye çalışana duyulan ihtiyaç neticesinde şirket içi eğitimleri desteklediklerini silo etkisinin en aza indirildiği söylemek mümkündür. Şirket düşük maliyet avantajı ile verimliliğini arttırmış olup hem iç hem de dış çevresine karşı şeffaf ve doğru bilgi aktararak şirket imajını ve marka itibarını arttırmıştır. Şeffaf ve hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde hazırlanan entegre iş modeli sayesinde şirket paydaşları şirketin sürdürülebilirliğe verdiği önem

ile rakiplerinden nasıl farklılaştığını göstermektedir. Çevreye verdiği değer ile şirket paydaşların nazarında güçlü yapıda görünmektedir. Kendi içyapısında güçlü olduğu alanları tespit edebilmekte ve hayatta kalmasını sağlayan geleceğe yönelik hedeflerini belirlerken güçlü yönlerinin dikkate almaktadır. Kuruluş güçlü yanlarını analiz ederken, kurum kültürüne, insan kaynaklarına, rakiplerinden pazarda farklılaştığı konulara değinmiş ve potansiyelini ön plana çıkarmıştır

Raporun zayıf yanları, raporlama sürecinin detaylı olması kompleks bir yapıda olan şirketler için zor ve fazla mesai kaybına neden olduğu belirtilmiştir. İş süreçlerinin birden fazla birimle yönetilmesi sonucunda, bilgilerin bir araya getirilmesi, önceliklendirme analizinin doğru yapılmaması riski gibi nedenlerle EFR iş modelinin yapısının zayıflamasına neden olmaktadır. Aynı zamanda raporlama için danışman firmalarla çalışılması verilen dataların hatalı işlenmesi gibi riskler doğurmakta olup bu gibi durumlar şirketin rakiplerinin karşında zayıf durumda görünmesine neden olabilmektedir. Şirketin EFR iş modelinde belirlediği hedeflere ulaşamaması ya da nispeten altında kalması durumda da rakiplerine karşı zayıf olarak nitelendirilecektir. Bütün bunlara ek olarak raporlara yorumların eklenmesi sonucunda istenmeden olumsuz yorumların ya da yapılmaması gereken yorumlar iş modelinde bulunması itibar kaybına neden olacaktır. Ancak şirket raporlama sürecinde etkin ve tam bir ekibin kurulması ile raporlamada sürecindeki zaman kaybının azalmasına ve raporlamada hatanın oluşmasının önüne geçilebilmektedir.

Raporun yarattığı fırsatları, EFR iş modeli sayesinde şirketi dışarıdan görme fırsatı olan kuruluşun eksiklikleri belirleme ve önlem alma açısından fırsatları doğmaktadır. Kalabalık ekipler arasında sinerji sağlayarak ekiplerin birbirleri ile iletişim halinde olmalarını ile şirket içi iletişim ve motivasyon sağlanır. Çalışanların farklı süreçlerde bulunması açısından çalışanlara fırsatlar sağlanabilir Şirketin teknolojik, çevresel ve sosyal yönden eksiklikleri var ise bunları tespit edilip fırsata çevrilir ve eksiklikler giderilmesi ile ulusal ve uluslararası yeni yatırımcıların şirkete yatırım yapma imkanı oluşur. Sürdürülebilirlik çalışmalarına önem verilir, şirketler doğaya çevreye karşı duyarlı eylem planları gerçekleştirir. Var olan fırsatları değerlendirerek şirket rakiplere göre daha fazla değer yaratabilecektir.

Raporun neden olduğu tehditler, şirket için kısa, orta ve uzun vadede tehdit oluşturabilecek risklerdir. Raporda verilen bilgilerin hatalı olması, raporlamayı yapan kişilerin alanında uzman olmaması, raporlamayı yapacak kalifiyeli personelin alınması raporun hatalı ve eksik yaratılmasına neden olur. Aynı zamanda şirketlerin yasal düzenlemelere ve regülasyonlara hemen uyum göstermemesi sonucunda ihracatta yaşanabilecek aksamalar şirket için ciddi bir tehdit unsuru olabilir. Şirketin yine uzun ve orta vadede oluşacak risklere odaklanması kısa vadede tehditlerin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu gibi riskleri taşıyan entegre raporlar, yatırımcılarına olumsuz bir imaj çizer, şirketler açısından bu durumlar tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bu tehditlerin önüne geçebilmek için iç denetim meslek mensuplarına Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün veya İç Denetçi Sertifikasyon sürecinde eğitimlerine finansal olmayan bilgilerden de sorumlu olduklarına yönelik olarak eğitim modellerine dahil edilmeleri bu raporda oluşabilecek tehditlerin ve risklerin önüne geçilmesi sağlanabilir.

Bu tez çalışmasında SWOT Analizi ile şirketin genel durumunu, gelecekte hangi yönde gelişeceğini ve gelişme yolculuğunda neleri başarabilme potansiyelinin olduğu analiz edilmiştir.

Sonuç olarak, Zorlu Grubu Şirketleri'nin SWOT Analizi incelendiğinde işletmenin zayıflıklarını, üstün (güçlü) yönleri haline getirebilmesi, önem taşımaktadır. SWOT analizlerinde, üstünlüklerin ve fırsatların bulunduğu durum SO (Strengths-Opportunities–Güçlü Yönler ve Fırsatlar) pozisyonudur. SO pozisyonu, var olan seçenek pozisyonlar arasında en iyi stratejik konumdur. Kuruluş, fırsatlardan yararlanmak için sahip olduğu güçlü kullanmaktadır. Bu durumda kuruluşun rekabet üstünlüğünü sağlama veya daha önce sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilme ya da daha da arttırma anlamında başarı olasılığının oldukça yüksek olduğu kanıtlamaktadır. Sonuç olarak Değerlendirme kapsamındaki şirketlerin EFR değer odaklı iş modeli SWOT Analizi, kuruluşların genel olarak şu andaki durumunu belirleyerek, gelecekte hangi yönde gelişeceğinin ve gelişirken neleri yapıp neleri elimine edeceğinin belirlenmesinde önemli bilgiler sunmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAP

Alp, A ve Kılıç, S.(2014). *Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık

Cıbır, M ve Yıldız Ş. (2020). *Borsa İstanbul'da İşlem Gören Üretim İşletmelerinin Faaliyet Raporlarının Entegre Raporlamaya Uygunluğu*. Ankara: Gazi Kitabevi

Kardeş Selimoğlu, S ve Özbek, C. Y.(2018).İç Denetim. Ankara: Nobel Akademik Basım Yayın

Kaya, A., Engin, B.İ., Paslı, A., Aşıkoğlu Ş.İ ve Oğuz E. (2020). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi

Koçel, T. (2023). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım

Önder, Ş.(2018). *Kurumsal Raporlamanın Yeni Trendi Entegre Raporlama*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım

Poray Arsoy, A ve Bora T.(2015). *Bütünleşik Yaklaşımla Kobilerde Risk Temelli İç Kontrol-Kurumsal Yönetim ve İç Kontol İlişkisi*. Ankara: Gazi Kitabevi

Sevim, Ş ve Bayhan, B.(2018).*Kamu Sektöründe Entegre Raporlama*. Ankara: Gazi Kitabevi

Tepedelen, A.(2022). *Entegre Raporlama ve Entegre Raporlamanın Türk Bankacılık Sektöründe Uygulaması*. Ankara: Gazi Kitabevi

Yakut, M. Ş.(2021). *Ekolojik, Sosyal ve Ekonomik Çevre Boyutlarıyla Entegre Raporlama Türkiye Ağı*. Ankara: Gazi Kitabevi

Yüksel, F. (2017). *Entegre raporlama: Finansal ve Finansal Olmayan Bilgilerin Entegrasyonu*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım

MAKALE

Abeysekera, I. (2013). A Template For Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.

Ağca, A. (2003). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türkiye'de Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 275-290.

Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. *Antropoloji*, (24), 133-164.

Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.

Akyüz, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Türkiye'de Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, *2*(2), 53-81.

Akyüz, F. ve Yangıbayev, B. (2020). Entegre Raporlama İle Finansal Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Akademik Çalışmaların Değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 41-65.

Altınay, A. T. (2016). Entegre Raporlama ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (25), 47-64.

Aras, G. ve Mutlu Yıldırım, F. (2019). Entegre Raporlamada Çoklu Sermaye Öğelerini Temsil Eden Göstergelerin Belirlenmesi: Türk Bankacılık Sektörü Örneği (Determining Indicators Representing Multiple Capitals In Integrated Reporting: The Case of Turkish Banking Sector). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(2), 408-422.

Aras, G. ve Sarıoğlu, G. U. (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama. *TÜSİAD Yayını*, 21, 85.

Arı, M. (2008). Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenirliliği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 3(2), 43-68.

Aujirapongpan, S. ve Chanatup, S. (2015). Integrated Reporting: New Dimension of Firms' Performance Reporting. *AU-GSB e-JOURNAL*, *8*(1).

Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 19(2), 564-585.

Basak, A. (2022). Integrated Reporting Practice of Small and Medium size Businesses: Evidence from Bangladesh. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, *10*(05), 3383-3398.

Battal, Ü. (2018). Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Entegre Raporlama: Türk Hava Yolları ve Güney Afrika Hava Yolları İncelemesi. *Journal of Accounting and Taxation Studies,* 11(3), 393-424.

Bobitan, R. I. ve Stefea, P. (2015). Integrated Reporting-a More Holistic Picture For a Company. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series,* 24(2), 448-456.

Cavlak, H. (2021). Kurumsal ve Finansal Raporlamanın Geleceği Üzerine Değerlendirmeler. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi-Journal of Accounting Institute,* (64), 39-58.

Cavlak, H. ve Cebeci, Y. (2018). Kurumsal Raporların İncelenmesi ve Karşılaştırılması. *Journal of Research in Business*, *3*(1), 53-76.

Çelebier, M. ve Çankaya, F. (2019). Entegre Raporlama ile İlgili Yapılan Çalışmalar: Literatür Taraması. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi,* 5(2), 179-196.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital In The Creation of Human Capital. *American Journal Of Sociology,* 94, S95-S120.

Çalış, Y. E. ve Altınsoy, N. B. (2014). Yönetim Raporlama Sisteminde Sorumluluk Muhasebesi: Bir İnşaat İşletmesinin Maliyet Merkezine Yönelik Performans Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(1), 29-44

De Laan, A., Buitendag, N. ve Fortuin, G. S. (2017). Firm Characteristics and Excellence In Integrated Reporting. *South African Journal of Economic and Management Sciences,* 20(1), 1-8.

Dereköy, F. (2018). Entegre Raporlama Uygulamalarının Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi Bağlamında Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 589-608.

Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. ve Demartini, P. (2016, September). Integrated Reporting: A Structured Literature Review. In *Accounting forum* (Vol. 40, No. 3, pp. 166-185). No longer published by Elsevier.

Dömbekci, H. A. ve Erişen, M. A. (2022). Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22*(Özel Sayı 2), 141-160.

Ertan, Y. (2018). Türkiye'de Sürdürülebilirlik Raporlaması (2005-2017). *Journal of Accounting and Taxation Studies*, *11*(3), 463-478.

Gökten, S. (2016). Entegre Raporlama Yaklaşımı İçin Uygulamaya Yönelik Sistematik Bir Öneri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(4), 741-765.

Gönen, S. ve Güven, Z. (2014). Çevresel Maliyetlerin Muhasebeleştirilmesine Yönelik Bir Seramik Fabrikasında Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (63), 39-58.

Haftacı, V. ve Soylu, K. (2008). Çevresel Bilgilerin Muhasebesi ve Raporlanması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (15), 92-113.

Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.

Haşit, G. ve Uçar, A. (2014). Sermaye Piyasasi Kurulu (Spk) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştirma. *Sakarya İktisat Dergisi*, *3*(2), 85-113.

Kalmış, H. (2006). Geleneksel Finansal Raporlama, Muhasebeden Beklentiler ve Sorunlar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.

Karaburun, G. ve Demirci, Ş. D. (2020). Muhasebe Kültürü ve Entegre Raporlama Farkındalığı İlişkisi. *Journal of Economy Culture and Society*.

Kargın, S., Aracı, H. ve Aktaş, H. (2013). Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 6(1), 27-46.

Kaya, H. P. (2014). Türkiye'de Faaliyet Raporu Denetimi: İlgili Tarafların Görüşleri Çerçevesinde Tespitler, Değerlendirmeler ve Öneriler.

Kaya, H. P. (2015). Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri ve Şirketlere Sağlayacağı Faydalar. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 15(45), 113-130.

Kaya, U., Aygün, D. ve Yazan, Ö. (2016). Yeni Bir Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama ve Dünyadaki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 85-101.

Kaymak, G. ve Serçemeli, M. (2019). Faaliyet Raporlarinin Entegre Raporlamaya Uygunluğu Üzerine Bir Araştirma. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *5*(1), 62-76.

Köhler, K. ve Hoffmann, C. P. (2017). Integrated Reporting: Bridging Investor Relations and Strategic Management. *The Handbook of Financial Communication and Investor Relations*, 209-219.

Köse, E. ve Çetinel, T. Kurumsal ve Entegre Raporlama: Bir Araştırma. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *5*(8), 155-181.

Kurt, E. S. ve Cavlak, H. (2022). Türkiye'deki Kurumsal Raporlama Ekosistemi Üzerine Değerlendirmeler. *Denetişim*, (25), 5-26.

Monterio, B. J. (2013). Integrated Reporting and The Potential Role of XBRL. *Strategic Finance*, *94*(12), 62.

Önder, Ş. (2017). İşletme Karlılığına Kurumsal Sürdürülebilirliğin Etkisi: BİST' te Bir Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, *19*(4), 937-956.

Özdemir, Z. ve Pamukçu, F. (2016). Kurumsal Sürdürülebilir Raporlama Sisteminin Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi Kapsamındaki İşletmelerde Analizi. *Mali Cozum Dergisi*/Financial Analysis, 26(134).

Özkol, A. E. (1998). Çevre Muhasebesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*(1), 15-26.

Öztürk, S. (2019). Geleceğin Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama. *Garanti Bankası Örneği. Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (81), 1-20.

Paslı, A. (2005). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi* (corporate governance). Çağa Hukuk Vakfı.

Saban, M., Küçüker, H. ve Küçüker, M. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Raporlama Çerçeveleri Ve Sürdürülebilirlik Raporlamasında Muhasebenin Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(1), 101-115.

Saban, M., Vargün, H. ve Gürkan, S. (2017). Yatırımcılara Bilgi Sağlama Aracı Olarak Entegre Raporlama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, *19*(4), 915-936.

Sipahi, B. ve Arsoy, A. P. (2010). Finansal Raporlamada Yeni Yaklaşımlar-New Approaches In Fınancial Reporting. *Öneri Dergisi*, 9(33), 51-57.

Solak, B., Gönen, S. ve Rasgen, M. (2017). Muhasebe Meslek Mensuplarının Entegre Raporlamaya İlişkin Farkındalık Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*.

Sürmen, Y. ve Aygün, D. (2005). İşletmelerde Sosyal Raporlama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (26), 35-42.

Tanç, Ş. G. ve Cingöz, A. (2011). Kurumsal Yönetim ve Çevresel Performans: İMKB'de İşlem Gören Şirketler Üzerine Bir Araştırma. *World of Accounting Science*, *13*(4).

Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 57-73.

Tolga, O ve Erkuş, H. (2019). Entegre Raporlama: Yayınlanan Raporlar Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(5), 265-276.

Topcu, M. K. ve Korkmaz, G. (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-22.

Tunç, M. Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı ve Türkiye Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 83-93.

Ulusan, H. (2009). Çevresel Raporlama Rehberleri ve İşletme Çevresel Raporlarında Açıklanması Gereken Bilgiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(2), 181-206.

Uyar, S. ve Çelik, M. (2006). Sürekli Kamuyu Aydınlatma Ve İnternet Ortamında Finansal Raporlama Sürecinde Kullanılan Diller. *Ege Academic Review*, *6*(2), 93-103.

Ünlü, N. (2023). Entegre Raporlamanın Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Türkiye Uygulaması (2018-2021).

Yanık, S. ve Türker, İ. (2012). Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama). İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (47).

Yavuz, İ. (2022). Yıllık Faaliyet Raporlarının Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi İlkelerine Uygunluğunun Değerlendirilmesi: Faizsiz Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *20*(04), 349-374.

Yılmaz, B., Atik, M. ve Okyay, A. (2017). Geleceğin Raporlama Sistemi: Entegre Raporlama. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 17(52), 95-108.

Yılmaz, R. ve Kaya, M. (2014). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları İle İlişkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, *2*(1), 17-35.

Yükçü, S. ve Kaplanoğlu, E. (2016). Sürdürülebilir Kalkınmada Finansal Olmayan Raporlamanın Önemi. *World of Accounting Science, 18*.

Zengin, A. N. ve Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. *Journal of International Social Research*, *10*(48).

TEZ

Göksun, Z. (2023). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Entegre Raporlamaya İlişkin Farkındalık Düzeylerinin Tespiti: Bir Alan Araştırması* ,Yüksek Lisans Tezi, Tarsus Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kargın, S. (2006). *Temettü Politikasının Temsil Maliyetleri Üzerindeki Etkisi ve Kurumsal Yönetime Katkısı*. Doctoral dissertation, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.

Kızıltan, B. (2021). *Entegre raporlama: Bankacılık ve Çimento Sektörleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Küçükgergerli, N. (2016). *Entegre Raporlama Endeksi Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Güldoğan, Ö. (2021). *Entegre raporlama ve AHP yöntemiyle entegre raporlama endeksinin oluşturulmasına yönelik bir model önerisi*. Doctoral dissertation, Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir.

Gürel Hoşhanlı, C. A. (2024). *Sürdürülebilirlik ve Entegre Raporlama Kapsamında Entegre Raporlama Endeksi Model Önerisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yüksel, F. (2017). *Entegre Raporlama, Türk İşletmelerinin Entegre Raporlamaya Bakışı Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

DİĞER YAYINLAR

1 Seri No.lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT), 26.12.1992 tarih ve 21447 (M) sayılı Resmî Gazete (09.03.2024)

Akçansa EFR. (2023). *Akçansa Çimento Entegre Faaliyet Raporu*. https://www.akcansa.com.tr/docs/Akcansa-EFR-2023-TR.pdf (10.05.2024).

Aksa Akrilik EFR. (2023). *Aksa Akrilik Entegre Faaliyet Raporu*. https://www.aksa.com/ca/docs/B5AD89AB24384DABA7F4639D203434/2354947E8894451B8741F9BE4720D8B2.pdf (10.05.2024).

Albaraka EFR. (2023). *Albaraka Entegre Faaliyet Raporu.* https://www.albaraka.com.tr/documents/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporlari/albaraka-2023-entegre-faaliyet-raporu.pdf (10.05.2024).

Anonim ve Limited Şirketler İçin Yıllık Faaliyet Raporu Hazırlama Kılavuzu

https://www.tkyd.org/wpcontent/uploads/2022/12/faaliyet_raporu_hazirlama_rehberi_2014.pdf (24.02.2024)

Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Bülteni 2014
https://borsaistanbul.com/files/borsa-istanbul-2014-surdurulebilirlik-bulteni.pdf (24.03.2024).

Borsa İstanbul-Şirketler İçin Entegre Raporlama Rehberi
https://www.borsaistanbul.com/files/sirketler-Icin-Entegre-raporlama-rehberi.pdf (28.06.2024)

Coca Cola EFR. (2023). *Coca Cola Entegre Faaliyet Raporu.*
https://ccicomtrcdn.cci.com.tr/global/documents/sustainability-report/CCI (10.05.2024)

Çimsa EFR. (2023). *Çimsa Çimento Entegre Faaliyet Raporu*.
https://cimsa.com.tr/wp-content/uploads/2024/04/2023-entegre-faaliyet-raporu-reduce.pdf (10.05.2024).
Entegre Raporlama Nedir?
http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/entegre-raporlama-nedir.aspx (30.03.2024)

Entegre Raporlama Türkiye Hakkında
http://www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx (10.04.2024)

Finansal Raporlama Nedir?
https://uzemigunsem.gedik.edu.tr/finansal-raporlama-nedir (23.03.2024).

Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve 2018 Kavramsal Çerçeve

https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/TürkiyeMuhasebeStandartları/TMSTFRS2019Seti/FinansalRaporlamayaİlişkinKavramsalÇerçeve/FİNANSALRAPORLAMAYAİLİŞKİNKAVRAMSALÇERÇEVE(2018Sürümü).pdf (31.03.2024)

Ford Otosan IR. (2023). *Ford Otosan Entegre Faaliyet Raporu*. https://fordotosan.com.tr/documents/Documents/Surd_Raporlari/ford-otosan-2023-entegre-faaliyet-raporu.pdf (10.05.2024).

Garanti BBVA EFR. (2023). *Garanti BBVA Entegre Faaliyet Raporu*. https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/images/pdf/GBFR23_entegre_TR.pdf (10.05.2024).

IIRC-TR (2021) *International Integrated Reporting Framework.* http://www.entegreraporlamatr.org/tr/images/pdf/IIRC-TR.pdf (10.10.2023)

İş Bankası EFR. (2023). *İş Bankası Entegre Faaliyet Raporu.* https://www.isbank.com.tr/contentmanagement/IsbankSurdurulebilirlik/pdf/EFR2023.pdf (10.05.2024).

King Report On Governance For South Africa 2009 https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iii/king_report_on_governance_fo.pdf (30.03.2024)

Aytekin H., Kpmg Entegre Raporlama (2016) https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/01/entegre-raporlama.pdf (30.03.2024).

KGK “Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve” 27.10.2018 tarih ve 30578 sayılı Resmî Gazete (Güncelleme: 07.06.2019 tarih ve 30794 sayılı Resmi Gazete) (13.03.2024)

KGK Sürdürülebilirik
https://www.kgk.gov.tr/surdurulebilirlik-hakkimizda (24.02.2024)

KGK Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Eğitimlerine İlişkin Usul ve Esaslar SurdurulebilirlikEgitimiUsulEsaslar.pdf (24.02.2024)

Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu, Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1877-kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi (08.04.2024).

Kurumsal Yönetim İlkeleri
https://humanplus.net/product/kurumsal-yonetim-ilkeleri-icraasi/ (10.01.2024)

Logo Yazılım EFR. (2023). *Logo Yazılım Entegre Faaliyet Raporu.*
https://cdn.logo.com.tr/files/logocomtr/Uploads/Documents/Logo-entegre-faaliyet-raporu-2023.pdf (10.05.2024)

IIA, (2013). IIA position paper: The Three lines of defense in effective risk management and control. Florida: IIA Global.
https://www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit/position-papers/ (30.03.2024)

Intangible Asset Market Value Study
https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/ (27.03.2024)

Migros EFR. (2023). *Migros Entegre Faaliyet Raporu.*

https://migroskurumsalstr.blob.core.windows.net/migroskurumsalstr/migros-entegre-faaliyet-raporu-2023-638469965552068804.pdf (10.05.2024).

Deloitte ve TKYD (2014) *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?* https://www.tkyd.org/wp-content/uploads/2022/12/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf (10.04.2024)

BIST Endeksleri-Sürdürülebilirlik Endeksi https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurulebilirlik-endeksleri (24.03.2024).

Turkcell EFR. (2023). Turkcell Entegre Faaliyet Raporu. https://www.scribd.com/document/739530202/Turkcell-Entegre-Faaliyet-Raporu-2023 (10.05.2024)

Tüpraş EFR. (2023). *Tüpraş Entegre Faaliyet Raporu.* https://www.tupras.com.tr/assets/img/sustainability/tupras-2023-entegre-faaliyet-raporu.pdf (10.05.2024).

Türkiye Sigorta EFR. (2023). *Türkiye Sigorta Entegre Faaliyet Raporu*. https://www.turkiyesigorta.com.tr/docs/default-source/finansal-bilgiler/faaliyet-raporlari/2023/turkiye-sigorta-2023-entegre-faaliyet-raporu.pdf (10.05.2024).

Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası EFR. (2023). TSKB Entegre Faaliyet Raporu. https://www.tskb.com.tr/uploads/file/tskb-efr-tr-kisa-versiyon.pdf (10.05.2024).

TÜSİAD Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı Raporu (2005) https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1930-sermaye-piyasalari-icin-ornek-sirket-yapisi-raporu (10.04.2024)

Resmi Gazete,28.08.2012- 28395
https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/08/20120828-2.htm (10.04.2024).

Türk Dil Kurumu Sözlükleri
https://sozluk.gov.tr/ (24.02.2024)

Türkiye'de Yayınlanan Entegre Raporlar
http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx (15.04.2024)

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu

İşbu görüşme formu; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Tezli Yüksek Lisans Programı'nda hazırlığı sürdürülen lisansüstü tez konusu ile ilgili "Entegre Rapor İş Modeli SWOT Analizi" tespiti yapabilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu formdaki soruların yanıtlandırılması sadece Manisa ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren **şirketiniz ile sınırlandırılmıştır.** 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) uyarınca görüşme formundaki sorulara vereceğiniz tüm yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, kişisel bilgileriniz paylaşılmayacaktır. Çalışmaya verdiğiniz değerli katkı ve destekleriniz için teşekkür ederiz.

Canan BAL
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Tezli Finansman Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Prof. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ (Tez Danışmanı)
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Muhasebe ve Öğretim Üyesi

SORULAR

A. Şirket Katılımcı Genel Demografik Özelliklerini Tanımlayıcı Sorular

Görüşme formunun bu kısmının amacı; genel olarak şirket adına katılımcı demografik özelliklerinin belirlenmesidir.

1) Şirketteki Konumuz
- Müdür (Belirtiniz) …..
- Müdür Yardımcısı (Belirtiniz) …..
- Koordinatör (Belirtiniz) …..
- Uzman (Belirtiniz) …..
- Diğer (Belirtiniz) …..

2) Cinsiyetiniz
- Kadın
- Erkek

3) Yaşınız
- 30 yaş altı
- 31-40 yaş arası
- 41-50 yaş arası
- 51 üstü

4) Eğitim Düzeyiniz
- Ön lisans

- Lisans
- Lisansüstü (Yüksek lisans / Doktora)

5) Çalışma Yılınız
- 1 yıl altı
- 1-10 yıl arası
- 11-20 yıl arası
- 21-30 yıl arası
- 31 ve üstü

6) Bu Şirkette Çalışma Yılınız
- 1 yıl altı
- 1-10 yıl arası
- 11-20 yıl arası
- 21-30 yıl arası
- 31 ve üstü

7) Şirkette **'**Entegre Rapor İş Modeli' hazırlamaktan sorumlu musunuz?
- Evet
- Hayır
- Kısmen

B. Şirket Entegre Rapor Sürecini Tanımlayıcı Soru

Şirketiniz Entegre Raporu hazırlık süreci ve aşaması ne şekilde işlerlik göstermektedir?

C. Şirket Entegre Rapor İş Modeli SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analizi

Görüşme formunun bu kısmının amacı; genel olarak '**Şirket Entegre Rapor İş Modeli'** SWOT (Güçlü ve Zayıf yönleri ile Fırsatlar ve Tehditleri) Analiz edilmesidir.

Güçlü yönler	Zayıf yönler
Fırsatlar	Tehditler

Varsa eklemek istediğiniz diğer görüşleriniz…

EK 2: Etik Kurul İzni

HİZMETE ÖZEL

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

Sayı : E-87347630-659-894573 07.02.2024
Konu : Etik Kurul İzni-Canan BAL

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 02/02/2024 tarih ve 887371 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınız ile bildirilen başvuru, Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 06/02/2024 tarihli toplantısında değerlendirilmiş ve toplantıda alınan 3 sayılı karar ile Canan BAL'ın, **"Entegre Raporlama Çerçevesinde Değer Odaklı İş Modeli: Bir Uygulama"** başlıklı çalışmasına dair başvuru hakkında **'Başvuru dosyasında uygulama yapılacak olan kurum v.b... izin alınması kaydı ile anket yapılması uygun görülmüştür.'** şeklinde karar verilmiş olup, alınan karar Makamımızca onaylanmıştır.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Esra BUKOVA GÜZEL
Rektör V.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: E11068F9-A25D-4598-BD55-85153E1CF849 Doğrulama Adresi: https://turkiye.gov.tr/dokuz-eylul-universitesi-ebys

Adres: Kültür Mahallesi, Cumhuriyet Blv No:144, 35220 Konak/İzmir
Telefon No :
Belgegeçer No :
e-posta : hukuk.musavirligi@deu.edu.tr internet adresi : https://hukukmusavirligi.deu.edu.tr/
KEP Adresi : dokuzeylluniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi için:Gülcan TOPÇU
Sürekli İşçi
Telefon No:(232) 412 11 93

HİZMETE ÖZEL

4 - 82970654 - 82970654 - 82970654 - 8