

## **Araştırma Makalesi**

### **Yerli ve Yabancı Hazır Giyim Firmalarında TBL–ESG Tabanlı Sürdürülebilirlik Raporlamasının Karşılaştırmalı Analizi**

#### *Comparative Analysis of TBL–ESG-Based Sustainability Reporting in Domestic and Foreign Apparel Firms*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nigar Çağla MUTLUCAN</b><br>Doç. Dr., Beykoz Üniversitesi<br>Sivil Havacılık Yüksekokulu<br><a href="mailto:nigarcaglamutlucan@beykoz.edu.tr">nigarcaglamutlucan@beykoz.edu.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-0002-4596-5960">https://orcid.org/0000-0002-4596-5960</a> | <b>Behiye BEĞENDİK</b><br>Dr Öğr. Üyesi, Beykoz Üniversitesi<br>Sivil Havacılık Yüksekokulu<br><a href="mailto:behiyebegendik@beykoz.edu.tr">behiyebegendik@beykoz.edu.tr</a><br><a href="https://orcid.org/0000-0002-7615-2049">https://orcid.org/0000-0002-7615-2049</a> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| <b>Makale Geliş Tarihi</b> | <b>Makale Kabul Tarihi</b> |
| <b>28.03.2026</b>          | <b>05.09.2026</b>          |

## **Öz**

*Bu çalışma, beş Türk ve beş yabancı şirketin sürdürülebilirlik raporlarını Üçlü Kar Hanesi (TBL) ve Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) çerçeveleriyle entegre bir bakış açısıyla incelemektedir. Çalışma, bu raporlardaki ana temaları belirlemeyi ve sürdürülebilirlik açıklamalarına odaklanma düzeylerine göre incelenen Türk ve yabancı şirketleri karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Kurumsal teori, paydaş teorisi ve pazarlama odaklı paydaş teorisi, gözlemlenen farklılıkları disiplinler arası bir şekilde açıklamaktadır. MAXQDA kullanılarak giyim firmalarının en güncel sürdürülebilirlik raporları üzerinde yönlendirilmiş nitel içerik analizi yapılmıştır. Raporlar üç ana kategoriye ayrılmıştır: Çevresel, Sosyal ve Ekonomik & Yönetişim; bu kategoriler altında toplam 10 alt kategori ve bunlara karşılık gelen 25 kod belirlenmiş ve analiz sürecinde sistematik olarak kullanılmıştır. Bulgular, her iki grubun da Ekonomik & Yönetişim boyutuna benzer vurgu kalıpları sergilediğini ortaya koymaktadır. İncelenen Türk şirketleri, çalışanların refahı ve paydaş katılımı gibi sosyal kategorilere daha fazla odaklanma eğilimindedir. Buna karşılık, incelenen yabancı şirketler ölçülebilir çevresel hedefleri ve yönetim standartlarını iklim stratejilerine, tedarik zinciri şeffaflığına ve çevresel yönetime entegre etmektedir. Zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılar, paydaşların önemi ile birlikte giyim şirketlerinin raporlarını ve meşruiyet stratejilerini etkilemektedir. Bu çalışma, incelenen Türk ve yabancı şirketlerin sürdürülebilirlik raporlama uygulamalarına ilişkin teoriye dayalı karşılaştırmalı bir analiz sunarak literatürdeki boşluğu doldurmaktadır.*

**Anahtar kelimeler:** Sürdürülebilirlik raporlaması, Kurumsal Kuram, Paydaş Pazarlama Kuramı, TBL, ESG

**JEL Codes:** M14, Q56, G34

## **Abstract**

*This study examines the sustainability reports of five Turkish and five foreign companies through the integrated lens of the Triple Bottom Line (TBL) and Environmental, Social, and Governance (ESG) frameworks. It aims to identify the main themes in these reports and compare the examined Turkish and foreign companies based on their focus on sustainability disclosures. Institutional theory, stakeholder theory, and marketing-oriented stakeholder theory provide an interdisciplinary explanation of the observed differences. A directed qualitative content analysis was conducted on the most recent sustainability reports of the apparel firms using MAXQDA. Reports were categorized into three main dimensions: Environmental, Social, and Economic & Governance; within these dimensions, a total of 10 subcategories and 25 corresponding codes were identified and systematically utilized throughout the analysis process. The findings reveal that both groups display similar patterns of emphasis on the*

## **Önerilen Atıf /Suggested Citation**

Mutlucan, N.Ç. & Beğendik, B., 2026, Yerli ve Yabancı Hazır Giyim Firmalarında TBL–ESG Tabanlı Sürdürülebilirlik Raporlamasının Karşılaştırmalı Analizi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 61(3), 3601-3627.

*Economic & Governance dimension. The examined Turkish companies tend to focus more on social categories, such as employee well-being and stakeholder engagement. In contrast, the examined foreign companies integrate measurable environmental goals and governance standards into their climate strategy, supply chain transparency, and environmental governance. Coercive, normative, and mimetic pressures, along with stakeholder salience, influence the reports and legitimacy strategies of apparel companies. This study fills the gap in the literature by offering a theory-driven comparative analysis of sustainability reporting practices in the examined Turkish and foreign companies.*

**Keywords:** Sustainability Reporting, Institutional Theory, Stakeholder Marketing Theory, TBL, ESG

**JEL Codes:** M14, Q56, G34

## 1. Giriş

Tekstil sektörü çevreye etkisi en yüksek olan sektörlerin başında gelmektedir. Sektörün sahip olduğu üretim hacmi, olumsuz çevresel etkileri artırmaktadır. Tekstil hammaddelerinin doğal kaynaklara bağımlı olması ve oluşan sera gazı miktarı sektörün çevresel etkilerine dikkat çekmektedir. Ayrıca, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutları da göz ardı edilemeyecek etki alanlarını oluşturmaktadır. Bu boyutlarda; zorla ve çocuk işçiliği, aşırı çalışma saatleri, düşük ücretler, karşılıksız fazla mesai gibi konu başlıkları ön plana çıkmaktadır (Boström ve Micheletti, 2016; Niinimäki, Peters, Dahlbo, Perry, Rissanen ve Gwilt, 2020; OECD, 2022; UNICEF Türkiye, 2023). Sürdürülebilirliğin üç temel direği olan bu yapı, Elkington (1997)'in önerdiği Üçlü Kar Hanesi (Triple Bottom Line- TBL) çerçevesiyle birlikte ele alınmaktadır. Sürdürülebilirliğin çok boyutlu yapısı yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda tüketici davranışlarını ve diğer paydaşlarla olan etkileşimi de derinden etkilemektedir.

Bu çok boyutlu sürdürülebilirlik yapısının artan görünürlüğü, işletmelerin yalnızca performanslarını iyileştirmelerini değil, aynı zamanda bu performansı paydaşlara nasıl ilettiklerini de stratejik bir konu haline getirmiştir.

Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, tüketicilerin işletmelerle ilgili bilgi erişimini kolaylaştırmıştır. Bu durum, tüketicilerin işletmelerin çevre ve toplum odaklı faaliyetlerini yakından takip etmesine ve beklentilerinin artmasına neden olmuştur (Quiles-Soler, Martínez-Sala ve Monserrat-Gauchi, 2023). Dolayısıyla, işletmeler sürdürülebilirlik uygulamalarını planlama ve tüketicilere aktarma konusunda daha titiz davranmaktadır (Medina, Luna ve Martínez, 2019). Hazır giyim işletmeleri, tüketicilerin çevresel ve sosyal konulardaki artan duyarlılığına yeni iş modelleri ile cevap vermek durumundadır. Bu nedenle, işletmeler tüketicilerin sürdürülebilir ürün ve süreçler beklentisini karşılayabilmek için öncelikle yönetim felsefesinde dönüşüm uygulamaktadır. Çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik tüm iş süreçlerine yansıtılmaktadır. Bu doğrultuda, tedarik zincirinin her seviyesinde çalışma şartları sürdürülebilirlik anlayışına göre yönlendirilmektedir. Bu dönüşüm süreci, sektördeki üretim ve tüketim dinamiklerinin de yeniden değerlendirilmesini beraberinde getirmiştir. Buna paralel olarak, hazır giyim sektöründe öne çıkan hızlı moda dinamikleri de sürdürülebilirlik tartışmalarının kapsamını genişletmektedir.

Hazır giyimdeki hızlı moda akımı, tüketimi körükleyerek sektörün çevre üzerindeki etkisini artırmaktadır. Bu sonuç, paydaşların hazır giyim sektörünün sürdürülebilirlik standartlarını sorgulanmasına zemin hazırlamaktadır. Artan bu sorgulama ve paydaş baskısı, sürdürülebilirlik uygulamalarının sistematik biçimde raporlanmasını ve düzenleyici çerçevelerle desteklenmesini gerekli kılmıştır. Hazır giyim sektöründe gönüllü sürdürülebilirlik raporlaması giderek yaygınlaşmakta ve birçok firma GRI standartlarını benimsemektedir (Saygılı, Saygılı ve Yargı, 2019). Bununla birlikte, özellikle gelişmiş ekonomilerde faaliyet gösteren bazı hazır giyim şirketleri, önceden tanımlanmış belirli kriterleri karşılamaları durumunda zorunlu sürdürülebilirlik raporlama düzenlemelerine tabi olmaktadır. Örneğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), (Avrupa Birliği, 2022), firmaların çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) alanlarındaki sürdürülebilirlik uygulamalarını raporlamaları için yeni göstergeler tanımlayan Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarını (ESRS) yürürlüğe koymuştur. Son dönem çalışmalar, firmaların ESRS gerekliliklerini karşılama hazırlıklarını ve maruz kaldıkları izomorfik baskıları incelemektedir (Pizzi ve Coronella, 2024). Avrupa Birliği ile güçlü ticari ilişkileri bulunan ve gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye de ESRS ile tam uyum sağlamak üzere Ocak 2024'te yürürlüğe giren Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarını oluşturmuştur (Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK), 2024).

Ulusal ve uluslararası kurumların yanı sıra toplumsal baskılar da hazır giyim işletmelerini sürdürülebilirlik alanında pozitif sonuçlanan uygulamalara yönlendirmektedir. Bütün bunların ışığında, uluslararası kurumlar, toplum ve işletmeler için sürdürülebilirlik raporları önemli bir araç haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik raporları, paydaşların ve işletmelerin faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerini bütün boyutlarıyla gözler önüne sermesiyle bir hesap verme mekanizması işlevi görmektedir (Truant, Corazza ve Scagnelli, 2017). Uluslararası kurumlar, hükümetler ve paydaşlar gibi karar verici pozisyonundakiler için raporlar TBL'yi oluşturan çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların gözlemlenebilmesi için kritik bir araçtır (Kozłowski, Searcy ve Bardecki, 2015). Bu çerçevede, sürdürülebilirlik raporlarının içerik ve yapısının karşılaştırmalı olarak incelenmesi, firmalar arası yaklaşım farklılıklarını ortaya koymak açısından önem kazanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada hazır giyim işletmelerinin sürdürülebilirlik raporları temel alınarak, TBL ve ESG çerçevesinde bu işletmelerin eylemleri gruplandırılmıştır.

Akademik yazın incelendiğinde, hazır giyim sektöründeki işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin pazarlama ve yönetim ve organizasyon odaklı farklı bakış açıları çerçevesinde ele alındığı gözlemlenmektedir. Yapılan çalışmaların bir kısmı literatür taraması şeklinde olmuştur (Daukantienė, 2023; Thorisdottir ve Johannsdottir, 2019). Araştırmalarda, hızlı moda ürünlerinin sürdürülebilirliğiyle ilgili tüketici tutumları incelenmiştir (McNeill ve Moore, 2015; Zhang, Zhang ve Zhou, 2021). Benzer olarak; moda markalarının sürdürülebilirliğinin tüketici satın alma davranışına etkisini konu alan çalışmalar bulunmaktadır (Ciasullo, Maione ve Troisi, 2017; Mandarić, Hunjet ve Vuković, 2022). Çalışmaların bir kısmı, tedarik zincirinde sürdürülebilirlik konusuna yoğunlaşmıştır (Macchion ve ark., 2018).

Yönetim ve organizasyon temelli çalışmalar ise risk ve performans (Warasthe, Brandenburg ve Seuring, 2022), değer zinciri yönetimi (Gereffi, 2014), stratejik liderlik (Strand, 2014), stratejik iş modelleri (Alzahmi ve ark., 2025) gibi farklı açılardan moda sektöründe sürdürülebilirliği incelemişlerdir. Ancak mevcut çalışmalar nicel araştırma yöntemleri ile tüketici davranışları konularına odaklanmıştır (Chang, Rakib ve Min, 2023; Fan ve Chang, 2023). Bununla beraber, hazır giyim işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarının nitel içerik analiziyle TBL/ESG çerçevesinde incelendiği araştırmalar sınırlıdır (Garcia-Torres, Rey-Garcia ve Albareda-Vivo, 2017; Romero, Kapsali, Wang ve Busfield, 2025). Benzer olarak, Özellikle Türkiye örneğinde yerli ve yabancı tekstil işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarının TBL/ESG çerçevesinde incelendiği araştırmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Bu boşluk, kurumsal ve paydaş temelli dinamikleri birlikte ele alan bütüncül analizlerin yetersiz kaldığını göstermekte ve bu alanda önemli bir araştırma ihtiyacına işaret etmektedir.

Bu çalışma, hazır giyim işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarını TBL/ESG çerçevesinde nitel içerik analiziyle inceleyerek, Türkiye örneğinde literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışmada 10 hazır giyim işletmesinin sürdürülebilirlik raporları MAXQDA programı kullanılarak incelenmiş ve kodlar TBL/ESG çerçevesinde gruplandırılmıştır. Araştırmada TBL/ESG kodlarının birleştirilmesinin sebebi daha kapsamlı bir değerlendirme yapmaya imkân vermesidir. Üçlü Kâr Hanesi (Triple Bottom Line – TBL), çevresel, sosyal ve ekonomik performans kapsayarak kurumsal faaliyetlerin çok boyutlu etkilerini değerlendirmek için yaygın şekilde kullanılmaktadır (Elkington, 1997). Ancak TBL, ölçüm ve karşılaştırılabilirlik konusunda sınırlı rehberlik sunduğu için eleştirilmektedir. TBL'yi tamamlayan Çevresel–Sosyal–Yönetişim (Environmental–Social–Governance, ESG) çerçevesi ise çevresel etkiler, insan sermayesi yönetimi ve yönetim yapılarıyla ilgili daha standartlaştırılmış göstergeler içermektedir (Kotsantonis, Pinney ve Serafeim, 2016). ESG çerçeveleri, yatırımcılar ve düzenleyici kurumlar tarafından kurumsal risk maruziyetini, stratejik dayanıklılığı ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesini değerlendirmek için giderek daha fazla kullanılmaktadır.

Bu çalışma, hem akademik hem de pratik açıdan, işletmelerin performanslarını çok boyutlu değerlendirmeye yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Bu yönüyle araştırma, Türk ve yabancı tekstil işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarını TBL/ESG çerçevesinde nitel olarak inceleyip, karşılaştırmalı analiz sunan bir çalışma olup literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Türkiye örneğine ek olarak, beş uluslararası tekstil işletmesinin de örnekleme dahil edilmesi, araştırmayı derinleştirerek akademik açıdan çok boyutlu bir kazanım sunmaktadır. Araştırma uygulama açısından ise, yerel işletmelerin

yöneticilerine ulusal ve uluslararası pazarda sürdürülebilirlik faaliyetleri açısından bir rehber niteliği taşımaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Küresel sera gazı emisyonlarının %8-10'ununu oluşturan hazır giyim sektörü, çevre üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir (Shrivastava, Jain, Kamble ve Belhadi, 2021). Yüksek emisyon oranları küresel ısınmanın başlıca nedenleri arasında yer almaktadır. Küresel ısınma ise sel, kuraklık, fırtına ve deniz seviyesindeki yükselme gibi doğal afetlerin sıklaşmasına yol açmaktadır. Bu olumsuz gelişmelere bağlı olarak, 2015 yılında Paris İklim Anlaşması ile 195 ülke sıcaklık artışını iki derecenin altında tutma taahhüdünde bulunmuştur (Doukas, Nikas, González-Eguino, Arto ve Anger-Kraavi, 2018). Dolayısıyla, yüksek sera gazı emisyonu nedeniyle hazır giyim sektörünün çevreye zararı kayda değer düzeydedir.

Tekstil sektörü, su tüketimi ve atık su üretimi açısından en büyük etkiye sahip sektör olarak bilinmektedir (Paździor ve ark., 2017). Küresel atık suyunun %20'si giysi boyama ve bitim işlemleri kaynaklıdır (Halepoto, Gong ve Memon, 2022). Çevre ve insan sağlığına zararlı yaklaşık 3500 kimyasalın kullanımı da çevreye olan diğer etkiler arasındadır (European Environment Agency [EEA], 2019). Bunun yanı sıra, sektörün bir diğer çevresel etkisi, katı atık üretimi ve bu üretimin yükselen artışıdır. 2015 yılında küresel ölçekte 92 milyon ton tekstil atığı çöplüklere bırakılmıştır. Bu miktarın 2030 yılına kadar 148 milyon tona ulaşacağı öngörülmektedir (Echeverria, Handoko, Pahlevani ve Sahajwalla, 2019).

Belirgin çevresel etkilerin yanı sıra, hazır giyim sektörü sosyal etki açısından da dikkat çekmektedir (Chan, Wei, Guo ve Leung, 2020). Hazır giyim işletmeleri maliyet avantajı nedeniyle üretimi gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere kaydırmaktadır (Abbate, Centobelli ve Cerchione, 2023). Sınırlı işçi hakları, ücret eşitsizlikleri, çocuk işçiliği, güvensiz çalışma koşulları, şeffaflık eksikliği tekstil sektörünün sosyal etki konuları arasında ön plana çıkmaktadır (Kiran, 2025).

Literatürde çevresel ve sosyal etkilere ek olarak ekonomik unsurlar da sürdürülebilirlik stratejisi kapsamında önemli yer edinmektedir. Bu bağlamda, döngüsel ekonomi (Adamkiewicz, Kochańska, Adamkiewicz ve Łukasik, 2022), yeşil tedarik zinciri (Touzi, Mabrouki ve Farchi, 2015), yeni iş modelleri (McCoy ve Chi, 2022), inovasyon (Butturi, Neri, Mercalli ve Gamberini, 2025) gibi kavramlar işletme operasyonlarına dahil edilmektedir.

Sektör hacimsel olarak büyüdükçe, sürdürülebilirlik üzerindeki olumsuz etkiler de artmaktadır. Bu doğrultuda, uluslararası kuruluşlar çeşitli standartlar ve düzenlemeler geliştirmektedir. Hükümetler ise bu düzenlemeler doğrultusunda çıkardıkları yasalar ile işletme süreçlerini şekillendirmektedir. Ayrıca, çevre hassasiyeti olan tüketicilerin oluşturduğu toplumsal baskı da itici bir güç konumundadır. Bütün bunlara dayanarak işletmelerin tasarım ve üretim süreçlerinin sürdürülebilirlik amaçlarına uyumlandırılması, yönetim kademesinin kararlarına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla, bu dönüşüm işletmelerin karar mekanizmalarının önderliğinde gerçekleşmektedir (Romero ve ark., 2025). Bu çerçevede, yönetim kademesinin hesap verebilirliği, TBL yaklaşımıyla sürdürülebilirlik hedeflerini bütüncül bir şekilde benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. ESG çerçevesi de ölçülebilir göstergeler, risk açıklamaları ve performans metrikleri sunarak Üçlü Kâr Hanesi'ni (TBL) tamamlamaktadır (Kotsantonis ve ark., 2016). ESG ve TBL'nin bütünleştirilmesi, sürdürülebilirlik raporlamasını kurumsal sorumluluk ve yönetimle ilişkilendiren çok boyutlu bir analiz yapılmasına imkân tanır. Bu çalışma, hazır giyim firmalarının çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki açıklamalarını değerlendirmek için her iki çerçeveyi de kullanmaktadır.

Sürdürülebilirlik konusunda farklı kesimlerin ilgisi akademik çevrede de karşılık bulmaktadır. Literatürde hazır giyim sektörünün sosyal alandaki etkilerine odaklanan çalışmalar sıklıkla yer almaktadır (Köksal, Strähle, Müller ve Freise, 2017). Tekstilin sadece çevresel etki boyutunu irdeleyen çalışmalar bulunmaktadır (Islam, Perry ve Gill, 2020). Sarokin ve Bocken (2024) ise sektörü yavaş moda akımıyla birlikte döngüsel ekonomi ve kârlılık açılarından inceleyerek sadece ekonomiklik boyutuna odaklanmıştır.

Bu bağlamda, işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasını nasıl şekillendirdiğini açıklamak için çeşitli teorik yaklaşımlara başvurulmaktadır. Kurumsal Teori (DiMaggio ve Powell, 1983), Paydaş Teorisi (Freeman, 1984) ve Paydaş Pazarlama Teorisi (Hult, Mena, Ferrell ve Ferrell, 2011), işletmelerin neden

ve kimin için raporlama yaptıklarına dair içgörüler sunarak sürdürülebilirliği meşruiyet ve paydaş katılımıyla ilişkilendirmektedir.

## 2.1. Kurumsal ve Paydaş Teorileri

Kurumsal Teori, dış baskıların firmaların zaman içinde benzer sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemelerine nasıl yol açtığını izomorfizm—zorlayıcı, taklitçi ve normatif—yoluyla açıklar (DiMaggio ve Powell, 1983; Grewal ve Dharwadkar, 2002). Zorlayıcı baskılar, güçlü aktörlerden ve toplumsal normlardan kaynaklanırken; taklitçi baskılar belirsizlikten, normatif baskılar ise eğitim ve profesyonelleşme süreçlerinden gelişir.

Paydaş Teorisi, bir firmanın başarısının tüm paydaşlarla adil ve dengeli ilişkiler kurmasına bağlı olduğunu vurgular (Bridoux ve Stoelhorst, 2022; Freeman, 1984). Sürdürülebilirlik raporları, paydaş ilişkilerinin şekillendirdiği iletişim araçları olarak işlev görür. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi'nin (CSRD) “çifte önemlilik” ilkesi, firmaların hem paydaşlar üzerindeki etkilerini hem de paydaşların firmalar üzerindeki etkilerini açıklamalarını zorunlu kılar (Avrupa Birliği, 2022).

Birlikte ele alındığında, bu teoriler TBL/ESG çerçevesinde sürdürülebilirlik raporlamasının, meşruiyet kazanma ve paydaş beklentilerini karşılama çabalarını nasıl yansıttığını açıklamaktadır (Hahn ve Lülfs, 2014; Suchman, 1995;).

## 2.2. Pazarlama Odaklı Bir Bakış

Sürdürülebilirlik raporları aynı zamanda paydaşlara değer ve meşruiyet aktaran stratejik pazarlama işlevlerini üstlenmektedir (Bhattacharya ve Korschun, 2008). Raporlama, niyet göstermekte, duyarlılığı yansıtmakta ve uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesine yardımcı olarak bu süreci desteklemektedir (Hult ve ark., 2011). Paydaş Pazarlama Teorisi, Paydaş Teorisine dayanarak değer yaratma, marka meşruiyeti ve ilişkisel iletişimi vurgulamaktadır (Hult ve ark., 2011). Bu bakış açısı, sürdürülebilirlik iletişiminin bu çalışmanın önemli bir bileşeni olarak ele alınmasını desteklemektedir.

## 2.3. Araştırma Soruları

Türkiye bağlamında, hazır giyim işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarında TBL/ESG çerçevesini kullanarak, yabancı hazır giyim işletmeleriyle karşılaştıran sınırlı araştırma bulunmaktadır (Başar ve Doğruel, 2025; Saygılı ve ark., 2019;). Bu nedenle çalışmada, Türkiye'deki hazır giyim işletmelerinin TBL/ESG çerçevesi benimsenerek, sektörün ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin bir arada incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada cevap aranan araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir:

**Araştırma Sorusu 1:** Hazır giyim işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlarında TBL–ESG temalarına yönelik açıklamalar nasıl bir dağılım göstermektedir?

**Araştırma Sorusu 2:** Hazır giyim şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlama uygulamaları hangi tür kurumsal baskıların (zorlayıcı, taklitçi, normatif) etkisi altında şekillenmektedir?

**Araştırma Sorusu 3:** Yerli firmaların sürdürülebilirlik raporlaması olgunluk düzeyleri nasıl farklılaşmaktadır?

## 3. Metodoloji

### 3.1. Veri Seti ve Kodlama Süreci

Bu çalışmada, sürdürülebilirlik performansı ve raporlama uygulamaları bakımından çevresel etkisi yüksek sektörlerden biri olan tekstil ve hazır giyim sektörü seçilmiştir. Sektörün çevreye olan doğrudan etkisi (örneğin su tüketimi, kimyasal kullanımı ve atık üretimi) nedeniyle, sürdürülebilirlik raporlarının içerik ve stratejik yönelimi açısından zengin bir karşılaştırma alanı sunduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın örneklemini, internet üzerinden kamuya açık biçimde yayımlanan en güncel sürdürülebilirlik veya entegre raporları bulunan beş yerli ve beş yabancı tekstil firması oluşturmuştur. Örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, düzenli raporlama yapan ve sektörde yüksek görünürlüğe sahip bilgi açısından zengin firmalar tercih edilmiştir. Bu

bağlamda çalışma, istatistiksel genelleme yapmayı değil, seçilmiş firmalar üzerinden analitik karşılaştırma yapmayı hedeflemektedir.

Bununla birlikte, örnekleme yer alan firmalar arasında ölçek, faaliyet hacmi ve uluslararasılaşma düzeyi bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Özellikle yabancı firmaların büyük ölçekli ve çok uluslu yapıları, raporlama kapasitesi ve sürdürülebilirlik stratejilerinin kurumsallaşma düzeyini etkileyebilecek bir faktör olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla, karşılaştırmalı bulgular yorumlanırken ölçek farklılığının olası etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.

Yerli firmalar şunlardır: Mavi Giyim (2024), DeFacto (2024), Koton (2024), LC Waikiki (2022) ve İpekyol Group (2023). Mavi ve Koton, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler olarak 2024 itibarıyla Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarına (TSRS) tabidir (Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK), 2024). DeFacto, LC Waikiki ve İpekyol ise özel şirket statüsünde olduklarından TSRS'ye uymakla yasal olarak yükümlü değildir; ancak GRI ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi uluslararası çerçevelerle gönüllü olarak uyum sağlamaktadırlar. Mavi'nin 2024 raporu GRI 2021 standartlarıyla tamamen uyumludur; Koton ve LC Waikiki de GRI ve UNGC ilkelerine atf yapmaktadır.

Yabancı firmalar ise Inditex (2024), H&M Group (2024), Levi Strauss & Co. (2024), Adidas AG (2024) ve Nike Inc. (2023)'tir. Tüm raporlar 2022, 2023 veya 2024 yılına ait olup, firmaların kamuya açık web sitelerinden PDF formatında temin edilmiştir. Çalışma, belirli bir yıla ilişkin mevzuat uyumunu ölçmeyi değil, firmaların sürdürülebilirlik raporlarında TBL/ESG temalarına yönelik vurgu örüntülerini karşılaştırmalı olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik raporlamasında kullanılan tematik çerçeveler yıllar arasında yapısal süreklilik gösterdiğinden, farklı raporlama yıllarına ait belgelerin birlikte incelenmesi karşılaştırmalı analiz açısından metodolojik bir sınırlılık oluşturmamaktadır.

Veri kısıtları nedeniyle LC Waikiki'nin 2022 raporu istisnai olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Yapılan duyarlılık analizi, kategorik dağılımlar üzerindeki etkinin oldukça düşük olduğunu ( $\leq 1,5$  yüzde puanı) göstermiş ve bulguların sağlamlığını doğrulamıştır.

Sürdürülebilirlik konusuna artan ilgi, işletmelerin bu konudaki uygulamalarını içeren raporları odak noktası haline getirmiştir. Raporlar, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları ve yönetimlerine dair değerli bir veri kaynağı sunmaktadır (Bais, Nassimbeni ve Orzes, 2024). Sürdürülebilirlik raporlarının resmi ve kamuya açık belgeler olması, verilerin geçerliliğini artırmaktadır.

Bu raporlar, nitel veri analizi programı MAXQDA Analysis Pro 24 (Release 24.11.0) kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, kapsamlı nitel veri setlerini kategorize etmektedir. Bu şekilde hem nitel hem de nicel içgörülere ulaşılmaktadır. Bu yöntemde, belirli kriterleri karşılayan ilgili cümleler tespit edilerek kodlanmaktadır. Kuruluşların sosyal ve çevresel açıklamalarını değerlendirmek için yaygın olarak kullanılan bir araştırma yöntemi olarak içerik analizi, bu çalışma ile uyum sağlamaktadır (Romero ve ark., 2025). Bu çalışma yönlendirilmiş içerik analizi (directed content analysis) desenine dayanmaktadır. Kodlama çerçevesi, doğrudan GRI veya SASB göstergelerinin aynen aktarılması yoluyla oluşturulmamış; bunun yerine Üçlü Kar-Zarar Çerçevesi (Triple Bottom Line) yaklaşımı (Elkington, 1997) temel alınarak kavramsal bir yapı oluşturulmuş ve raporların ön incelemesi sonucunda 25 kodluk bir yapı geliştirilmiştir.

GRI standartları (GRI, 2021) küresel ölçekte kabul görmüş raporlama göstergeleri sunmakla birlikte, bu göstergeler daha çok raporlama uyumu ve açıklama yükümlülükleri çerçevesinde tasarlanmıştır. Bu çalışmada ise amaç, firmaların sürdürülebilirlik raporlarında hangi tematik alanlara stratejik olarak daha fazla vurgu yaptıklarını karşılaştırmalı biçimde analiz etmektir. Bu nedenle, kod yapısı kavramsal yoğunluk analizi yapmaya elverişli olacak şekilde tasarlanmıştır.

Kodlama sürecinde öznelliği azaltmak amacıyla her bir kod için operasyonel tanımlar oluşturulmuş; hangi ifadelerin ilgili kod kapsamına dahil edileceği ve hangi ifadelerin dışlanacağı açık biçimde belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan kodlama çerçevesi, GRI standartlarının birebir göstergelerini kopyalamak yerine, bu standartlarla kavramsal uyum gözetilerek geliştirilmiştir. Kodların GRI göstergeleri ile tematik eşleştirmesi Ek 1'de sunulmuştur. Bu yaklaşım hem analitik esneklik sağlamış hem de uluslararası raporlama literatürüyle metodolojik tutarlılığı korumuştur.

Belirlenen kriterler çerçevesinde kodlama yapılması, analiz sürecinin sistematik ilerleyişini mümkün kılmıştır. Bu durum, araştırmanın iç geçerliliğini desteklemektedir. Analizin MAXQDA yazılımı ile yürütülmesi, kodlamanın şeffaf ve tekrarlanabilir olmasını sağlamaktadır. Kodların TBL perspektifinde gruplandırılması, literatüre uyumlu bir standartlaştırma sağlayarak güvenilirliğini artırmaktadır (Kaefer, Roper ve Sinha, 2015; Kozlowski ve ark., 2015; Romero ve ark., 2025).

Kodlama süreci iki aşamada yürütülmüştür. İlk aşamada, iki araştırmacı örneklemden rastgele seçilen iki raporu birlikte kodlamış ve elde edilen kodları Üçlü Kâr-Zarar Yaklaşımı (Triple Bottom Line – TBL) ve Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) çerçevesinde karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırmalar sonucunda ortak bir kodlama sistemi oluşturulmuş; Ekonomik & Yönetişim, Sosyal ve Çevre olmak üzere üç ana kategori belirlenmiştir. Ekonomik ve yönetim boyutlarının tek bir kategoride ele alınmasının temel gerekçesi, analiz edilen sürdürülebilirlik raporlarında bu iki boyutun stratejik söylem düzeyinde iç içe geçmiş biçimde sunulmuş olmasıdır. Özellikle kurumsal yönetim uygulamalarının risk yönetimi, değer yaratma ve finansal performans ile birlikte konumlandırıldığı görülmüştür. Bu nedenle analitik bütünlüğü korumak amacıyla ekonomik ve yönetim temaları tek çatı altında değerlendirilmiştir. Bu kategoriler altında 10 alt kategori ve toplam 25 adet kod tanımlanmıştır.

İkinci aşamada, her iki araştırmacı kalan raporları bağımsız biçimde kodlamıştır. Kodlayıcılar arası güvenilirliği değerlendirmek amacıyla toplam veri setinin %40'ını oluşturan dört sürdürülebilirlik raporu bağımsız olarak yeniden kodlanmış ve toplam 6.746 kodlama birimi karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda gözlenen uyum oranı (Po) 0,82, şansa bağlı uyum olasılığı (Pc) 0,04 ve Cohen's Kappa katsayısı ( $\kappa$ ) 0,81 olarak hesaplanmıştır. Landis ve Koch (1977) tarafından önerilen sınıflandırmaya göre bu değer, kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde uyuma işaret etmektedir. Kodlama sürecinde ortaya çıkan farklılıklar araştırmacılar arasında tartışılarak uzlaşa ile giderilmiş ve nihai veri seti bu doğrultuda oluşturulmuştur. Daha sonra elde edilen MAXQDA projeleri birleştirilmiş, nihai kod yapısı gözden geçirilmiş ve kodlar arasındaki kavramsal tutarlılık doğrulanmıştır.

Bu çalışma, nitel ve keşfedici bir araştırma desenine dayanmaktadır ve temel amacı firmaların sürdürülebilirlik raporlarında hangi temalara stratejik olarak daha fazla vurgu yaptıklarını karşılaştırmalı biçimde analiz etmektir. Bulgular bölümünde sunulan yüzdesel dağılımlar, istatistiksel çıkarım amacıyla değil, tematik yoğunluk ve vurgu farklılıklarını betimlemek amacıyla kullanılmıştır. Çalışmanın tasarımı gereği sonuçlar genellenebilirlik iddiası taşımamakta; raporlar arasında gözlemlenen karşılaştırmalı eğilimlerin yorumlanmasına dayanmaktadır.

Tablo 1’de araştırmada kullanılan kodlama sistemi verilmiştir.

**Tablo 1. Kodlama sistemi**

| Kategori             | Alt Kategori                   | Kod                                           |
|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|
| Ekonomik & Yönetişim | Kurumsal Strateji & Performans | Yönetişim ve Veri Yönetimi                    |
|                      |                                | Performans ve Teşvik Mekanizmaları            |
|                      |                                | Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Risk Yönetimi |
|                      | Müşteri & Kalite               | Müşteri Deneyimi ve Pazar Odaklılığı          |
|                      |                                | Kalite ve Operasyonel Mükemmellik             |
|                      | İnovasyon & Teknoloji          | Ürün ve Süreç İnovasyonu                      |
|                      |                                | Teknoloji ve Dijital Büyüme                   |
|                      | Tedarik Zinciri & Standartlar  | Sorumlu Tedarik Uygulamaları                  |
|                      |                                | Tedarikçi Performansı                         |
|                      |                                | Şeffaflık ve Sertifikasyon                    |
| Çevre                | Döngüsel Ekonomi & Malzemeler  | Döngüsel Ekonomi Uygulamaları                 |
|                      |                                | Sürdürülebilir Malzemeler                     |
|                      |                                | Atık ve Ambalaj Yönetimi                      |
|                      | İklim & Enerji                 | İklim ve Karbon Eylemi                        |
|                      |                                | Enerji Dönüşümü ve Verimliliği                |
|                      | Çevresel Yönetişim             | Çevresel Yönetim ve Raporlama                 |
|                      |                                | Sürdürülebilir Tarım                          |

|        |                            |                                            |
|--------|----------------------------|--------------------------------------------|
|        |                            | Biyoçeşitliliği Koruma                     |
| Sosyal | Toplum & Paydaşlar         | Hayvan Refahı                              |
|        |                            | Toplumsal Yatırım                          |
|        |                            | Paydaş Katılımı                            |
|        | Çalışan Hakları & İyi Oluş | Çalışan Katılımı ve Gelişimi               |
|        |                            | Çalışan Hakları ve Çalışma Koşulları       |
|        | Eşitlik & Kapsayıcılık     | Çeşitlilik ve Erişilebilirlik              |
|        |                            | Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Güçlenmesi |

### 3.2. Değerlendirme Yaklaşımı ve Olgunluk Düzeyi Sınıflandırması

Bu çalışmanın temel amacı sürdürülebilirlik raporlarında yer alan tematik vurguları karşılaştırmak olmakla birlikte, yerli firmaların sürdürülebilirlik entegrasyon düzeylerini daha sistematik biçimde değerlendirebilmek amacıyla bir olgunluk değerlendirme yaklaşımı oluşturulmuştur. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik yönetiminin yalnızca politika ve taahhüt beyanlarından değil, aynı zamanda hedef belirleme, uygulama planlama ve performans izleme unsurlarından oluştuğu varsayımına dayanmaktadır.

Değerlendirme üç temel ölçüt esas alınarak gerçekleştirilmiştir:

1. Raporlarda yer alan sürdürülebilirlik hedeflerinin sayısı ve özgüllüğü,
2. Hedeflere ulaşmaya yönelik zamanla sınırlandırılmış uygulama yol haritalarının varlığı,
3. Sürdürülebilirlik performansını izlemeye yönelik nicel performans göstergelerinin (KPI) kapsamı ve doğrulanabilirliği.

Bu ölçütler, sürdürülebilirlik stratejisinin planlama, uygulama ve performans değerlendirme boyutlarını temsil etmektedir. Analiz sürecinde her bir firmanın raporları bu üç boyut açısından incelenmiş ve sınıflandırma, elde edilen bulgular birlikte değerlendirilerek yapılmıştır.

Açık, ölçülebilir ve zamanla sınırlandırılmış hedefler belirleyen, bu hedefleri somut uygulama adımlarıyla destekleyen ve performans sonuçlarını nicel göstergeler aracılığıyla raporlayan firmalar "Yüksek Olgunluk" düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu unsurların büyük bölümünü karşılayan ancak bazı alanlarda eksiklikleri bulunan firmalar "Orta-Yüksek Olgunluk" düzeyinde sınıflandırılmıştır. Temel ölçütleri genel olarak karşılayan ancak hedef, yol haritası ve performans göstergeleri arasında tam bir bütünlük sağlayamayan firmalar "Orta Olgunluk" düzeyinde değerlendirilmiştir. Bazı sürdürülebilirlik hedefleri ve uygulamaları bulunmakla birlikte performans izleme ve raporlama mekanizmaları sınırlı kalan firmalar "Orta-Temel Olgunluk" düzeyinde sınıflandırılmıştır. Sürdürülebilirlik taahhütlerini büyük ölçüde genel ifadeler düzeyinde sunan ve yeterli performans göstergesi raporlamayan firmalar ise "Temel Olgunluk" düzeyinde değerlendirilmiştir.

Bağımsız güvence beyanları, firmaların raporlama uygulamalarına ilişkin tamamlayıcı bilgi sunmak amacıyla raporlanmıştır. Ancak bu unsur, olgunluk düzeyinin belirlenmesinde değerlendirme ölçütü olarak kullanılmamıştır.

Bu değerlendirme yaklaşımı, nitel içerik analizi bulgularının yapılandırılmış bir çerçevede yorumlanmasına ve firmaların sürdürülebilirlik entegrasyon düzeylerinin sistematik biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Yaklaşım, sürdürülebilirlik raporlarının yapılandırılmış ölçütler kullanılarak incelendiği önceki çalışmaların (Boğaziçi Üniversitesi & SKD Türkiye, 2021; EY, 2022; KPMG, 2023) değerlendirme mantığıyla uyumludur.

## 4. Bulgular

#### 4.1. Ekonomik & Yönetişim Kategorisi

İncelenen üç kategori arasında en çok kodlanan kategori olarak Ekonomik & Yönetişim kategorisi göze çarpmaktadır. Firmaların büyük çoğunluğu sürdürülebilirlik raporlarında en fazla vurguyu bu kategoriye yapmıştır. Nike ve Koton, Sosyal boyuta en çok ağırlığı verdiği, Mavi'nin ise Çevre boyutunda daha yoğun söylem geliştirdiği görülmektedir. Bu bulgu, sürdürülebilirlik raporlamasında firmaların tek tip bir yaklaşım benimsemediğini; aksine sürdürülebilirlik önceliklerini faaliyet yapıları, kurumsal stratejileri ve paydaş baskıları doğrultusunda farklılaştırdıklarını göstermektedir. Söz konusu dağılım Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1. Üç kategorinin raporlardaki dağılım yüzdeleri

| Code System          | Nike  | Levi Strauss | Inditex | Adidas | H&M   | Koton | Mavi  | İpekyol | Defacto | LCWaikiki |
|----------------------|-------|--------------|---------|--------|-------|-------|-------|---------|---------|-----------|
| Ekonomik & Yönetişim | 30,9% | 43,7%        | 47,7%   | 50,6%  | 48,2% | 28,5% | 36,2% | 41,1%   | 50,2%   | 47,0%     |
| Çevre                | 25,7% | 46,6%        | 27,8%   | 24,8%  | 30,0% | 22,6% | 45,4% | 29,9%   | 23,5%   | 26,2%     |
| Sosyal               | 43,5% | 9,7%         | 24,5%   | 24,5%  | 21,9% | 48,9% | 18,4% | 29,0%   | 26,3%   | 26,8%     |

Üç kategorinin alt kodları arasında belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Ekonomik & Yönetişim kategorisinin alt kategorileri arasında en çok kodlanan kategori Kurumsal Strateji & Performans olmuştur. Burada yerli ve yabancı firmalar arasında bir ayrışma gözlemlenmektedir. Levi Strauss, Adidas, Inditex ve H&M, Tedarik Zinciri & Standartlar'a vurgu yaparken, İpekyol, DeFacto ve LC Waikiki gibi yerli firmalar Müşteri & Kalite'ye daha fazla önem vermektedir. Yerli firmaların bu alana yönelmesi, gelişmekte olan piyasalarda rekabetin hâlâ fiyat ve müşteri deneyimi üzerinden yürütüldüğünü, küresel tedarik zinciri standartlarının ise henüz içselleştirilmediğini işaret etmektedir. Söz konusu alt kod dağılımları Şekil 2'de sunulmaktadır.

Bu alanda Mavi ve Koton, yabancı firmalara benzer bir yaklaşım göstermektedir. Bu eğilim, yabancı firmaların raporlarında izlenebilirlik, tedarikçi hesap verebilirliği ve küresel sürdürülebilirlik normlarıyla uyum konularına verdikleri önemle açıklanmaktadır. Nike ise İnovasyon & Teknoloji ve Tedarik Zinciri & Standartlar alt kategorilerine eşit vurgu yaparak diğer yabancı firmalardan farklılaşmaktadır. Yabancı firmaların Tedarik Zinciri & Standartlar'a yoğunlaşması, çok uluslu yapılarının yarattığı görünürlük riski ve küresel normlara (AB düzenlemeleri, yatırımcı baskısı) maruz kalmalarıyla açıklanabilir.

Bu alanda dikkat çeken bir diğer unsur ise DeFacto'nun incelenen tüm firmalar içinde raporlarında İnovasyon & Teknoloji alanına en fazla yer veren firma olarak ön plana çıkmasıdır. Bu durum, DeFacto'nun raporlarında kendisini "küresel moda ve teknoloji markası" (DeFacto, 2024, s. 8) olarak tanımlamasıyla uyumlu görünmektedir.

Şekil 2. On alt kategorinin raporlardaki dağılım yüzdeleri

| Code System                    | Nike  | Levi Strauss | Inditex | Adidas | H&M   | Koton | Mavi  | İpekyol | Defacto | LCWaikiki |
|--------------------------------|-------|--------------|---------|--------|-------|-------|-------|---------|---------|-----------|
| Ekonomik & Yönetişim           |       |              |         |        |       |       |       |         |         |           |
| Kurumsal Strateji & Performans | 14,9% | 25,4%        | 24,6%   | 25,0%  | 18,7% | 9,2%  | 11,7% | 19,0%   | 21,9%   | 23,9%     |
| Müşteri & Kalite               | 2,6%  | 3,1%         | 5,0%    | 3,4%   | 9,3%  | 5,6%  | 6,1%  | 11,2%   | 12,5%   | 14,0%     |
| İnovasyon & Teknoloji          | 6,8%  | 4,7%         | 4,2%    | 4,2%   | 8,1%  | 4,9%  | 5,5%  | 6,0%    | 11,4%   | 4,0%      |
| Tedarik Zinciri & Standartlar  | 6,6%  | 10,5%        | 13,9%   | 18,1%  | 12,0% | 8,9%  | 12,9% | 4,8%    | 4,4%    | 5,1%      |
| Çevre                          |       |              |         |        |       |       |       |         |         |           |
| Döngüsel Ekonomi & Malzemeler  | 10,3% | 8,4%         | 5,2%    | 9,8%   | 11,3% | 9,2%  | 10,4% | 7,3%    | 5,0%    | 8,3%      |
| İklim & Enerji                 | 12,4% | 32,5%        | 15,5%   | 9,5%   | 11,5% | 8,5%  | 25,2% | 12,1%   | 9,8%    | 8,0%      |
| Çevresel Yönetişim             | 2,9%  | 5,8%         | 7,1%    | 5,6%   | 7,1%  | 4,9%  | 9,8%  | 10,6%   | 8,8%    | 10,0%     |
| Sosyal                         |       |              |         |        |       |       |       |         |         |           |
| Toplum & Paydaşlar             | 20,2% | 7,1%         | 11,3%   | 6,8%   | 9,3%  | 18,4% | 5,5%  | 16,0%   | 11,8%   | 13,7%     |
| Çalışan Hakları & İyi Oluş     | 6,6%  | 0,5%         | 3,0%    | 6,5%   | 3,4%  | 18,0% | 5,5%  | 9,4%    | 8,8%    | 8,8%      |
| Eğitlik & Kapsayıcılık         | 16,6% | 2,1%         | 10,2%   | 11,3%  | 9,1%  | 12,5% | 7,4%  | 3,6%    | 5,8%    | 4,3%      |

Bulgular, firmaların raporlama önceliklerinin belirli kodlar etrafında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

Raporlarda ağırlıklı olarak Yönetişim ve Veri Yönetimi kodu göze çarpmaktadır. Levi Strauss, Koton ve Mavi dışındaki bütün firmaların raporlarında en çok bu kod görülmüştür. Levi Strauss ve Mavi ise Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Risk Yönetimi'ne verdikleri önemle yönetim anlayışlarında strateji ve riskle ilgili konularda öncelikleri olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, sürdürülebilirlik raporlarının firmalar açısından yalnızca bilgi paylaşımı aracı değil, aynı zamanda kurumsal meşruiyet ve stratejik

yönetişim aracı olarak kullanıldığını düşündürmektedir. Kodların firmalara göre dağılımı Şekil 3’te sunulmaktadır.

Adidas, Inditex ve H&M Yönetişim ve Veri Yönetimi alanına ikincil derecede önem vermektedir. Inditex’in Yönetişim ve Veri Yönetimi konusunda %11,6 oranında ağırlık vermesi firmanın AB düzenlemelerine ve yatırımcı beklentilerine karşılık şeffaflığa yöneldiği şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca bu durum, firmanın AB düzenlemelerine proaktif uyum stratejisiyle ilişkilidir. İspanya merkezli Inditex, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ve European Sustainability Reporting Standards (ESRS) kapsamındaki gerekliliklere erken uyum göstermekte; 2024 raporunda ESRS yapısını benimsediğini ve iç kontrol sistemlerini bu çerçevede güçlendirdiğini belirtmektedir. Bu durum, kurumsal teori açısından zorlayıcı izomorfizm baskısının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Adidas’ın ise yönetim şeffaflığı ve tedarik zinciri hesap verebilirliği arasında bir denge gözettiği görülmektedir. Firma, Yönetişim ve Veri Yönetimi ve Sorumlu Tedarik uygulamalarına aynı önemi atfetmektedir (%10,1). Nitekim, Adidas’ın raporunda organik, geri dönüştürülmüş ve Better Cotton Girişimi sertifikalı pamuk dahil olmak üzere firmanın bütün pamuk tedarikini sürdürülebilir pamuk olarak gerçekleştirmeyi amaçladığı sıkça belirtilmiştir. Bu yaklaşım, çok uluslu bir firma olarak Adidas’ın hem düzenleyici baskılara (CSRD/ESRS) hem de küresel paydaşların (yatırımcılar, STK’lar ve bilinçli tüketiciler) beklentilerine aynı anda yanıt verme çabasını yansıtmaktadır. Paydaş teorisi açısından bakıldığında, yüksek öneme sahip paydaşların (güçlü yatırımcılar ve düzenleyiciler) firma üzerinde yarattığı baskı, raporlamada yönetim ile sorumlu tedarik arasındaki entegrasyonu zorunlu kılmaktadır.

Koton, Türk firmaları arasında Sorumlu Tedarik Uygulamaları’na (%6,2) en çok yoğunlaşan firma olarak dikkat çekmektedir. Firmanın 2024 yılına ait raporunda tedarik zinciri izlenebilirliği (s. 91), ürün kalitesine tedarikçilerin katkısı (s. 95) ve bütün paydaş ilişkilerinde etik tutum ilkelerinin benimsendiği vurgulanmaktadır (s. 92). Koton’un sorumlu tedarik uygulamalarına verdiği bu yüksek vurgu, yalnızca operasyonel bir tercih değil, aynı zamanda tedarik zinciri kaynaklı risklerin yönetilmesine ve paydaş beklentilerinin karşılanmasına yönelik stratejik bir yönelimi yansıtmaktadır. Bu yönüyle Koton, yerli firmalar arasında daha yapılandırılmış bir tedarik zinciri yaklaşımı sergileyerek, yabancı firmaların standart odaklı uygulamalarıyla kısmen örtüşmekte; ancak bu uygulamaların henüz ölçülebilir performans göstergeleri ve sistematik raporlama derinliği açısından tam anlamıyla kurumsallaşmadığı görülmektedir.

Şekil 3. Yirmi beş kodun raporlardaki dağılım yüzdeleri

| Code System                                   | Nike  | Levi Strauss | Inditex | Adidas | H&M  | Koton | Mavi  | İpekyol | Defacto | LCWaikiki |
|-----------------------------------------------|-------|--------------|---------|--------|------|-------|-------|---------|---------|-----------|
| <b>Ekonomik &amp; Yönetişim</b>               |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| <b>Kurumsal Strateji &amp; Performans</b>     |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| Yönetişim ve Veri Yönetimi                    | 6,5%  | 7,9%         | 11,6%   | 10,1%  | 7,1% | 3,6%  | 2,5%  | 10,3%   | 8,2%    | 8,6%      |
| Performans ve Teşvik Mekanizmaları            | 4,7%  | 6,3%         | 3,3%    | 5,7%   | 4,7% | 2,0%  | 1,8%  | 4,2%    | 8,8%    | 9,1%      |
| Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Risk Yönetimi | 3,7%  | 11,3%        | 9,7%    | 9,2%   | 6,9% | 3,6%  | 7,4%  | 4,5%    | 5,0%    | 6,3%      |
| <b>Müşteri &amp; Kalite</b>                   |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| Müşteri Deneyimi ve Pazar Odaklılığı          | 1,6%  | 0,8%         | 2,9%    | 1,1%   | 6,6% | 2,0%  | 1,8%  | 6,9%    | 8,4%    | 8,5%      |
| Kalite ve Operasyonel Mükemmellik             | 1,0%  | 2,4%         | 2,1%    | 2,3%   | 2,7% | 3,6%  | 4,3%  | 4,2%    | 4,2%    | 5,4%      |
| <b>İnovasyon &amp; Teknoloji</b>              |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| Ürün ve Süreç İnovasyonu                      | 5,3%  | 4,7%         | 3,7%    | 2,6%   | 4,9% | 3,0%  | 4,3%  | 4,8%    | 7,8%    | 3,1%      |
| Teknoloji ve Dijital Büyüme                   | 1,5%  |              | 0,5%    | 1,5%   | 3,2% | 2,0%  | 1,2%  | 1,2%    | 3,6%    | 0,9%      |
| <b>Tedarik Zinciri &amp; Standartlar</b>      |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| Sorumlu Tedarik Uygulamaları                  | 5,0%  | 8,6%         | 7,6%    | 10,1%  | 6,4% | 6,2%  | 4,9%  | 2,7%    | 3,4%    | 2,8%      |
| Tedarikçi Performansı                         | 0,2%  | 0,8%         |         | 0,1%   |      | 2,3%  | 3,1%  |         |         |           |
| Şeffaflık ve Sertifikasyon                    | 1,5%  | 1,0%         | 6,3%    | 7,8%   | 5,7% | 0,3%  | 4,9%  | 2,1%    | 1,0%    | 2,3%      |
| <b>Çevre</b>                                  |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| <b>Döngüsel Ekonomi &amp; Malzemeler</b>      |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| Döngüsel Ekonomi Uygulamaları                 | 2,4%  | 3,4%         | 2,3%    | 1,9%   | 3,7% | 2,0%  | 4,3%  | 1,2%    | 0,4%    | 1,1%      |
| Sürdürülebilir Malzemeler                     | 2,3%  | 3,1%         | 1,2%    | 4,8%   | 4,7% | 3,9%  | 3,7%  | 1,2%    | 1,8%    | 1,7%      |
| Atık ve Ambalaj Yönetimi                      | 5,7%  | 1,8%         | 1,8%    | 3,0%   | 2,9% | 3,3%  | 2,5%  | 4,8%    | 2,8%    | 5,4%      |
| <b>İklim &amp; Enerji</b>                     |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| İklim ve Karbon Eylemi                        | 6,3%  | 14,9%        | 9,3%    | 5,9%   | 7,1% | 7,2%  | 20,9% | 6,3%    | 5,4%    | 4,0%      |
| Enerji Dönüşümü ve Verimliliği                | 6,1%  | 17,5%        | 6,2%    | 3,6%   | 4,4% | 1,3%  | 4,3%  | 5,7%    | 4,4%    | 4,0%      |
| <b>Çevresel Yönetişim</b>                     |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| Biyçeşitliliği Koruma                         | 0,5%  | 3,1%         | 3,5%    | 2,9%   | 2,5% |       | 3,7%  | 0,9%    | 1,4%    | 1,7%      |
| Çevresel Yönetim ve Raporlama                 | 2,4%  | 1,3%         | 2,9%    | 2,1%   | 3,7% | 3,9%  | 3,7%  | 9,4%    | 5,8%    | 7,4%      |
| Sürdürülebilir Tarım                          |       | 1,3%         | 0,8%    | 0,6%   | 1,0% | 1,0%  | 2,5%  | 0,3%    | 1,6%    | 0,9%      |
| <b>Sosyal</b>                                 |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| <b>Toplum &amp; Paydaşlar</b>                 |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| Hayvan Refahı                                 |       |              | 0,1%    | 0,6%   | 1,2% | 1,0%  | 1,2%  |         | 0,6%    | 0,3%      |
| Toplumsal Yatırım                             | 15,8% | 4,7%         | 7,1%    | 1,7%   | 4,4% | 6,6%  | 1,8%  | 9,7%    | 5,8%    | 8,5%      |
| Paydaş Katılımı                               | 4,4%  | 2,4%         | 4,1%    | 4,4%   | 3,7% | 10,8% | 2,5%  | 6,3%    | 5,4%    | 4,8%      |
| <b>Çalışan Hakları &amp; İyi Oluş</b>         |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| Çalışan Katılımı ve Gelişimi                  | 5,0%  | 0,5%         | 1,1%    | 2,2%   | 1,7% | 14,4% | 2,5%  | 6,9%    | 5,2%    | 5,1%      |
| Çalışan Hakları ve Çalışma Koşulları          | 1,6%  |              | 1,9%    | 4,3%   | 1,7% | 3,6%  | 3,1%  | 2,4%    | 3,6%    | 3,7%      |
| <b>Eşitlik &amp; Kapsayıcılık</b>             |       |              |         |        |      |       |       |         |         |           |
| Çeşitlilik ve Erişilebilirlik                 | 8,7%  | 0,8%         | 7,8%    | 7,5%   | 5,9% | 6,2%  | 2,5%  | 0,6%    | 2,0%    | 2,3%      |
| Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Güçlenmesi    | 7,9%  | 1,3%         | 2,4%    | 3,8%   | 3,2% | 6,2%  | 4,9%  | 3,0%    | 3,8%    | 2,0%      |

## 4.2 Çevre Kategorisi

Analiz sonuçları, firmaların çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını farklı düzeylerde kurumsallaştırdığını ortaya koymaktadır. Özellikle Levi Strauss ve Mavi'nin bu alanda diğer firmalardan daha belirgin biçimde ayrıştığı görülmektedir. İklim & Enerji alt kategorisinde Mavi, yerli firmalar arasında bu konuya en çok ağırlık veren firma olmuştur. Firma, İklim ve Karbon Eylemi koduna %20,9 oranında ağırlık vererek tüm firmalar arasında en yüksek düzeye ulaşmıştır. Kod ve alt kategori dağılımları Şekil 1, Şekil 2 ve Şekil 3'te sunulmaktadır.

Mavi, sürdürülebilirlik raporunda enerji verimliliği, su tüketimi ve sürdürülebilir malzeme kullanımı konularını vurgulamaktadır. Firma, 2050 yılı itibarıyla iklim pozitif şirket haline gelmeyi kendine ana hedef olarak koymuştur. Bu doğrultuda, takip hedefleri belirlenmiş ve 2024 ilerlemesi raporlanmıştır. Örneğin, firmanın 2024 yılına ait raporunda (s. 86) “2030 yılına kadar Kapsam 1+2 sera gazı emisyonlarını %70 azaltmak ve bu oranı korumak (2019 baz yılına göre)” takip hedefi olarak belirtilmiştir. Aynı sayfa içerisinde 2024 ilerlemesinde “2019 baz yılına göre, 2024 yılında yapılan toplam Kapsam 1 + 2 sera gazı emisyon azaltım oranı %75 ‘e ulaşmıştır” ifadesiyle hedeflerin takip edildiği ve gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edildiği anlaşılmaktadır. Şirketin tedarikçilerini de denetlemeye başladığı, onları da emisyon azaltma planlarına dahil ettiği ve Kapsam 3 emisyon hedeflerinin gerçekleşme oranlarını takip ettiği anlaşılmaktadır. Mavi, sürdürülebilir moda vizyonu ile uyumlu stratejiler ve politikalar izlemekte ve bunu kamuoyuyla paylaşmaktadır.

Yabancı firmalar arasında ise Levi Strauss çevre konusunda en fazla söylemde bulunan firma olmuştur (Şekil 1). Şekil 2 ve Şekil 3 'te belirtilen alt kategoriler ve kodlar incelendiğinde, firmanın İklim & Enerji alt kategorisinde özellikle Enerji Dönüşümü ve Verimliliği konusuna vurgu yaptığı gözükmemektedir. Levi Strauss, karbonsuzlaşma ve enerji yönetimi alanlarına öncelik vermektedir ve kendisine 2050 yılında sıfır karbon hedefi koymuştur. Şirket, 2024 yılına ait raporunda iklim risk ve fırsatlarına odaklanarak, uluslararası kabul görmüş çerçevelere uygun iklim geçiş planını en az üç yılda bir güncelleyeceğini taahhüt etmektedir (s. 44). Firmanın Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 alanlarında güçlü ve net hedefleri bulunmaktadır ve bunların gerçekleşme oranları takip edilmektedir. Aynı zamanda enerji verimli teknolojilere yatırım yapıldığı ve tüm değer zincirinde yer alan doğrudan ve dolaylı tüm tedarikçilerin de sürdürülebilirlik performanslarının konulan iklim hedefleriyle takip edildiği iklim geçiş planında ifade edilmektedir (s.21). Levi Strauss firması iklim konusunda ilgili teknolojilere yatırım yapan geniş bir eylem planıyla Mavi'den farklılaşmaktadır.

Şekil 3, Kurumsal Yönetişim alt kategorisinde İpekyol, DeFacto ve LC Waikiki'nin diğer yerli firmalar arasından sıvırıldığını göstermektedir. Bu firmalar çevresel yönetim politikaları, izleme mekanizmaları ve çevresel performans ölçütlerine ağırlık verdikleri görülmektedir.

Biyçeşitliliği Koruma ve Sürdürülebilir Tarım konuları hem yerli firmaların hem de yabancı firmaların raporlarında en az yer bulan konular olmuştur.

Levi Strauss & Co. ve Mavi örnekleri, çevresel sürdürülebilirliğin firmalar arasında farklı düzeylerde kurumsallaştığını göstermektedir. Mavi'nin hedef ve ilerleme odaklı yaklaşımı yerli firmalarda ölçülebilirliğin arttığını gösterirken, Levi Strauss'un kapsamlı iklim planı sürdürülebilirliğin stratejik yönetim süreçlerine daha derin entegre edildiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılık, yabancı firmaların sürdürülebilirliği uzun vadeli değer ve meşruiyet aracı olarak, yerli firmaların ise daha çok operasyonel bir alan olarak ele aldığını düşündürmektedir.

### 4.1.3 Sosyal Kategori

Analiz sonuçları, sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarında firmalar arasında belirgin odak farklılıkları bulunduğunu ortaya koymaktadır. Raporlarında bu boyuta en fazla ağırlık şirket Koton (%48,9) olmuştur. Nitekim firmanın 2024 yılına ait raporunda “Moda perakendeciliğindeki güçlü marka konumumuzu pekiştirmek adına, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını önceliğimiz olarak görüyor; iş ortamını sürekli iyileştirerek, daha nitelikli ve insana değer veren çalışma koşulları sunmaya özen gösteriyoruz” (s. 64) ifadelerine yer verilmektedir. Koton'dan sonra Sosyal boyuta en fazla vurgu yapan işletme Nike (%43,5) olmuştur. Ancak, iki firmanın alt kategorilerde öncelik verdiği konuların farklılaştığı görülmektedir. Sosyal kategoriye ilişkin dağılımlar Şekil 1 ve Şekil 2'de sunulmaktadır.

Koton ve Nike en fazla önemi Toplum & Paydaşlar alt kategorisine vermiştir. Ancak, daha sonra Koton, Çalışan Hakları & İyi Oluş, Nike ise Eşitlik & Kapsayıcılık alt kategorilerine yoğunlaşmışlardır. Sosyal sürdürülebilirlik konusunda söz konusu iki kuruluş farklı yaklaşımlar göstermektedir.

Yerli firmalar arasında Toplum & Paydaşlar alt kategorisine İpekyol (%16) firması da önemli bir vurgu yapmıştır (Şekil 2). İşletmenin, Toplumsal Yatırım (%9,7) alanında yerel topluluklarla etkileşime geçtiği ve sosyal katkı girişimlerine odaklandığı anlaşılmaktadır. Firma, Toplumsal Yatırım konusunu Paydaş Katılımı'na göre önceliklendirmektedir.

Yabancı firmalar arasında ise Eşitlik & Kapsayıcılık belirgin bir alt kategori olarak ortaya çıkmaktadır (Şekil 2). Bu konuya raporunda en çok ağırlık veren firma Nike olmuştur. Marka özellikle Çeşitlilik ve Erişilebilirlik (%8,7) ve Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Güçlenmesi (%7,89) alanlarına benzer oranlarda vurgu yapmıştır. Yerli firmaların ise, yabancı firmalardan farklı olarak, eşitlik ile ilgili konularda benzer bir yönelim göstermedikleri ve önceliği Çalışan Katılımı & Gelişimi ve Paydaş Katılımı alanlarına verdiği anlaşılmaktadır.

Son olarak, Hayvan Refahı konusu Sosyal kategoride en az değinilen konu olmuştur. Sadece H&M ve Mavi firmaları bu konuda açıklamalarda bulunmuşlardır. Bu durum hayvan hakları ve refahı konularının hazır giyim firmalarının raporlarında marjinal bir konu olarak ele alındığını göstermektedir.

Koton ve Nike örnekleri, sosyal sürdürülebilirlik alanında firmalar arasında önceliklerin farklılaştığını göstermektedir. Koton'un çalışan odaklı yaklaşımı, yerli firmalarda sosyal sürdürülebilirliğin daha çok iç paydaş deneyimi üzerinden şekillendiğini ortaya koyarken, Nike'ın eşitlik ve kapsayıcılık vurgusu, sosyal sürdürülebilirliğin daha geniş toplumsal etkiler ve küresel normlar çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. Bu farklılık, yabancı firmaların sosyal sürdürülebilirliği kurumsal politika ve standartlarla daha sistematik biçimde yönetirken, yerli firmaların daha çok ilişkisel ve uygulamaya dönük bir yaklaşım benimsediğini düşündürmektedir.

#### 4.2 Yerli ve Yabancı Hazır Giyim Firmalarının Karşılaştırılması

Çalışmada yerli ve yabancı firmalar iki gruba ayrılmış ve sürdürülebilirlik raporlarındaki kodların frekans dağılım yüzdeleri karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları, yerli ve yabancı firmaların sürdürülebilirlik raporlamasında farklı tematik öncelikler benimsediğini ortaya koymaktadır. Özellikle Sosyal ve Çevre kategorileri açısından iki grup arasında belirgin bir farklılaşma gözlemlenmektedir. Yerli firmalar Sosyal (%30,3) kategorisine Çevre (%27,4) kategorisinden daha fazla vurgu yapmaktadır. Yabancı firmalar ise Çevre (%28,7) kategorisine Sosyal (%25,7) kategorisine göre öncelik vermektedir (Şekil 4). Yerli ve yabancı firmalara ilişkin frekans dağılım yüzdeleri Şekil 4'te, alt kategorilere ilişkin dağılımlar Şekil 5'te ve kod düzeyindeki dağılımlar ise Şekil 6'da sunulmaktadır.

#### Şekil 4. Yabancı ve yerli giyim firmalarının üç ana kategori üzerinden karşılaştırılması

| Code System            | Yabancı Firmalar | Yerli Firmalar |
|------------------------|------------------|----------------|
| > Ekonomik & Yönetişim | 45,7%            | 42,3%          |
| > Çevre                | 28,7%            | 27,4%          |
| > Sosyal               | 25,7%            | 30,3%          |

Hem yerli hem de yabancı firmalar en çok vurguyu Ekonomik & Yönetişim kategorisine yapmıştır. İki grup için de Kurumsal Strateji & Performans en çok kodlanan alt kategori olarak göze çarpmaktadır (Şekil 5). Ancak, yabancı firmalar Tedarik Zinciri & Standartlar (%13,4) alt kategorisine yoğunlaşırken yerli firmalar Müşteri & Kalite (%10,7) alt kategorisine yönelmişlerdir.

Yönetişim konusunda da iki grup ayrılmaktadır. Yabancı firmalar Yönetişim & Veri Yönetimi (9,7) ve Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Risk Yönetimi (%8,6) alt kategorilerinde daha fazla söylemde bulunmuş, yerli firmalar ise Performans ve Teşvik Mekanizmaları (%6,0) konusuna ağırlık vermiştir. Yerli firmaların yönetici motivasyonu ve iç performans konularına yönetim mekanizmalarından daha fazla önem atfettiği gözükmemektedir.

**Şekil 5. Yabancı ve yerli giyim firmalarının on alt kategori üzerinden karşılaştırılması**

| Code System                                                                                                        | Yabancı Firmalar | Yerli Firmalar |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| ▼  Ekonomik & Yönetişim           |                  |                |
| ➤  Kurumsal Strateji & Performans | 22,8%            | 18,4%          |
| ➤  Müşteri & Kalite               | 4,5%             | 10,7%          |
| ➤  İnovasyon & Teknoloji          | 5,0%             | 7,0%           |
| ➤  Tedarik Zinciri & Standartlar  | 13,4%            | 6,3%           |
| ▼  Çevre                          |                  |                |
| ➤  Döngüsel Ekonomi & Malzemeler  | 7,9%             | 7,4%           |
| ➤  İklim & Enerji                 | 14,7%            | 11,1%          |
| ➤  Çevresel Yönetişim             | 6,0%             | 8,8%           |
| ▼  Sosyal                         |                  |                |
| ➤  Toplum & Paydaşlar             | 10,9%            | 13,6%          |
| ➤  Çalışan Hakları & İyi Oluş     | 4,2%             | 10,3%          |
| ➤  Eşitlik & Kapsayıcılık         | 10,6%            | 6,4%           |

Bunun dışında, incelenen yerli firmaların Müşteri & Kalite alt kategorisine, yabancı firmalara göre daha fazla odaklandıkları görülmektedir, müşteri memnuniyetinin yerli firmalar için daha öncelikli bir alan olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, İnovasyon & Teknoloji (%7,0) alt kategorisindeki daha yüksek vurgu, yerli firmaların inovasyon ve dijital büyümeye adanmışlığını göstermektedir. Bu durum müşteri memnuniyeti girişimlerinin inovasyon ve teknolojiye ileriyelemlerle ilişkilendirildiği bir iletişim stratejisini tasvir etmektedir.

Yabancı firmaların sürdürülebilirlik raporlarında tedarik zinciri standartları ve şeffaflık konularına daha fazla önem verdiği görülmektedir. Şekil 6 incelendiğinde, yabancı firmaların Sorumlu Tedarik Uygulamaları (%7,8) ve Şeffaflık ve Sertifikasyon (%5,4) konularında yerli firmalara göre daha yoğun açıklamalarda bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, yabancı firmaların sürdürülebilirliği yalnızca operasyonel uygulamalar düzeyinde değil, aynı zamanda kurumsal yönetim, hesap verebilirlik ve küresel standartlara uyum çerçevesinde ele aldığını göstermektedir.

**Şekil 6. Yabancı ve yerli giyim firmalarının 25 kod üzerinden karşılaştırılması**

| Code System                                                                                                                     | Yabancı Firmalar | Yerli Firmalar |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| ▼  Ekonomik & Yönetişim                        |                  |                |
| ▼  Kurumsal Strateji & Performans              |                  |                |
|  Yönetişim ve Veri Yönetimi                    | 9,7%             | 7,3%           |
|  Performans ve Teşvik Mekanizmaları            | 4,5%             | 6,0%           |
|  Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Risk Yönetimi | 8,6%             | 5,1%           |
| ▼  Müşteri & Kalite                            |                  |                |
|  Müşteri Deneyimi ve Pazar Odaklılığı          | 2,4%             | 6,3%           |
|  Kalite ve Operasyonel Mükemmellik             | 2,1%             | 4,4%           |
| ▼  İnovasyon & Teknoloji                       |                  |                |
|  Ürün ve Süreç İnovasyonu                      | 3,9%             | 5,0%           |
|  Teknoloji ve Dijital Büyüme                   | 1,1%             | 2,0%           |
| ▼  Tedarik Zinciri & Standartlar               |                  |                |
|  Sorumlu Tedarik Uygulamaları                  | 7,8%             | 3,8%           |
|  Tedarikçi Performansı                         | 0,1%             | 0,7%           |
|  Şeffaflık ve Sertifikasyon                    | 5,4%             | 1,8%           |
| ▼  Çevre                                     |                  |                |
| ▼  Döngüsel Ekonomi & Malzemeler             |                  |                |
|  Döngüsel Ekonomi Uygulamaları               | 2,4%             | 1,4%           |
|  Sürdürülebilir Malzemeler                   | 2,7%             | 2,2%           |
|  Atık ve Ambalaj Yönetimi                    | 2,8%             | 3,8%           |
| ▼  İklim & Enerji                            |                  |                |
|  İklim ve Karbon Eylemi                      | 8,3%             | 7,1%           |
|  Enerji Dönüşümü ve Verimliliği              | 6,4%             | 4,0%           |
| ▼  Çevresel Yönetişim                        |                  |                |
|  Biyoçeşitliliği Koruma                      | 2,8%             | 1,3%           |
|  Çevresel Yönetim ve Raporlama               | 2,6%             | 6,3%           |
|  Sürdürülebilir Tarım                        | 0,7%             | 1,2%           |
| ▼  Sosyal                                    |                  |                |
| ▼  Toplum & Paydaşlar                        |                  |                |
|  Hayvan Refahı                               | 0,3%             | 0,5%           |
|  Toplumsal Yatırım                           | 6,6%             | 6,9%           |
|  Paydaş Katılımı                             | 4,0%             | 6,2%           |
| ▼  Çalışan Hakları & İyi Oluş                |                  |                |
|  Çalışan Katılımı ve Gelişimi                | 1,9%             | 7,0%           |
|  Çalışan Hakları ve Çalışma Koşulları        | 2,3%             | 3,3%           |
| ▼  Eşitlik & Kapsayıcılık                    |                  |                |
|  Çeşitlilik ve Erişilebilirlik               | 7,1%             | 2,6%           |
|  Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Güçlenmesi  | 3,5%             | 3,8%           |

Ortaya çıkan bulgular, yerli firmaların sürdürülebilirlik yaklaşımlarının Paydaş Katılımı, Çalışan Katılımı ve Gelişimi ve Toplumsal Yatırım konularında daha baskın olduğunu göstermektedir (Şekil 6).

Çevre kategorisi ele alındığında, yabancı firmaların İklim ve Karbon Eylemi (%8,3) ve Enerji Dönüşümü ve Verimliliği (%6,4) konularına raporlarında daha fazla yer verdikleri anlaşılmaktadır (Şekil 5). Yerli firmalar da İklim ve Karbon Eylemi (%7,1) konusuna benzer bir ağırlık vermektedir, ancak Çevresel Yönetim ve Raporlama (%6,3) ve Atık ve Ambalaj Yönetimi (%3,8) diğer önemli konular olarak ortaya çıkmaktadır.

Dikkat çeken başka bir unsur ise yabancı firmaların Biyoçeşitliliği Koruma konusunda daha yoğun söylemlerinin olmasıdır. Raporların içerik analizinin yapılması ve incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular yabancı firmaların hedeflere ve ölçütlere daha fazla önem verdiğini, yerli firmaların ise sistemler, raporlama ve operasyonel süreçler üzerine yoğunlaştığını göstermektedir. Çevresel Yönetim ve Raporlama kodunun yerli firmaların raporlarında yüzdesel olarak daha fazla bulunması da bu duruma delil teşkil etmektedir.

Son olarak, Sosyal kategorisinde yerli ve yabancı firmaların farklılaştığı gözlenmektedir. Yabancı firmalar Çeşitlilik ve Erişilebilirlik (%7,1) konusuna raporlarında daha fazla yer verirken yerli firmalar Çalışan Katılımı ve Gelişimi (%7,0) ve Paydaş Katılımı (%6,2) konularına öncelik vermişlerdir (Şekil 6). Bu farklılık yabancı firmaların kapsayıcılık, eşitlik ve çeşitlilik yönetimi konularında daha stratejik ve sistemli politikalar geliştirdiğini gözler önüne sermektedir. Yerli firmalar ise sürdürülebilirlik bağlamında çalışan iyi oluşu ve paydaşlarla etkileşim konularına yoğunlaşarak daha uygulamaya yönelik bir yaklaşım göstermektedir. Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Güçlenmesi açısından ise yerli ve yabancı firmalar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir (Şekil 6).

Genel olarak değerlendirildiğinde, yerli ve yabancı firmalar arasındaki bu farklılıklar, sürdürülebilirlik yaklaşımlarının yalnızca içerik düzeyinde değil, stratejik yönelim açısından da ayrıştığını göstermektedir. Yabancı firmaların tedarik zinciri standartları, veri şeffaflığı ve ölçülebilir hedeflere daha fazla vurgu yapması, sürdürülebilirliği kurumsal yönetim ve risk yönetimi süreçlerine entegre ettiklerini ortaya koyarken; yerli firmaların müşteri odaklılık, paydaş katılımı ve çalışan gelişimi gibi alanlara yoğunlaşması, sürdürülebilirliğin daha çok operasyonel ve ilişkisel bir çerçevede ele alındığını düşündürmektedir. Bu durum, yabancı firmaların küresel düzenleyici baskılar ve yatırımcı beklentileri doğrultusunda daha yapılandırılmış bir sürdürülebilirlik yaklaşımı benimsediğini, yerli firmaların ise sürdürülebilirliği daha çok paydaş ilişkileri ve uygulamaya dönük süreçler üzerinden yönettiğini göstermektedir.

#### 4.3. Kurumsal Baskıların ve Paydaş Baskılarının TBL/ESG Boyutlarına Yansıması

Bu bölümde çalışmanın ikinci araştırma sorusuna cevap verilmektedir. Tablo 2’de özetlenen yorumlar Kurumsal Kuram’ı ve Paydaş Kuramı ‘nı temel alan yönlendirilmiş içerik analizi sonucunda hazırlanmıştır. Firmaların sürdürülebilirlik raporları TBL/ESG kategorileri dikkate alınarak kodlanmıştır. Kurumsal mekanizmalar (zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılar) ise açıklama kalıpları, standartların kullanımı (GRI, ESRS, ISO gibi), paydaşlara yönelik ifadeler ve sektörel sertifikasyonlar ile iklim stratejilerinin raporlanmasına dayalı olarak belirlenmiştir. Tabloda örnek verilen şirketler, kodlanan veri setinden elde edilen bulgulara dayanan temsili örneklerdir.

**Tablo 2. Kurumsal ve paydaş temelli bulguların yorumlanması**

| Teorik Unsur              | TBL / ESG Boyutu     | Bulgularda Gözlemlenen Ampirik Temalar                                                  | Örnek Şirket / Bulgudan Örnek                                     | Yorum                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zorlayıcı Baskılar</b> | Ekonomik & Yönetişim | GRI, ESRS ve ISO standartlarına uyum; dış denetim ve bağımsız güvence süreçleri         | Inditex (2024) — ESRS uyumluluk beyanı; Mavi — GRI göstergeleri   | Firmalar, düzenleyici çerçevelerin yarattığı zorlayıcı baskılara yanıt vererek meşruiyet sağlar. Bu meşruiyet, resmi uyum ve güvence mekanizmaları aracılığıyla kurulur. |
| <b>Normatif Baskılar</b>  | Sosyal               | Çalışan hakları, etik üretim, SA8000/BCI gibi sertifikalar; tedarikçi etik standartları | DeFacto, LC Waikiki — çalışan refahı ve etik tedarik uygulamaları | Sektörel normlar, mesleki birlikler ve sertifikasyon şemaları sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarını yönlendirir.                                                       |

|                         |                     |                                                                                         |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                     |                                                                                         |                                                                                                                   | Firmalar bu normlarla uyum sağlayarak normatif meşruiyet kazanır.                                                                                                      |
| <b>Mimetik Baskılar</b> | Çevresel            | İklim hedefleri, karbon ayak izi raporlaması, yaygın çevresel taahhütlerin benimsenmesi | H&M, Adidas — bilim temelli hedefler ve net-sıfır taahhütleri; Koton — sektörle uyumlu iklim raporlama eğilimleri | Firmalar belirsizlik ve rekabet baskıları altında sektörde öne çıkan uygulamaları taklit eder. Bu süreç çevresel raporlamada yakınsama ve standartlaşmaya yol açar.    |
| <b>Paydaş Etkisi</b>    | Sosyal / Çevresel   | Çalışan memnuniyeti, paydaş diyalogu, topluluk yatırımları                              | Koton — paydaş etkileşimi; Nike — topluluk yatırım programları                                                    | Paydaş grupları kurumsal öncelikleri şekillendirir. Çalışanlar, müşteriler ve topluluklarla kurulan etkileşimler ilişkisel meşruiyeti güçlendirir.                     |
| <b>Paydaş Önceliği</b>  | Ekonomik / Çevresel | Müşteri beklentileri, yatırımcı baskısı, şeffaflık talepleri, veri yönetişimi           | Adidas, Levi's — yatırımcı odaklı sürdürülebilirlik göstergeleri ve ESG şeffaflığı                                | Yüksek öneme sahip paydaşlar (yatırımcılar, müşteriler), ekonomik performans ile çevresel şeffaflık arasında köprü kurarak raporlama içeriğini belirleyici hale gelir. |

#### 4.4. Yerli Firmaların Karşılaştırmalı Sürdürülebilirlik Raporlaması Analizi

Çalışmada ek olarak beş büyük Türk hazır giyim şirketinin (Mavi, DeFacto, Koton, İpekyol ve LC Waikiki) sürdürülebilirlik raporları, hedeflerin niteliği, KPI yapısı, yol haritası, bağımsız güvence durumu ve açıklama düzeyi açısından sistematik olarak karşılaştırılmıştır. Analiz, yalnızca şirketlerin kamuya açık raporlarında sunulan verilere dayanmaktadır ve her bir kriter, raporlarda yer alan somut göstergeler üzerinden değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, firmaların sürdürülebilirlik raporlama olgunluklarının nesnel ve veri temelli biçimde karşılaştırılmasına imkân tanımaktadır. Tablo 3, bu karşılaştırmanın özetini sunmaktadır.

**Tablo 3. Beş Türk hazır giyim şirketinde sürdürülebilirlik raporlama olgunluğunun karşılaştırılması**

| Firma          | Hedefler                                                               | Yol Haritası                                                                                         | KPI (Anahtar Performans Gösterge) Düzeyi                                                                                   | Bağımsız Güvence                                              | Olgunluk Düzeyi                                                                                                 |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mavi</b>    | 2025–2030 yılları için spesifik, ölçülebilir (nicel) hedefler sunuyor. | 2030'a kadar belirlenmiş stratejik yol haritası mevcut; ara yıllar için kısmi kilometre taşları var. | GRI uyumlu, yıl karşılaştırmasına izin veren düzenli KPI seti yayınlıyor.                                                  | Bazı çevresel veriler için sınırlı bağımsız doğrulama mevcut. | <b>Yüksek olgunluk düzeyi</b> — Hedefler, metrikler ve yıllar arası karşılaştırılabilir veri sunumu tutarlıdır. |
| <b>DeFacto</b> | 2030'a ilişkin açık nicel hedefler içeriyor.                           | Strateji ile uyumlu genel bir çerçeve var; ayrıntılı yıl bazlı zaman çizelgesi bulunmuyor.           | KPI'lar mevcut; çevresel ve sosyal göstergeler düzenli olarak raporlanıyor ancak hedef–KPI eşleşmesi her alanda net değil. | Sınırlı seviyede üçüncü taraf doğrulama beyanı bulunuyor.     | <b>Orta–yüksek olgunluk</b> — Hedefler güçlü, metrik uyumu orta seviyede.                                       |
| <b>Koton</b>   | Bazı nicel hedefler var ancak kapsam                                   | Proje bazlı uygulamalar belirtiliyor; yıllık                                                         | KPI'lar mevcut ancak çoğu göstergede                                                                                       | Güvence beyanı yok.                                           | <b>Orta seviye</b> — Veri var, fakat                                                                            |

|                   |                                                                                 |                                                                   |                                                                            |                     |                                                                                  |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                   | firma geneline yaygın değil.                                                    | plan net tanımlanmamış.                                           | önceki yıllarla karşılaştırma sınırlı.                                     |                     | bütüncül yapı ve yıllık izleme zayıf.                                            |
| <b>İpekyol</b>    | 2025–2030 için bazı nicel hedefler veriliyor; kapsam belirli alanlarla sınırlı. | Uygulamalar anlatılıyor ancak zaman tanımı (yıllık hedefler) yok. | KPI tablosu sınırlı; bazı önemli göstergelerde veri bulunmuyor.            | Güvence bulunmuyor. | <b>Orta–düşük seviye</b> — Hedefler var, fakat ölçüm ve takip mekanizması zayıf. |
| <b>LC Waikiki</b> | Hedefler var ancak oran, yıl veya başlangıç seviyesi çoğu alanda belirtilmiyor. | Politika ve süreç dokümanları mevcut; somut yol haritası yok.     | KPI açıklamaları kısıtlı; yıl karşılaştırması çoğu kategoride yapılamıyor. | Güvence bulunmuyor. | <b>En düşük olgunluk</b> — Veri sınırlı, hedef–metrik ilişkisi kurulmamış.       |

## 5. Tartışma

Türk hazır giyim sektörü, Avrupa Birliği ile güçlü tedarik zinciri bağlantılarına sahiptir ve toplam ihracatının önemli bir bölümü AB pazarına yönelmektedir. Bu durum, Türk firmalarının yalnızca yerel düzenlemelere değil, aynı zamanda AB'nin yükselen sürdürülebilirlik standartlarına ve ESG beklentilerine maruz kalmasına yol açmaktadır. AB'nin Yeşil Mutabakatı, Sınırdaki Karbon Düzenlemesi Mekanizması (CBAM) ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) gibi düzenlemeler, Türk hazır giyim firmaları için hem rekabet koşullarını hem de raporlama pratiklerini doğrudan etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında gözlemlenen bulgular, örneğin yabancı firmalarda daha stratejik bir sürdürülebilirlik yaklaşımının ortaya çıkması ve Türk firmalarının incelenen yerli firmalarda daha çok iletişim ağırlıklı açıklamaların öne çıkması, bu dışsal baskıların etkisini ortaya koymaktadır. AB kaynaklı kurumsal baskılar ve buna bağlı olarak yeni uygulamaya geçen TSRS Türkiye'deki firmaların raporlama davranışlarını dönüştüren önemli bir dışsal unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bulgular, incelenen yerli ve yabancı hazır giyim işletmelerinin sürdürülebilirlik raporlamalarının merkezine Ekonomik & Yönetişim boyutunu yerleştirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte, yabancı firmaların bu alandaki odağı yönetim, veri şeffaflığı, sürdürülebilirlik stratejisi, tedarik zinciri standartları, sorumlu tedarik, şeffaflık ve sertifikasyon temaları üzerine yoğunlaşmaktadır. Yerli işletmeler ise yabancı işletmelerle benzer olarak yönetim ve veri şeffaflığı konularına önem verirken, bunun yanı sıra müşteri deneyimi, pazar odağı, ürün ve süreç geliştirme alanlarına da ağırlık vermektedir. Bu farklılık, yerli ve yabancı işletmelerin küresel raporlama normlarına hassasiyet düzeylerindeki ayrışmanın bir sonucudur. Öte yandan, yerli işletmelerin pazar rekabetini operasyonel verimlilik ve müşteri deneyimi üzerinden yönettiği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, yabancı işletmelerin strateji-risk-şeffaflık ekseninde kurumsal yönetim tasarımı, yerli işletmelerinse müşteri odaklılık-performans yönetimi ekseninde ekonomik değer vurgusu tespit edilmektedir. Bununla birlikte, incelenen yabancı firmaların daha büyük ölçekli ve çok uluslu yapıları, raporlama derinliği üzerinde etkili olabilecek bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

Yerli ve yabancı işletmelerin TBL/ESG çerçevesinde ağırlıklı ikinci boyutu farklılık göstermektedir. Sosyal kategori incelendiğinde, yerli işletmelerde Çalışan Katılımı ve Gelişimi, Paydaş Katılımı konuları ön plana çıkmaktadır. Yabancı işletmelerde ise, Toplumsal Yatırım ve Eşitlik & Kapsayıcılık konuları odağında vurgu görülmektedir. Yabancı işletmelerin toplumsal yapı farklılığı bu ayrışmanın nedeni olarak ifade edilmektedir. Yerli firmalarda ise sosyal sürdürülebilirliğin daha çok iç paydaş deneyimi üzerinden şekillendiği yorumlanmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen önemli bulgulardan bir tanesi incelenen yabancı tekstil firmalarının incelenen yerli tekstil firmalarına göre sürdürülebilirlik raporlarında hedef-yol haritası-metrik entegrasyonunda daha olgun bir seviyede oldukları bulgusudur. Türk firmaları ise yönetim sistemleri, politikalar ve süreçler gibi konulara daha fazla ağırlık vermişlerdir. Bu bulgu, özellikle Kurumsal Kuram (Institutional Theory) (DiMaggio ve Powell, 1983; Suchman, 1995) perspektifinden değerlendirildiğinde, incelenen yerli firmalarda sürdürülebilirlik uygulamalarının stratejik entegrasyondan ziyade kurumsal uyum ve

meşruiyet arayışı ekseninde şekillenmiş olabileceğini düşündürmektedir. Bu bulgular aynı zamanda Paydaş Kuramı (Stakeholder Theory) ile de örtüşmektedir; zira Türk firmalarının, ölçülebilir ESG entegrasyonundan ziyade çalışan ve paydaş etkileşimini önceleyen, ilişkisel ve iletişim temelli bir sürdürülebilirlik yaklaşımı benimsedikleri görülmektedir. Dolayısıyla, yerli firmaların henüz tam anlamıyla stratejik ve performans temelli bir dönüşüme evrilmediği görülmektedir.

Kurumsal Kuram (Institutional Theory), işletmelerin dışsal kurumsal baskılar altında meşruiyet kazanma ve uyum gösterme davranışlarını açıklarken, Paydaş Kuramı (Stakeholder Theory) bu davranışa tamamlayıcı bir bakış açısı getirerek işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkisel sorumluluklarını ve katılımcı etkileşim biçimlerini vurgular. Bu bağlamda, incelenen yerli firmalarda sürdürülebilirlik uygulamalarının hem kurumsal baskılara yanıt verme hem de paydaş ilişkilerini yönetme amacı taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla bu iki kuramsal merceğin birlikte kullanımı, gelişmekte olan piyasa bağlamlarında sürdürülebilirlik raporlama davranışlarının daha bütüncül biçimde yorumlanmasına olanak sağlamaktadır.

Bu bulgu yakın tarihte yazın aktarılan bulgularla da örtüşmektedir. Nitekim, Boğaziçi Üniversitesi ve SKD Türkiye (2021) tarafından yürütülen araştırmada, Türk şirketlerinin sürdürülebilirlik faaliyetlerini çoğunlukla betimleyici biçimde raporladıkları, önceden tanımlanmış hedeflere yönelik ölçülebilir ilerlemeyi göstermekte yetersiz kaldıkları tespit edilmiştir. Keza, CDP Türkiye, (2023, s. 12–13) “Türkiye’de raporlama yapan şirketlerin büyük bölümü hâlen ‘disclosure stage’dedir; emisyon azaltım hedefi, yol haritası ve doğrulama süreçlerini tanımlayan şirket sayısı sınırlıdır.” tespitinde bulunmuştur. Yani, yerli şirketlerin büyük bir bölümü temel açıklama düzeyinde bulunmaktadır. KPMG’nin 2023 yılına ait Sürdürülebilirlik Raporlaması anketi de Türkiye’deki şirketlerin sadece %38’inin bilim temelli veya haricen doğrulanmış karbon azaltım hedeflerin açıkladığını ortaya koymuştur; bu oran küresel ortalama olan %70’in çok altında kalmaktadır. Yine, EY Türkiye de 2022 yılına ait ESG Readiness Report çalışması da Türk firmalarının çoğunluğunun ESG uygulamalarında halen strateji ve yönetim aşamasında olduğunu ve ölçülebilir performans göstergeleri (KPI) ve ilerleme mekanizmalarının sınırlı olduğunu ifade etmiştir (EY Türkiye, 2022). Sözü edilen bu bulgular, yerli firmaların sürdürülebilirlik raporlamasında nitel beyanlardan nicel, veri temelli hesap verilebilirliğe geçiş sürecinde olduklarını göstermektedir. Uluslararası şirketler ise CSRD, TCFD, SBTİ gibi daha sıkı düzenleyici çerçevelere tabi olarak hedef, yol haritası ve metrik temelli performans değerlendirmesini kurumsallaştırmışlardır.

Bu çalışmada sürdürülebilirlik raporları incelenen yerli beş hazır giyim markasının hedef–yol haritası–metrik entegrasyonu açısından kurumsal olgunluk düzeyleri de karşılaştırılmıştır. Bulgular, bu üçlü yapının Türkiye’de gelişmekte olsa da markalar arasında belirgin farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. İncelenen firmalar arasında olgunluk düzeyi en yüksek firma Mavi olmuştur. Mavi, “All Blue” stratejisi kapsamında 2025 ve 2030 yıllarına yönelik nicel hedefler belirlemiş yıllar bazında karşılaştırmalı performans göstergeleri sunmuş ve raporlamasını GRI 302, 305 ve 306 göstergeleriyle uyumlu biçimde gerçekleştirmiştir. (Mavi Giyim, 2023).

DeFacto da Mavi’ye benzer şekilde 2030 yılına kadar emisyon ve sürdürülebilir koleksiyon oranlarına ilişkin ölçülebilir hedefler koymuş, entegre raporlama yaklaşımıyla bu hedefleri stratejik planına dâhil etmiştir; ancak hedef–metrik eşleştirmesi sınırlı ölçüde sunulmuştur (DeFacto Perakende, 2023). Koton, “Respect for Life” manifestosu altında çevresel ve sosyal hedefler belirlemiş olsa da bu hedeflerin yıllık kilometre taşlarıyla desteklenmediği ve performans sonuçlarının hedeflerle tam olarak ilişkilendirilmediği görülmektedir (Koton, 2024).

İpekyol Group, 2030’a kadar Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını sırasıyla %50 ve %100 azaltma hedefleri belirlemiş, ancak bu hedeflere ulaşma sürecini adım adım gösteren yıllık uygulama takvimi veya nicel performans raporlaması sınırlı düzeyde kalmıştır (İpekyol Group, 2023). LC Waikiki ise tedarikçi uyumluluğu, kimyasal yönetimi ve izlenebilirlik alanlarında kurumsal prosedürler oluşturmuş olsa da, oran ve yıl bazlı hedefler ile karşılaştırmalı performans verilerini kamuya açık biçimde paylaşma konusunda en çok gelişim alanına sahip firmadır (LC Waikiki, 2023).

Sonuç olarak, Mavi ve DeFacto, hedef belirleme ve metrik raporlama açısından yerli firmalar arasında en olgun iki marka olarak öne çıkmaktadır. Koton orta düzeyde bir kurumsal yapıya sahipken, İpekyol Group ve LC Waikiki yol haritası ve metrik–hedef entegrasyonu bakımından gelişme sürecindedir. Bu

durum, incelenen yerli firmalar özelinde sürdürülebilirlik raporlamasının yapısal olarak hızla ilerlediğini, ancak uluslararası düzeydeki hedef–yol haritası–metrik bütünlüğü açısından hâlen kurumsallaşma sürecinin devam ettiğini göstermektedir.

## 6. Sonuç

Tekstil ve hazır giyim sektöründe yapılan önceki sürdürülebilirlik çalışmalarının çoğu çevresel etkilere odaklanmıştır. Türk hazır giyim şirketleri arasında erken dönem sürdürülebilirlik açıklama örüntülerini ortaya koyan ulusal araştırmaya (Saygılı ve ark., 2019) dayanarak, bu çalışma kurumsal ve paydaş perspektiflerini TBL ve ESG çerçeveleriyle harmanlayarak literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. TBL–ESG entegrasyonuna dayalı bu yaklaşım, kurumsal ve paydaş baskılarının raporlama pratiklerini nasıl şekillendirdiğini hem Türkiye hem de uluslararası bağlamda görünür kılmaktadır.

### 6.1. Kuramsal Katkıları

Bulgular, kurumsal teori, paydaş teorisi ve paydaş pazarlaması teorisinin hazır giyim şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlarını analiz etmede etkili olduğunu göstermektedir. Normatif, zorlayıcı ve taklitçi baskılar altında bu şirketler uluslararası standart ve uygulamaları benimsemektedir. Bu çalışma, önceki araştırmalara (Abbate ve ark., 2023; Kozłowski ve ark., 2015) katkı sağlayarak uyum baskılarının TBL boyutları boyunca nasıl farklı biçimlerde ortaya çıktığını vurgulamaktadır.

Paydaş teorisi perspektifinden firmalar, paydaş gruplarının meşruiyeti, gücü ve aciliyetine göre sürdürülebilirlik stratejilerini uyarlamaktadır (Freeman, 1984). Özellikle yatırımcılar ve düzenleyici kurumlar ekonomik ve yönetsim boyutlarını şekillendirirken, çalışanlar ve topluluklar sosyal boyutta kritik bir rol oynamaktadır.

Paydaş pazarlaması araştırmaları ise sürdürülebilirlik raporlamasını paydaşlar için değer yaratan bir iletişim aracı olarak görmektedir (El-Menawy ve El-Sayed, 2024). Bu üç teoriyi TBL çerçevesi içinde birleştirerek çalışma, sürdürülebilirlik raporlamasının kurumsal bir uyum mekanizması, bir paydaş yönetimi aracı ve ilişkisel bir pazarlama stratejisi olarak işlediğini ortaya koymaktadır.

### 6.2. Yöneticilere Yönelik Öneriler

Kuramsal katkılarının ötesinde, bu çalışma sürdürülebilirliği örgüt içinde kurumsallaştırmak isteyen yöneticiler için pratik içgörüler de sunmaktadır. İlk olarak, çevresel sürdürülebilirlik çabalarını ölçen şirketler, sosyal boyutu da sistematik biçimde organize etme eğilimindedir. Meşruiyeti ve verimliliği artırmak için yöneticilerin sürdürülebilirlik girişimlerini ölçülebilir performans sistemleriyle ilişkilendirmeleri gerekmektedir.

İkinci olarak, stratejik meşruiyete giden yolda, şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerini performans ölçüm sistemleri ve etkili yönetim yapılarıyla destekleyen bir çerçeve oluşturmaları gerekir.

Üçüncü olarak, doğrudan paydaş iletişimi, paydaşların önceliklerini belirlemenin en etkili yoludur. Tedarikçiler, çalışanlar ve yerel topluluklarla iki yönlü, katılımcı mekanizmalar geliştirmek meşruiyet algısını güçlendirmektedir.

Sonuç olarak, şirketler yalnızca müşterilere değil, tüm paydaşlara değer sunmayı önceliklendirmelidir. Stratejik bir iletişim aracı olarak sürdürülebilirlik raporlaması, performansı, güveni ve itibarı artırmaktadır. Sürdürülebilirlik iletişiminin daha geniş pazarlama ve kurumsal stratejilere entegre edilmesi, sorumlu yatırımcıları çekmeye ve marka itibarını güçlendirmeye yardımcı olabilir.

## 7. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma, kamuya açık sürdürülebilirlik raporlarına dayandığı için, firmaların gerçek uygulamalarını tam olarak yansıtmayabilir. Bununla birlikte, yabancı firmaların daha geniş kaynak kapasitesine ve uluslararası düzenleyici baskılara maruz kalmaları, raporlama derinliği üzerinde etkili olabilir. Bu durum, çalışmanın önemli bir sınırlılığı olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla bulgular, şirketlerin paydaşlara açıkladıkları bilgilerle ve firmalar arasındaki ölçek ve kurumsal yapı farklılıkları dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Ayrıca çalışmanın yalnızca 10 hazır giyim firması ile sınırlı olması, elde edilen bulguların tüm hazır giyim sektörüne genellenmesini sınırlandırmaktadır. Özellikle firmaların uluslararasılaşma düzeyleri, küresel tedarik

zincirlerine entegrasyonları ve kurumsal kapasite farklılıkları, sürdürülebilirlik raporlarının içerik ve kapsamını etkileyebilecek önemli unsurlar olarak değerlendirilmelidir.

Bu sınırlılığı aşmak amacıyla, gelecekteki araştırmaların hazır giyim şirketlerinin üst düzey yöneticileri ve paydaşlarıyla yapılacak yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veri üçgenlemesi kullanmaları önerilmektedir. Böyle bir yaklaşım analiz derinliğini artıracak ve daha zengin içgörüler sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışma, sürdürülebilirlik raporlama uygulamalarını anlamak için sistematik bir çerçeve sunmakta ve daha ileri karşılaştırmalı analizler için bir temel oluşturmaktadır. Bu temele dayanarak çalışma, Türk hazır giyim şirketleri ile yabancı şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarını sürdürülebilirlik raporları üzerinden karşılaştırmaktadır. Ancak söz konusu firmaların faaliyet gösterdikleri ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve düzenleyici ortamları kadar, firma ölçekleri ve kurumsal kapasite düzeyleri de gözlemlenen farklılıkların oluşumunda etkili olabilir. Bu iki grup, gelişmişlik düzeyi ile ekonomik, politik ve kültürel yapılar açısından farklılık gösteren ülkelerde faaliyet göstermektedir. Bu bağlamsal farklılıklar, sürdürülebilirlik yaklaşımlarında ve raporlama pratiklerinde gözlemlenen öncelik farklılıklarının temelini oluşturmaktadır.

Geleceğe bakıldığında, ileriki araştırmalar firmaların sembolik meşruiyetten stratejik meşruiyete nasıl geçiş yaptıklarına odaklanabilir ve bu dönüşümde rol oynayan süreç veya faktörleri belirleyebilir. Hazır giyim sektöründe tedarikçiler veya diğer belirli paydaş gruplarını inceleyen çalışmalar, bu geçişte onların rollerine ilişkin değerli içgörüler sunabilir. Bu analizin diğer sektörlere genişletilmesi ise sürdürülebilirlik raporlama uygulamalarının sektörler arasında nasıl farklılaştığını daha net ortaya koyacaktır.

#### Kaynakça

- Abbate, S., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2023). From fast to slow: An exploratory analysis of circular business models in the Italian apparel industry. *International Journal of Production Economics*, 260, 108824. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108824>
- Adamkiewicz, J., Kochańska, E., Adamkiewicz, I., & Łukasik, R. M. (2022). Greenwashing and sustainable fashion industry. *Current opinion in green and sustainable chemistry*, 38, 100710. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100710>
- Adidas (2024). *Group Management Report Sustainability Statement*. <https://report.adidas-group.com/2024/en/assets/downloads/sustainability-statement-adidas-ar24.pdf>
- Alzahmi, W., Al-Assaf, K., Alshaikh, R., Al Khaffaf, I., & Ndiaye, M. (2025). Strategic Business Model Development for Sustainable Fashion Startups: Insights from the BANU Case in Senegal. *Sustainability*, 17(13), 5722. <https://doi.org/10.3390/su17135722>
- Avrupa Birliği. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). *Official Journal of the European Union*, L322/15–L59.
- Bais, B., Nassimbeni, G., & Orzes, G. (2024). Global Reporting Initiative: Literature review and research directions. *Journal of Cleaner Production*, 471, 143428. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143428>
- Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113-116. <https://doi.org/10.1509/jppm.27.1.113>
- Başar, Ü., & Doğruel, M., (2025). İçerik analizi ile hızlı moda sektöründe sürdürülebilirlik eğilimlerinin belirlenmesi. *Istanbul Gelişim University Journal of Social Sciences*, 12 (3), Special Issue on Sustainability, 2025, 1141-1161. <https://doi.org/10.17336/igusbd.1712549>
- Better Cotton Initiative (BCI). (2024). *Sustainable Cotton Sourcing and Better Cotton Membership Directory*. <https://bettercotton.org>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797-809. <https://doi.org/10.1177/14761270221127628>

- Boğaziçi Üniversitesi & SKD Türkiye. (2021). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarında Eğilimler Raporu*. İstanbul: SKD Türkiye.
- Boström, M., & Micheletti, M. (2016). Introducing the sustainability challenge of textiles and clothing. *Journal of Consumer Policy*, 39(4), 367–375. <https://doi.org/10.1007/s10603-016-9336-6>
- Butturi, M. A., Neri, A., Mercalli, F., & Gamberini, R. (2025). Sustainability-oriented innovation in the textile manufacturing industry: Pre-consumer waste recovery and circular patterns. *Environments*, 12(3), 82. <https://doi.org/10.3390/environments12030082>
- CDP Türkiye. (2023). *CDP Türkiye 2023 İklim Değişikliği ve Su Raporu*. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu.
- Chang, H. J., Rakib, N., & Min, J. (2023). An exploration of transformative learning applied to the triple bottom line of sustainability for fashion consumers. *Sustainability*, 15(12), 9300. <https://doi.org/10.3390/su15129300>
- Chan, H. L., Wei, X., Guo, S., & Leung, W. H. (2020). Corporate social responsibility (CSR) in fashion supply chains: A multi-methodological study. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 142, 102063. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102063>
- Ciasullo, M. V., Maione, G., Torre, C., & Troisi, O. (2017). What about sustainability? An empirical analysis of consumers' purchasing behavior in fashion context. *Sustainability*, 9(9), 1617. <https://doi.org/10.3390/su9091617>
- Daukantienė, V. (2023). Analysis of the sustainability aspects of fashion: A literature review. *Textile Research Journal*, 93(3-4), 991-1002. <https://doi.org/10.1177/00405175221124971>
- DeFacto Perakende Tic. A.Ş. (2024). *2024 Entegre Rapor*. İstanbul: DeFacto. [https://kurumsal.defacto.com/wp-content/uploads/2025/08/DeFacto\\_ER\\_24\\_TR.pdf](https://kurumsal.defacto.com/wp-content/uploads/2025/08/DeFacto_ER_24_TR.pdf)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Doukas, H., Nikas, A., González-Eguino, M., Arto, I., & Anger-Kraavi, A. (2018). From integrated to integrative: Delivering on the Paris Agreement. *Sustainability*, 10(7), 2299. <https://doi.org/10.3390/su10072299>
- Echeverria, C. A., Handoko, W., Pahlevani, F., & Sahajwalla, V. (2019). Cascading use of textile waste for the advancement of fibre reinforced composites for building applications. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1524-1536. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.227>
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2(1997), 49-66.
- El-Menawy, S. M. A., & El-Sayed, N. H. Y. (2024). Corporate social responsibility marketing; a way to firm performance; an empirical study: Case of Egypt. *Future Business Journal*, 10(1), 20. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00302-y>
- European Environment Agency. (2019). *Textiles and the environment in a circular economy*.
- EY Türkiye. (2022). *ESG Readiness Report: Türkiye Şirketlerinin ESG Yolculuğu*. İstanbul: Ernst & Young Türkiye.
- Fan, K. K., & Chang, Y. T. (2023). Exploring the key elements of sustainable design from a social responsibility perspective: A case study of fast fashion consumers' evaluation of green projects. *Sustainability*, 15(2), 995.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Garcia-Torres, S., Rey-Garcia, M., & Albareda-Vivo, L. (2017). Effective disclosure in the fast-fashion industry: From sustainability reporting to action. *Sustainability*, 9(12), 2256. <https://doi.org/10.3390/su9122256>

- Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 21(1), 9–37. <https://doi.org/10.1080/09692290.2012.756414>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *GRI Universal Standards 2021*. Amsterdam: GRI Secretariat.
- Grewal, R., & Dharwadkar, R. (2002). The role of the institutional environment in marketing channels, *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 3, pp. 82-97. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.82.18504>
- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401-420. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1801-4>
- Halepoto, H., Gong, T., & Memon, H. (2022). Current status and research trends of textile wastewater treatments—A bibliometric-based study. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1042256. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1042256>
- H&M. (2024). H&M Group Annual and Sustainability Report 2024. <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2025/03/HM-Group-Annual-and-sustainability-report-2024.pdf>
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1–4), 44–65. <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>
- Inditex (2024). *Consolidated Statement of Non-Financial Information and Sustainability Information 2024*. <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/d6d06b5c-4a2f-431d-915f-ce8ca9e95181/Sustainabilityreport2024.pdf?t=1756810205890>
- Islam, M. M., Perry, P., & Gill, S. (2020). Mapping environmentally sustainable practices in textiles, apparel and fashion industries: A systematic literature review. *Journal of Fashion Marketing and Management*. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2020-0130>
- İpekyol Group. (2023). *İpekyol Group Sürdürülebilirlik Raporu 2023*. İstanbul: İpekyol Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. <https://www.ipekyolgroup.com/assets/folders/IPEKYOL%20GROUP-2023%20SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK%20RAPORU.pdf>
- Kaefer, F., Roper, J., & Sinha, P. (2015, May). A software-assisted qualitative content analysis of news articles: Example and reflections. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 16, No. 2).
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2024). *Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları* (TSRS). <https://www.kgk.gov.tr/SustainabilityDetailForm/11455/Raporlama%20Standartları>
- Kiran, P. (2025). Barriers to sustainable transition in the fashion industry: insights from India. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 21(1), 2466286. <https://doi.org/10.1080/15487733.2025.2466286>
- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>
- Koton. (2024). *Koton Entegre Sürdürülebilirlik Raporu 2024*. İstanbul: Koton Giyim San. ve Tic. A.Ş. <https://www.entegreraporlamatr.org/tr/images/pdf/Koton-entegre-surdurulebilirlik-raporu-2024.pdf>
- Kozlowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry: An analysis of indicators disclosed. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 377-397. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2014-0152>
- Köksal, D., Strähle, J., Müller, M., & Freise, M. (2017). Social sustainable supply chain management in the textile and apparel industry—A literature review. *Sustainability*, 9(1), 100. <https://doi.org/10.3390/su9010100>

- KPMG. (2023). *The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2023*. KPMG International. <https://home.kpmg>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- LC Waikiki. (2022). *LC Waikiki Sürdürülebilirlik Raporu*. [https://corporate.lcwaikiki.com/CMSFiles/Files/LCW\\_2022\\_Surdurulebilirlik\\_Raporu\\_TR.pdf](https://corporate.lcwaikiki.com/CMSFiles/Files/LCW_2022_Surdurulebilirlik_Raporu_TR.pdf)
- Levi Strauss. (2024). *A Strategy for Change Levi Strauss & Co. Climate Transition Plan*. <https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2024/10/Climate-Transition-Plan.pdf>
- Macchion, L., Da Giau, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., & Vinelli, A. (2018). Strategic approaches to sustainability in fashion supply chain management. *Production Planning & Control*, 29(1), 9-28. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1374485>
- Mandarić, D., Hunjet, A., & Vuković, D. (2022). The impact of fashion brand sustainability on consumer purchasing decisions. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(4), 176. <https://doi.org/10.3390/jrfm15040176>
- Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2024). *Mavi Faaliyet Raporu 2024*. İstanbul: Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. <https://www.mavicompany.com/i/assets/documents/2025/MAVIFAALIYETRAPORU2024-2.pdf>
- McCoy, L., & Chi, T. (2022). Collaborative consumption: A study of sustainability presentation in fashion rental platforms. *Sustainability*, 14(14), 8537. <https://doi.org/10.3390/su14148537>
- McNeill, L., & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, 39(3), 212-222. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12169>
- Medina, L. F., Luna, D., & Martínez, F. J. (2019). Sustainable practices and consumer behavior in the textile and apparel industry. *Sustainability*, 11(21), 5969.
- Nike. (2023) FY23 Nike, Inc. Impact Report. [https://media.about.nike.com/files/2fd5f76d-50a2-4906-b30b-3b6046f36ebf/FY23\\_Nike\\_Impact\\_Report.pdf](https://media.about.nike.com/files/2fd5f76d-50a2-4906-b30b-3b6046f36ebf/FY23_Nike_Impact_Report.pdf)
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1, 189–200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- OECD. (2022). *Responsible business conduct in the garment and footwear sector in Latin America and the Caribbean*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2f285b99-en>
- Paździor, K., Wrębiak, J., Klepacz-Smółka, A., Gmurek, M., Bilińska, L., Kos, L., ... & Ledakowicz, S. (2017). Influence of ozonation and biodegradation on toxicity of industrial textile wastewater. *Journal of Environmental Management*, 195, 166-173. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.06.055>
- Pizzi, S., & Coronella, L. (2024). Are listed SMEs ready for the corporate sustainability reporting directive? Evidence from Italy. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34, 1730–1741. <https://doi.org/10.1111/beer.12736>
- Quiles-Soler, C., Martínez-Sala, A. M., & Monserrat-Gauchi, J. (2023). Fashion industry's environmental policy: Social media and corporate website as vehicles for communicating corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 180-191. <https://doi.org/10.1002/csr.2347>
- Romero, M. J. M., Kapsali, V., Wang, L., & Busfield, J. J. (2025). An analysis of sustainability and performance indicators in Eco-Conscious trainers' brands. *Scientific Reports*, 15(1), 21581. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-04186-y>

- Sarokin, S. N., & Bocken, N. M. P. (2024). Pursuing profitability in slow fashion: Exploring brands' profit contributors. *Journal of Cleaner Production*, 444, 141237. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141237>
- Saygılı, E., Saygılı, T. A., & Yargı, S. G. (2019). An analysis of the sustainability disclosures of textile and apparel companies in Turkey. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 29(3), 189–196. <https://doi.org/10.32710/tekstilvekonfeksiyon.471049>
- Shrivastava, A., Jain, G., Kamble, S. S., & Belhadi, A. (2021). Sustainability through online renting clothing: Circular fashion fueled by instagram micro-celebrities. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123772.
- Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 687-706. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2017-3>
- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Thorisdottir, T. S., & Johannsdottir, L. (2019). Sustainability within fashion business models: A systematic literature review. *Sustainability*, 11(8), 2233. <https://doi.org/10.3390/su11082233>
- Touzi, B., Mabrouki, C., & Farchi, A. (2015). Green supply chain management practices in textile and clothing sector: Literature. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 4(4), 1229-1238.
- Truant, E., Corazza, L., & Scagnelli, S. D. (2017). Sustainability and risk disclosure: An exploratory study on sustainability reports. *Sustainability*, 9(4), 636. <https://doi.org/10.3390/su9040636>
- UNİCEF Türkiye. (2023, 15 Aralık). *Child labour in garment sector in Türkiye: An analysis on child labour and human rights due diligence practices*. <https://www.unicef.org/turkiye/en/reports/child-labour-garment-sector-t%C3%BCrkiye>
- Warasthe, R., Brandenburg, M., & Seuring, S. (2022). Sustainability, risk and performance in textile and apparel supply chains. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 5, 100069. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100069>
- Zhang, B., Zhang, Y., & Zhou, P. (2021). Consumer attitude towards sustainability of fast fashion products in the UK. *Sustainability*, 13(4), 1646. <https://doi.org/10.3390/su13041646>

**EKLER****Ek 1: Geliştirilen Kodlama Çerçevesinin GRI Standartları ile Kavramsal Eşleştirmesi**

| <b>1. Ekonomik &amp; Yönetişim Boyutu</b> |                                               |                             |                                                                |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Alt Kategori</b>                       | <b>Kod</b>                                    | <b>İlgili GRI Standardı</b> | <b>Gerekçe</b>                                                 |
| Kurumsal Strateji & Performans            | Yönetişim ve Veri Yönetimi                    | GRI 102, GRI 418            | Kurumsal yönetim, raporlama yapıları ve veri güvenliği         |
|                                           | Performans ve Teşvik Mekanizmaları            | GRI 102, GRI 201            | Yönetici ücretlendirme, performans hedefleri ve ekonomik değer |
|                                           | Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Risk Yönetimi | GRI 102, GRI 103            | Strateji, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik yaklaşımı         |
| Müşteri & Kalite                          | Müşteri Deneyimi ve Pazar Odaklılığı          | GRI 102, GRI 417            | Müşteri ilişkileri, pazarlama ve bilgilendirme                 |
|                                           | Kalite ve Operasyonel Mükemmellik             | GRI 102, GRI 416            | Ürün ve hizmet güvenliği                                       |
| İnovasyon & Teknoloji                     | Ürün ve Süreç İnovasyonu                      | GRI 203, GRI 102            | Dolaylı ekonomik etkiler ve yenilik                            |
|                                           | Teknoloji ve Dijital Büyüme                   | GRI 102, GRI 418            | Dijitalleşme, veri yönetimi                                    |
| Tedarik Zinciri & Standartlar             | Sorumlu Tedarik Uygulamaları                  | GRI 204, GRI 308, GRI 414   | Tedarikçi çevresel ve sosyal değerlendirmeleri                 |
|                                           | Tedarikçi Performansı                         | GRI 308, GRI 414            | Tedarikçi izleme ve performans                                 |
|                                           | Şeffaflık ve Sertifikasyon                    | GRI 102, GRI 205            | Şeffaflık, etik ve yolsuzlukla mücadele                        |
| <b>2. Çevresel Boyut</b>                  |                                               |                             |                                                                |
| Döngüsel Ekonomi & Malzemeler             | Döngüsel Ekonomi Uygulamaları                 | GRI 301, GRI 306            | Malzeme kullanımı ve atık                                      |
|                                           | Sürdürülebilir Malzemeler                     | GRI 301                     | Geri dönüştürülmüş ve sürdürülebilir girdiler                  |
|                                           | Atık ve Ambalaj Yönetimi                      | GRI 306                     | Atık yönetimi                                                  |
| İklim & Enerji                            | İklim ve Karbon Eylemi                        | GRI 305                     | Emisyonlar                                                     |
|                                           | Enerji Dönüşümü ve Verimliliği                | GRI 302                     | Enerji kullanımı ve verimlilik                                 |
| Çevresel Yönetişim                        | Çevresel Yönetim ve Raporlama                 | GRI 103, GRI 102            | Yönetim yaklaşımı                                              |
|                                           | Sürdürülebilir Tarım                          | GRI 304, GRI 413            | Arazi kullanımı, ekosistem                                     |
|                                           | Biyoçeşitliliği Koruma                        | GRI 304                     | Biyoçeşitlilik                                                 |
| <b>3. Sosyal Boyut</b>                    |                                               |                             |                                                                |
| Toplum & Paydaşlar                        | Hayvan Refahı                                 | GRI 102, GRI 413            | Etik tedarik ve toplumsal etki                                 |
|                                           | Toplumsal Yatırım                             | GRI 203, GRI 413            | Yerel topluluklar ve sosyal katkı                              |
|                                           | Paydaş Katılımı                               | GRI 102                     | Paydaş tanımlama ve etkileşim                                  |
| Çalışan Hakları & İyi Oluş                | Çalışan Katılımı ve Gelişimi                  | GRI 404                     | Eğitim ve gelişim                                              |
|                                           | Çalışan Hakları ve Çalışma Koşulları          | GRI 401, GRI 403            | İstihdam ve iş sağlığı                                         |
| Eşitlik & Kapsayıcılık                    | Çeşitlilik ve Erişilebilirlik                 | GRI 405                     | Çeşitlilik                                                     |
|                                           | Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Güçlenmesi    | GRI 405, GRI 406            | Ayrımcılığın önlenmesi                                         |

**Research Article****Yerli ve Yabancı Hazır Giyim Firmalarında TBL–ESG Tabanlı  
Sürdürülebilirlik Raporlamasının Karşılaştırmalı Analizi***Comparative Analysis of TBL–ESG-Based Sustainability Reporting in Domestic  
and Foreign Apparel Firms*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Nigar Çağla MUTLUCAN</b><br/>Doç. Dr., Beykoz Üniversitesi<br/>Sivil Havacılık Yüksekokulu<br/><a href="mailto:nigarcaglamutlucan@beykoz.edu.tr">nigarcaglamutlucan@beykoz.edu.tr</a><br/><a href="https://orcid.org/0000-0002-4596-5960">https://orcid.org/0000-0002-4596-5960</a></p> | <p><b>Behiye BEĞENDİK</b><br/>Dr Öğr. Üyesi, Beykoz Üniversitesi<br/>Sivil Havacılık Yüksekokulu<br/><a href="mailto:behiyebegendik@beykoz.edu.tr">behiyebegendik@beykoz.edu.tr</a><br/><a href="https://orcid.org/0000-0002-7615-2049">https://orcid.org/0000-0002-7615-2049</a></p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Extended Summary**

The apparel industry is one of the most scrutinized industries due to its large social and environmental impacts on societies. In fact, the fast fashion trend in the apparel industry is another factor that worsens the situation with increased consumption and waste. Therefore, various stakeholders have been requesting transparency and accountability from the apparel firms, which, in turn, have started to voluntarily publish sustainability reports following GRI or other recognized standards. Governments and other institutions, such as the European Union, have introduced standards that must be followed by firms and their partners in their value chain. In the European Union, the European Sustainability Reporting Standards (ESRS), which detail the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), influence not only the firms in the European Union but also firms that export to this area, such as Türkiye. Consequently, Türkiye has put into practice the Turkish Sustainability Reporting Standards (TSRS) in 2024 to conform with the ESRS and to help firms align their sustainability practices with international standards.

Sustainability reporting disclosure includes three dimensions: environmental, social, and governance, known as ESG criteria. This approach reflects, in fact, the philosophy of the Triple Bottom Line (TBL) perspective introduced by Elkington in 1997, with three pillars: People, Planet, and Profit. ESG provides standardized and comparable metrics for these dimensions to investors and stakeholders, with the addition of the governance dimension, which allows for making risk assessments of the reporting firms.

Sustainability reports also include disclosures that respond to several pressures exerted on them. In effect, there are three types of pressures that shape the sustainability practices of the firms, as described by the Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983). Coercive pressures are binding arrangements, such as laws, regulations, and legally binding reporting requirements. In uncertain environments, firms tend to imitate, sometimes unconsciously, successful companies to reduce risk and avoid adverse outcomes. Consequently, these behaviors result in mimetic isomorphism. Normative pressures stem from professional standards, ethics, and expectations.

The Stakeholder Theory and the Stakeholder Marketing Theory (Freeman, 1984; Bridoux & Stoelhorst, 2022) offer a complementary perspective regarding sustainability reporting by highlighting the role of fair and balanced relationships with all stakeholders in the success of firms. Sustainability reports serve as communication tools that manage the relations with various stakeholders by providing value and legitimacy. The double materiality principle of the CSRD also requires that firms disclose their impacts on stakeholders as well as the impacts of stakeholders on them. The reports exhibit the intent of the apparel firms, their sensitivity to the issues related to the industry, and help them build lasting

relationships with stakeholders. These dynamics are all present in the apparel industry with complex supply chain structures and severe public scrutiny.

Though the academic literature offers many articles about sustainability in the apparel industry from management and marketing approaches, there are very few articles that analyze the sustainability reports of the apparel firms with a TBL/ESG-integrated perspective by using a qualitative approach. Hence, this study aims to fill this gap by content analyzing the sustainability reports of five Turkish and five international firms and offering a comparison that illustrates the differences in their disclosures. These firms are as follows: Mavi, Koton, İpekyol, DeFacto, LC Waikiki, İnditex, Nike, Adidas, H&M, and Levi Strauss. In addition, an inductive scale that ranks the Turkish firms according to their reporting maturity is offered as a contribution to the literature.

The reports used in this research are the latest reports disclosed in 2023 or 2024, and they are publicly available on the websites of the selected firms. A directed content analysis approach has been adopted by using MAXQDA Analysis Pro 24 software, and three categories, 10 subcategories, and 25 codes have been created by the authors after reaching a consensus.

The results show that the Economic & Governance category has been the most emphasized category among all firms. However, the reports of international firms focus more on the environmental dimension of sustainability with structured climate targets and progress indicators, rather than the social dimension, and show a greater alignment with global frameworks. In contrast, Turkish firms concentrate more on the Social category by prioritizing employee development and well-being, stakeholder engagement, and community investment. The findings display that the institutional and social pressures shape Turkish apparel firms' disclosures that seek symbolic legitimacy rather than fully integrating the ESG indicators in their reports. Moreover, the emphasis of the Turkish firms on employee well-being, stakeholder engagement, and community investment displays that their sustainability approach is based on communication and relationship-building, in conformity with the arguments of the Stakeholder and Stakeholder Marketing theories. As for the reporting maturity of the Turkish firms, Mavi and DeFacto are the most prominent firms with similar practices to their international peers, followed by Koton.

Finally, while previous research on sustainability in the apparel industry examined its environmental impacts, this study offers a valuable contribution to the academic literature by integrating the TBL and ESG dimensions to offer a more comprehensive analysis. This integration allows us to explain how institutional and social pressures shape the sustainability disclosure in the apparel industry. The study also highlights the need for Turkish firms to include measurable sustainability performance indicators in their sustainability efforts. This study has some limitations. As the research comprises publicly available sustainability reports, the findings are limited to the information disclosed to the stakeholders. Further research can include a data triangulation by making semi-structured interviews with top-level managers and stakeholders.