T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
HİZMET TASARIMI VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİMDALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL BASKILAR ALTINDA AÇIKLAMA STRATEJİLERİNİN YAPILANDIRILMASI: ULUSLARARASI BİR OTEL İŞLETMESİ ÜZERİNE VAKA ÇALIŞMASI

ZAMİR GADİROV

Danışman : Doç. Dr. Mustafa YÜCEL
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Enes Uğur TOHUM
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hamza KANDEMİR

KASTAMONU-2026

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Zamir GADİROV

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL BASKILAR ALTINDA AÇIKLAMA STRATEJİLERİNİN YAPILANDIRILMASI: ULUSLARARASI BİR OTEL İŞLETMESİ ÜZERİNE VAKA ÇALIŞMASI

ZAMİR GADİROV

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
HİZMET TASARIMI VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI
DANIŞMAN: DOÇ. DR. MUSTAFA YÜCEL

Bu çalışma, otelcilik sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir hizmet işletmesinin kurumsal açıklama stratejilerinin kurumsal baskılar bağlamında nasıl yapılandırıldığını incelemektedir. Araştırmanın temel problemi, kurumsal rapordaki yönetişim, finansal görünürlük, yasal uyum, operasyonel performans, sürdürülebilirlik, performans göstergeleri ve üst yönetim söyleminin çok katmanlı bir açıklama mimarisi içinde nasıl ilişkilendirildiğini ortaya koymaktır. Kuramsal çerçevede kurumsal teori; meşruiyet, sinyal, paydaş ve Üçlü Alt Çizgi yaklaşımlarıyla desteklenmiştir. Bu amaçla Meliá Hotels International S.A.'nın 2025 yılı entegre faaliyet raporu temel veri kaynağı olarak ele alınmış; çalışma, gömülü tek vaka deseni ve nitel içerik analizi yaklaşımıyla yürütülmüştür. Kodlama süreci MAXQDA 26.2.1 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiş; rapor vitrin, gövde ve yıllık hesaplar katmanları üzerinden analiz edilmiştir. Ayrıca küresel otelcilik şirketlerinin üst yönetim mesajları destekleyici söylem incelemesine dahil edilmiştir. Bulgular, raporda kurumsal yönetim temasının en baskın açıklama alanı olduğunu; finansal açıklamalar, KPI/göstergeler, operasyonel açıklamalar, yasal uyum, çevresel ve toplumsal temaların güçlü kesişimler ürettiğini göstermektedir. Çevresel ve toplumsal açıklamalar ağırlıklı olarak gövde bölümünde yoğunlaşırken, yıllık hesaplar bölümünde finansal görünürlük ve ölçülebilir göstergeler öne çıkmaktadır. Üst yönetim söylemlerinde sektör genelinde sorumlu büyüme, değer yaratımı, paydaş odaklılık ve rekabetçi konumlanma temaları ortaklaşmakta; şirketler bu temaları marka kimliklerine göre farklılaştırmaktadır. Sonuç olarak kurumsal açıklama stratejilerinin, otel işletmelerinde stratejik yönetim, kurumsal meşruiyet, yatırımcı güveni, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik görünürlüğünün birlikte üretilmesinde temel rol oynadığı belirlenmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Kurumsal açıklama stratejileri, Kurumsal teori, Otelcilik sektörü

Temmuz 2026, 109 Sayfa

ABSTRACT

MSC THESIS

STRUCTURING DISCLOSURE STRATEGIES UNDER INSTITUTIONAL PRESSURES: A CASE STUDY ON AN INTERNATIONAL HOTEL COMPANY

ZAMİR GADİROV

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SERVICE DESIGN AND ECONOMY
SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. MUSTAFA YUCEL

This study examines how the corporate disclosure strategies of an international service company operating in the hospitality industry are structured within the context of institutional pressures. The main research problem is to reveal how governance, financial visibility, legal compliance, operational performance, sustainability, performance indicators, and top management discourse are interconnected within a multilayered disclosure architecture in the corporate report. The theoretical framework is grounded in institutional theory and supported by legitimacy, signaling, stakeholder, and Triple Bottom Line approaches. For this purpose, the 2025 Integrated Annual Report of Meliá Hotels International S.A. was used as the primary data source. The study was conducted using an embedded single-case study design and a qualitative content analysis approach. The coding process was carried out with MAXQDA 26.2.1, and the report was analyzed across three layers: the showcase section, the main body, and the annual accounts. In addition, top management messages from global hospitality companies were included in a supplementary discourse analysis. The findings indicate that corporate governance is the most dominant disclosure area in the report. Financial disclosures, KPIs and indicators, operational disclosures, legal compliance, and environmental and social themes also generate strong intersections. While environmental and social disclosures are mainly concentrated in the main body of the report, financial visibility and measurable indicators are more prominent in the annual accounts. Across the industry, top management discourse converges around the themes of responsible growth, value creation, stakeholder orientation, and competitive positioning, although companies differentiate these themes in line with their brand identities. In conclusion, corporate disclosure strategies play a fundamental role in the joint production of strategic management, corporate legitimacy, investor confidence, accountability, and sustainability visibility in hospitality companies.

KEYWORDS: Corporate disclosure strategies, Institutional theory, Hospitality sector

July 2026, 109 Pages

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmam süresince akademik bilgi ve deneyimiyle bana yol gösteren, araştırmanın her aşamasında değerli katkılarını esirgemeyen, eleştiri ve önerileriyle çalışmanın olgunlaşmasına önemli destek sağlayan danışmanım Doç. Dr. Mustafa YÜCEL'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte sabırları, anlayışları ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme ve yakınlarıma içtenlikle teşekkür ederim. Tez çalışmamın hazırlanması sürecinde gösterdikleri destek, motivasyonumu korumamda önemli bir güç kaynağı olmuştur.

Zamir GADİROV

Kastamonu, 2026

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TAAHHÜTNAME ..... **ii**
ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
TEŞEKKÜR ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ ..... **viii**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **ix**
1. GİRİŞ **1**
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI **7**
2.1 Kurumsal Teori 7
2.2 Diğer İlişkili Teorik Yaklaşımlar 11
2.2.1 Üçlü Alt Çizgi (TBL) Yaklaşımı 11
2.2.2 Paydaş Teorisi 13
2.2.3 Sinyal ve Meşruiyet Yaklaşımları 14
2.3 Kurumsal Açıklama Stratejileri ve Raporlama Yaklaşımları 16
2.3.1 Kurumsal Açıklama Kavramı ve Açıklama Türleri 19
2.3.2 Kurumsal Açıklama Stratejileri ve Yaklaşımları 21
2.3.3 Uluslararası Kurumsal Raporlama Çerçeveleri 24
2.3.3.1 Kurumsal açıklamalarda KPI ve ölçülebilirlik yaklaşımı 25
2.3.3.2 ESG yaklaşımı ve ESG açıklamaları 26
2.3.3.3 Kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) yaklaşımı 26
2.3.3.4 GRI standartları 27
2.3.3.5 IFRS sürdürülebilirlik standartları (IFRS S1 ve IFRS S2) 27
2.3.3.6 Entegre raporlama yaklaşımı 28
2.3.4 Sürdürülebilirlik Regülasyonları ve Güncel Açıklama Rejimleri 29
2.3.4.1 CSRD ve ESRS standartları 30
2.3.4.2 Çifte Önemlilik (Double materiality) yaklaşımı 30
2.3.4.3 Avrupa Birliği Taksonomisi düzenlemeleri 31
2.3.4.4 Amerika Birleşik Devletleri'nde düzenlemeler 32
2.3.4.5 Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması ve düzenlemeler 33
2.3.5 Otelcilik Sektöründe Kurumsal Açıklama Literatürü 34
2.3.5.1 Otelcilik sektöründe sürdürülebilirlik ve ESG dinamikleri 35
2.3.5.2 Küresel otel gruplarında kurumsal açıklama baskıları 36
2.3.5.3 Otelcilik sektöründe yönetişim, itibar ve paydaş görünürlüğü 37
3. YÖNTEM **39**
3.1 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi 39
3.2 Araştırma Soruları ve Kapsamı 41
3.3 Veri Kaynağı ve Veri Toplama Süreci 42
3.4 Kodlama Süreci ve Kod Sistemi 44
3.5 Veri Analizi Yöntemi 46
3.6 Araştırmanın Sınırlılıkları 47
4. BULGULAR **49**
4.1 Kodlama Kapsamı, Açıklama Mimarisi ve Tema Yapısı 49
4.1.1 Tablo ve Görsellerin Değerlendirilmesi 57

4.1.2 Vitrin Bölümü 57
4.1.3 Gövde Bölümü 60
4.1.4 Yıllık Hesaplar ve Finansal Açıklamalar Bölümü 67
4.2 Üst Yönetim Söylemlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi 70
4.2.1 Meliá Hotels International Üst Yönetim Mesajı 70
4.2.2 InterContinental Hotels Group (IHG) Üst Yönetim Mesajı 71
4.2.3 Minor Hotels Europe ve Americas Üst Yönetim Mesajı 72
4.2.4 Shangri-La Asia Üst Yönetim Mesajı 72
4.2.5 Hilton Üst Yönetim Mesajı 73
4.2.6 Accor Üst Yönetim Mesajı 73
5. TARTIŞMA VE SONUÇ 78
5.1 Teorik Çıkarımlar 83
5.2 Pratiğe Yönelik Çıkarımlar 88
5.3 Sonuç ve Genel Değerlendirme 91
KAYNAKLAR 95

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 4.1 Kelime Bulutu 51
Şekil 4.2 Kelime Öbek Bulutu 52
Şekil 4.3 Temalar Arası İlişki Ağı Haritası 56
Şekil 4.4 Temel Göstergeler Panosu (Meliá) 57
Şekil 4.5 ESG Derecelendirme ve Değerlendirme Göstergeleri (Meliá) 58
Şekil 4.6 Driving Growth, Delivering Value Modeli (Meliá) 59
Şekil 4.7 Kurumsal Yönetişim ve Komite Yapısı (Meliá) 60
Şekil 4.8 Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi (Meliá) 61
Şekil 4.9 Çevresel Çifte Önemlilik Matrisi (Meliá) 62
Şekil 4.10 Sosyal ve Yönetişim Çifte Önemlilik Matrisi (Meliá) 63
Şekil 4.11 Ülke Bazlı Vergi Şeffaflığı Göstergeleri (Meliá) 64
Şekil 4.12 AB Taksonomisi Sürdürülebilir-Finansal Faaliyet Özeti (Meliá) 65
Şekil 4.13 Paydaşlara Dağıtılan Ekonomik Değer Yapısı (Meliá) 66
Şekil 4.14 Faaliyet Segmentleri ve Finansal Yapı (Meliá) 67
Şekil 4.15 Finansal Araçlar ve Finansal Varlık Yapısı (Meliá) 68
Şekil 4.16 Şerefiye (Goodwill) ve Nakit Yaratan Birimler Yapısı (Meliá) 69

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1 Üst Yönetim Mesajı Değerlendirilen Şirketler Listesi 44
Tablo 3.2 Temel Kod Sistemi ve Rapor Mimarisi 45
Tablo 4.1 Faaliyet Raporu Kod Kapsamı (%)..... 49
Tablo 4.2 Rapor Katmanları ile Temalar Arasında Kod Kesişim Yoğunlukları..... 52
Tablo 4.3 Temalar Arası Kod Kesişim Yoğunlukları 54
Tablo 4.4 Üst Yönetim Söylemlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi-1 75
Tablo 4.5 Üst Yönetim Söylemlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi-2 76

1. GİRİŞ

Günümüzde hizmet işletmelerinin çevresel etki, toplumsal sorumluluklar, yönetişim kapasitesi ve paydaş ilişkileri üzerinden değerlendirilen çok boyutlu kurumsal aktörler hâline geldiği görülmektedir (Samans ve Nelson, 2022; Ghanbarpour vd., 2024). Otelcilik sektöründe müşteriyle doğrudan temas kurması, yoğun insan kaynağına dayanması, yerel toplumlarla sürekli etkileşim yürütmesi, enerji, su, gıda, fiziksel mekân kaynaklarına yüksek düzeyde bağımlı yapısı nedeniyle sürdürülebilirlik tartışmalarının merkezinde yer almaktadır (Rasel, 2024, s. 112-120; Vagena, 2024; Orfanou vd., 2025). Bu bağlamda otel işletmelerinin finansal performansla sınırlı kalmayan, çevresel, sosyal, yönetişim alanlarındaki uygulamalarını görünür kılan açıklama pratiklerine gereksinim duyduğunu göstermektedir (Pérez ve Rodríguez del Bosque, 2014; Makoondlall-Chadee ve Bokhoree, 2024). Dolayısıyla otel işletmelerinde kurumsal açıklama, paydaşlara hesap verebilirlik ve meşruiyet gibi başlıkların önem arz ettiğini ifade etmek mümkündür.

Kurumsal açıklama işletmelerin faaliyetleri, performansları, riskleri, stratejileri ve gelecek yönelimleri hakkında paydaşlara bilgi sunma sürecini ifade etmektedir (Gibbins vd., 1990; Healy ve Palepu, 2001). Teknik raporlama faaliyetinin ötesinde stratejik bir iletişim niteliği taşıyan bu süreç işletmenin güvenilirliğini, hesap verebilirliğini, kurumsal kimliğini, dış çevreyle kurduğu ilişkiyi görünür kılmaktadır. Kurumsal raporlar, örgütlerin çevresel beklentilere uyum arayışlarını yansıtan araçlar olmanın yanında performans göstergelerini sınıflandıran, paydaş ilişkilerini görünür kılan ve dış çevreye çeşitli mesajlar ileten çok katmanlı metinler olarak değerlendirilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Suchman, 1995). Bu bağlamda kurumsal açıklamaların hizmet işletmelerinde stratejik yönetimin dış paydaşlara yönelik görünürlük, meşruiyet, güven ve hesap verebilirlik üretimiyle de doğrudan ilişkili olduğu anlaşılabilir.

Son yıllarda sürdürülebilirlik kapsamında gerçekleştirilen kurumsal açıklamalar, gönüllü kurumsal iletişim araçları olmaktan uzaklaşarak daha standart, karşılaştırılabilir, ölçülebilir ve denetlenebilir raporlama yapıları içinde

değerlendirilmeye başlanmıştır. Sürdürülebilirlik regülasyonları, işletmelerin çevresel, sosyal, yönetişimsel ve iklimle ilişkili etkilerini daha sistematik biçimde açıklamasını amaçlamakta; bu durum sürdürülebilirlik raporlamasını gönüllü açıklama alanından çıkararak kurumsallaşmış bir raporlama rejimine dönüştürmektedir (Christensen vd., 2021). Avrupa Birliği'nde Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (Corporate Sustainability Reporting Directive-CSRD) ve Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (European Sustainability Reporting Standards-ESRS), işletmelerin sürdürülebilirlik bilgilerini daha kapsamlı, yapılandırılmış ve denetlenebilir biçimde açıklamasını zorunlu hale getiren temel düzenlemeler arasında yer almaktadır (European Commission, 2023; EFRAG, 2024). Benzer biçimde AB Taksonomisi, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin çevresel açıdan sürdürülebilir faaliyetlerle ne ölçüde ilişkili olduğunu ciro, sermaye harcaması ve operasyonel harcama gibi finansal göstergeler üzerinden açıklamasını sağlayarak sürdürülebilirlik iddialarının daha ölçülebilir ve sınıflandırılabilir hale gelmesine katkı sunmaktadır (European Commission, 2020). Dönüşüm, araştırmanın temel problem alanını oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlamasının artan önemine rağmen, kurumsal açıklamaların yalnızca hangi konuları içerdiğine odaklanmak yeterli değildir. Asıl sorun, işletmelerin sürdürülebilirlik, yönetişim, yasal uyum, finansal görünürlük, performans göstergeleri ve üst yönetim söylemlerini raporun farklı katmanlarında nasıl yapılandırdığını anlamaktır. Kurumsal açıklama stratejisi, işletmelerin hangi bilgileri görünür kılacağını, hangi bilgileri sınırlı sunacağını, hangi konuları vurgulayacağını ve hangi anlatı biçimini kullanacağını belirleyen yönetsel tercihler bütünü olarak ifade edilmektedir (Gibbins vd., 1990). Bu nedenle kurumsal açıklamalar yalnızca "ne söylendiği" üzerinden değil, "neyin nasıl söylendiği", "hangi göstergelerle desteklendiği", "raporun hangi bölümünde konumlandırıldığı" ve "hangi konuların sınırlı görünür bırakıldığı" üzerinden de değerlendirilmelidir. Anlatısal açıklamaların bazı durumlarda izlenim yönetimi, seçici vurgu ve olumlu algı üretme amacı taşıyabileceği dikkate alındığında, sürdürülebilirlik raporlarının biçimsel varlığı tek başına açıklama kalitesinin göstergesi olarak değerlendirilmemektedir (Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Diouf ve Boiral, 2017).

Kurumsal teori, çalışmanın temel kuramsal dayanağını oluşturmaktadır. Teoriye göre örgütler, teknik verimlilik arayışının yanında kurumsal çevrede kabul görme,

meşruiyet kazanma, çevresel beklentilere uyum sağlama gereksinimiyle hareket etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 2014). Yeni kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin yasal düzenlemeler, mesleki normlar ve sektörel belirsizlikler karşısında zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılar altında benzer yapılara yönelebileceğini ileri sürmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu çerçevede kurumsal açıklamalar yalnızca çevresel veya toplumsal sorumluluk beyanları olarak değil, işletmelerin regülasyonlara uyum sağlama, sektörel normlarla uyumlu görünme, paydaş beklentilerine cevap verme ve kurumsal meşruiyet üretme süreçlerinin parçası olarak ele alınmalıdır. Suchman'a göre meşruiyet, bir örgütün eylemlerinin toplumsal olarak inşa edilmiş normlar, değerler ve inançlar sistemi içinde uygun ve arzu edilir görülmesiyle ilgilidir (Suchman, 1995). Dolayısıyla otel işletmelerinin kurumsal açıklamaları, hizmet kalitesi veya çevresel duyarlılık beyanının ötesinde, kurumsal kabul ve güvenilirlik üretme stratejisi olarak da değerlendirilmelidir.

Çalışmanın amacı, otelcilik sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir hizmet işletmesinin kurumsal açıklama stratejilerinin kurumsal baskılar bağlamında nasıl yapılandırıldığını incelemektir. Bu doğrultuda Meliá Hotels International S.A.'nın yayımladığı en güncel faaliyet raporu olan 2025 yılı entegre raporu temel veri kaynağı olarak ele alınmıştır (Meliá Hotels International, 2026).

Çalışmada sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, yasal uyum, finansal görünürlük, operasyonel performans, KPI/gösterge sistemleri ve üst yönetim söylemi, bütünleşik kurumsal açıklama mimarisinin temel boyutları olarak incelenmiştir. Ayrıca, açıklamaların hangi temalarda yoğunlaştığını belirlemenin ötesinde, raporun farklı bölümlerinde açıklamaların nasıl konumlandığı, yönetişim ve yasal uyum temalarıyla nasıl ilişkilendiği, sayısal göstergeler ile anlatısal söylemin nasıl birlikte kullanıldığı ve üst yönetim mesajlarının sektörel düzeyde hangi benzerlik ve farklılıkları taşıdığı incelenmiştir.

Çalışmada tek vaka desenine dayalı gömülü nitel içerik analizi yaklaşımı benimsenmiştir. Vaka çalışması yaklaşımı, güncel bir olgunun kendi bağlamı içinde derinlemesine incelenmesine olanak sağlamaktadır (Yin, 2018). Nitel içerik analizi ise metinsel materyalin sistematik, kategori temelli ve kural yönelimli biçimde analiz

edilmesine imkân veren bir yöntemdir (Mayring, 2014). Bu kapsamda söz konusu rapor CEO mesajı ve giriş niteliğindeki bölümlerden oluşan vitrin katmanı, faaliyet, strateji, yönetişim ve sürdürülebilirlik açıklamalarını içeren gövde katmanı ve finansal açıklamalar ile yıllık hesaplardan oluşan yıllık hesaplar katmanı üzerinden değerlendirilmiştir. Böylece kurumsal açıklama stratejisinin yalnızca rapor genelinde değil, raporun farklı işlevsel bölümleri arasında nasıl farklılaştığı da analiz kapsamına alınmıştır.

Çalışmada ana vaka analizine destekleyici nitelikte olmak üzere, farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren küresel otelcilik şirketlerinin üst yönetim mesajları da yorumlayıcı tematik değerlendirme kapsamında incelenmiştir. Bu kapsamda Meliá'nın üst yönetim söyleminin küresel otelcilik sektöründeki diğer şirketlerin söylemleriyle hangi yönlerden benzeştiği veya farklılaştığı değerlendirilmiştir. Küresel otel grupları, farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri nedeniyle düzenleyici, kültürel ve sektörel kurumsal baskılarla karşılaşmakta olup, yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, yerel toplumlar, tedarikçiler, düzenleyici kurumlar ve sürdürülebilirlik standartları kaynaklı çok yönlü meşruiyet beklentileriyle yüzleşmektedir (Brammer vd., 2012; Font vd., 2012; Hahn ve Kühnen, 2013; Pérez ve Rodríguez del Bosque, 2014; Chan, 2021; Velaoras vd., 2025). Bu nedenle üst yönetim söylemlerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, kurumsal açıklama stratejilerinde normatif ve taklitçi baskıların nasıl görünür hale geldiğini anlamak açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın temel sorusu, "Meliá Hotels International S.A.'nın kurumsal açıklama stratejileri kurumsal baskılar bağlamında nasıl yapılandırılmaktadır?" şeklinde belirlenmiştir. Bu temel soru doğrultusunda çalışmada beş alt araştırma sorusuna cevap aranmaktadır. İlk olarak, kurumsal raporda açıklamaların hangi tematik eksenlerde yoğunlaştığı incelenmektedir. İkinci olarak, çevresel, toplumsal, yönetişim ve yasal uyum temaları arasında nasıl ilişkiler kurulduğu değerlendirilmektedir. Üçüncü olarak, kurumsal raporda açıklamaların desteklenmesinde sayısal göstergeler ile açıklayıcı söylemlerin nasıl birlikte kullanıldığı ele alınmaktadır. Dördüncü olarak, raporun vitrin, gövde ve yıllık hesaplar katmanlarında temaların nasıl dağılım gösterdiği analiz edilmektedir. Beşinci olarak ise Meliá'nın üst yönetim söyleminin,

farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren küresel otelcilik şirketlerinin üst yönetim söylemleriyle hangi yönlerden benzeştiği veya farklılaştığı tartışılmaktadır.

Araştırmanın önemi dört noktada ortaya çıkmaktadır. İlk olarak çalışma, otelcilik sektöründeki kurumsal açıklamaları çevresel, toplumsal, kurumsal yönetim, yasal uyum, finansal ve operasyonel açıklamalar, KPI/gösterge sistemleri ve üst yönetim söylemiyle birlikte bütüncül bir açıklama mimarisi kapsamında incelemektedir. Uluslararası raporlama çerçeveleri birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal açıklamalarda standartlaşma, ölçülebilirlik, karşılaştırılabilirlik ve güvenilirlik beklentilerinin güçlendiği görülmektedir (Global Reporting Initiative [GRI], 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2018a, 2018b; IIRC, 2021; IFRS Foundation, 2023a). Bu doğrultuda araştırmada açıklamaların hangi göstergelerle desteklendiği, raporun hangi katmanlarında konumlandırıldığı ve farklı açıklama temaları arasında nasıl ilişkiler kurulduğu analiz edilmektedir. İkinci olarak çalışma, Avrupa Birliği sürdürülebilirlik düzenlemelerine tabi bir şirketin raporlama yapısını inceleyerek zorlayıcı kurumsal baskıların açıklama mimarisi üzerindeki yansımalarını görünür hale getirmektedir. Üçüncü olarak, farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren küresel otelcilik şirketlerinin üst yönetim söylemlerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, sektörel söylemlerdeki benzerlik ve farklılıkların normatif ve taklitçi baskılar bağlamında yorumlanmasına imkân sağlamaktadır. Son olarak çalışma, otelcilik sektöründeki açıklama stratejilerini kurumsal teori ekseninde ve çok katmanlı açıklama mimarisi yaklaşımıyla incelemesi bakımından ilgili literatüre katkı sunmaktadır.

Çalışmanın gerekçesi, hizmet işletmelerinde stratejik yönetim anlayışının giderek daha fazla kurumsal görünürlük, paydaş güveni, sürdürülebilirlik performansı ve regülasyon uyumu üzerinden şekillenmesidir. Otelcilik sektöründe sürdürülebilirlik uygulamaları enerji verimliliği, kaynak kullanımı, müşteri memnuniyeti, marka itibarı, rekabet avantajı ve ekonomik fayda üzerinde etkiler üretebilmektedir (Velaoras vd., 2025). Bununla birlikte özellikle sürdürülebilirlik kapsamındaki açıklamaların yalnızca başarı, duyarlılık veya sorumluluk anlatısı biçiminde sunulması yeterli değildir. Açıklamaların ölçülebilir göstergeler, hedef-gerçekleşme ilişkileri, finansal bağlantılar, yönetişim yapıları ve yasal uyum mekanizmalarıyla desteklenmesi

gerekmektedir. Aksi halde sürdürülebilirlik raporlaması, bilgi üretme ve hesap verebilirlik sağlama işlevinden uzaklaşarak seçici görünürlük veya sembolik açıklama aracına dönüşebilir (Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Berrone vd., 2009; Gu ve Matisoff, 2023).

Araştırmanın bazı kapsam ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma tek vaka desenine dayandığı için bulguların tüm otelcilik sektörüne doğrudan genellenmesi amaçlanmamaktadır. Araştırmanın temel veri kaynağı Meliá Hotels International S.A.'nın 2025 yılı entegre faaliyet raporudur; bu nedenle analiz, şirketin kamuya açık kurumsal açıklamalarıyla sınırlıdır. Kurumsal raporların incelenmesi şirketin kendi söylemini görünür kılmakta, ancak dış paydaşların algılarını, yatırımcı tepkilerini veya şirket içi karar alma süreçlerini doğrudan açıklamamaktadır (Hahn ve Lülfs, 2014). Ayrıca destekleyici üst yönetim söylemi incelemesi, bağımsız bir çoklu vaka analizi olarak değil, ana vaka analizinde gözlenen söylemsel eğilimleri karşılaştırmalı olarak yorumlamaya yardımcı olan tamamlayıcı bir analiz birimi olarak kullanılmıştır. Bu nedenle çalışma, kurumsal açıklama stratejilerine ilişkin derinlemesine ve bağlamsal bir değerlendirme sunmakla birlikte, nedensel genelleme iddiası taşımamaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, araştırma soruları, kapsamı, sınırlılıkları ve genel yapısı açıklanmaktadır. İkinci bölümde kurumsal teori, meşruiyet yaklaşımı, paydaş teorisi, sinyal teorisi, Üçlü Alt Çizgi yaklaşımı, kurumsal açıklama stratejileri, sürdürülebilirlik raporlaması, ESG açıklamaları, CSRD, ESRS, AB Taksonomisi ve otelcilik sektöründe kurumsal açıklama literatürü ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, veri kaynağı, örneklem seçimi, kodlama süreci, analiz yaklaşımı ve sınırlılıkları açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde Meliá Hotels International S.A.'nın 2025 yılı entegre faaliyet raporuna ilişkin kodlama bulguları, rapor katmanları, tematik yoğunluklar, tema kesişimleri, tablo ve görsel değerlendirmeleri ile üst yönetim söylemlerinin karşılaştırmalı analizi sunulmaktadır. Beşinci bölümde ise bulgular kurumsal teori ve ilişkili teorik yaklaşımlar çerçevesinde tartışılmakla birlikte kurumsal açıklamaların otelcilik sektöründe stratejik yönetim, kurumsal meşruiyet, paydaş iletişimi, yönetişim ve finansal görünürlük açısından taşıdığı sonuçlar değerlendirilmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Kurumsal Teori

Kurumsal kuramın kökeni, örgütleri teknik rasyonalite çerçevesinde ele alan klasik yaklaşımların ötesine geçen erken dönem sosyolojik analizlere dayanmaktadır. Bu dönemde örgütlerin içinde yer aldığı sosyal çevre, değerler, normlar ve güç ilişkileri analizlerin merkezine yerleşmektedir. Kurumsal teori örgütlerin zaman içinde kendi kimliklerini ve değer sistemlerini geliştirdiğini, başlangıçtaki teknik amaçlarından uzaklaşarak kurumsallaşmış yapılara dönüştüğünü vurgulamaktadır. (Selznick, 1949).

Erken dönem yaklaşımları örgütlerin aslında sosyal varlıklar olduğunu öne sürmektedir. Talcott Parsons, (1956, s. 63-85), örgütleri daha geniş toplumsal sistemin bir parçası olarak ele almakta ve normatif düzenin önemini vurgulamaktadır. Chester Barnard (1938) ise örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için iş birliği sistemleri oluşturması gerektiğini belirtmektedir.

1970'li yıllardan itibaren kurumsal teori daha sistematik bir çerçeveye kavuşmaktadır. Richard Scott (2014) kurumsal çevreyi düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutların bileşimi olarak tanımlamaktadır. Meyer ve Rowan (1977, s. 340-363), örgütlerin biçimsel yapılarını teknik gerekliliklerden çok çevreye ve beklentilere göre şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla örgütlerin zaman zaman teknik verimlilikten sapma pahasına çevresel normlara uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

Yeni kurumsalcılık yaklaşımlarında örgütlerin çevresel baskılar altında giderek benzer yapılara yöneldiği izomorfizm kavramıyla açıklanmaktadır. DiMaggio ve Powell (1983, s. 147-160), örgütlerin zamanla aynı normlara ve yapılara uyum sağlayarak homojenleştiğini vurgulamıştır. Öte yandan Zucker (1977, s. 726-743) ise kurumsallaşmayı "eylemlerin nesnelleşip kuşaklar arası aktarılabilir hale gelmesi" olarak tanımlamakta ve bu süreçte örgütlerin sembolik yapılar aracılığıyla sosyal gerçekliği şekillendirdiğini öne sürmektedir.

Bu bağlamda meşruiyet kavramı örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için kritik bir kaynak olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Richard Scott (2014), meşruiyetin örgütlerin hayatta kalma kapasitesini belirleyen temel faktörlerden biri olduğunu belirtmektedir. Suchman (1995, s. 571-610) ise meşruiyeti sosyal olarak inşa edilen bir algı olarak tanımlamakta ve bilişsel, normatif ve pragmatik boyutlara ayırmaktadır.

- Bilişsel Meşruiyet: Örgütlerin sorgulanmaksızın kabul edilmesine dayanır ve en güçlü meşruiyet biçimlerinden biridir. Bu düzeyde örgütler faaliyetlerini gerekçelendirme ihtiyacı duymamaktadır. Nitekim faaliyetleri toplum tarafından doğal ve kaçınılmaz kabul edilmektedir. Kurumsallaşmanın ileri aşamalarında ortaya çıkan bu durum, kurumsallaşmış yapıların sosyal gerçekliğin kalıcı unsuru haline gelmesiyle pekişmektedir. Böylece örgütler dış baskı hissetmeden yerleşik uygulamalarını sürdürebilir. Ancak bu yerleşiklik, davranış alanını daraltmakta, alternatifler göz ardı edilmekte ve yenilik kapasitesi sınırlanmaktadır (Zucker, 1977; Suchman, 1995, s. 571-610).

- Normatif Meşruiyet: Örgütsel faaliyetlerin toplumsal değer ve normlara göre, etik ve uygunluk kriterleri çerçevesinde değerlendirilmesini ifade etmektedir. Normatif meşruiyet sosyal sorumluluk ve itibarla yakından ilişkilidir ve örgütler iç uygulamalarını dış çevrede kabul gören normlara göre biçimlendirir (DiMaggio ve Powell, 1983; Suchman, 1995).

- Pragmatik Meşruiyet: Paydaş çıkarlarına dayanmaktadır. Örgütler sağladıkları fayda üzerinden değerlendirilmektedir. Karşılıklı çıkar temelli olan bu meşruiyet türü örgüt ile paydaşlar arasında karşılıklı bağımlılığa sebep olmaktadır. Ancak paydaş beklentileri değiştikçe meşruiyet de hızla değişmektedir. Bu nedenle örgütler çevresel sinyalleri sürekli izlemek zorundadır (Suchman, 1995).

Kurumsal çevrede meşruiyet kazanma ve sürdürülebilirlik sağlama amacı taşıyan örgütler, aynı paralelde çeşitli çevresel baskılar altında kalmaktadır. Yeni kurumsalcı yaklaşım bu sürecin yasal düzenlemeler, mesleki normlar ve sektörel belirsizlikler doğrultusunda biçimlendiğini ileri sürmektedir. DiMaggio ve Powell'a (1983, s. 147-

160) göre bu baskılar zorlayıcı, normatif ve taklitçi olmak üzere üç temel mekanizma üzerinden örgütsel benzeşmeyi artırmaktadır.

- Zorlayıcı (Coercive) Baskılar: Örgütlerin dış çevreden gelen bağlayıcı taleplere uyum sağlamasını zorunlu kılan ve temelde politik etkiler ile yasal düzenlemelerden kaynaklanan mekanizmalardır (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 147-160; Scott, 2014). Yaptırım gücü yüksek aktörlere bağımlılığın artması, bu baskıların yoğunluğunu artırmaktadır. Hukuki ve regülasyon temelli araçların uygulanması zorlayıcı baskılara belirgin bir örnek olarak verilebilir. Devlet tarafından belirlenen kurallar şirketlerin yapı, süreç ve kararlarını şekillendirmektedir. Uyumsuzluk durumunda para cezaları, faaliyet kısıtları, fon kesintileri ve lisans iptali gibi yaptırımlar devreye girebilmektedir. Bu tür yaptırım mekanizmaları, zorlayıcı baskıların temel uygulama araçları arasında değerlendirilmektedir (Mavrouli, 2025, s. 853-871).

- Normatif baskılar: Örgütlerin davranışlarını sosyal kabul, mesleki standartlar ve profesyonel normlar üzerinden şekillendirmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Özellikle üniversiteler, meslek örgütleri ve profesyonel ağlar, belirli yönetim anlayışlarını standartlaştırarak örgütler üzerinde güçlü normatif baskılar oluşturmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 147-160; Abbott, 1988). Bu bağlamda profesyonelleşme süreçleri ve ortak eğitim altyapıları, uzmanların benzer düşünme biçimleri geliştirmesine neden olmakta ve örgütler arasında yapısal benzeşmeyi artırmaktadır (Freidson, 2001; Scott, 2014). Normatif baskılara karşı örgütlerin amacı meşruiyet elde etmeye çalışmaktadır (Suchman, 1995, s. 571-610). Ancak normatif baskılar sonucu amacın teknik verimlilikten ziyade meşruiyet kazandırmaya kayması önemli bir dezavantaj olarak ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 147-160). Mesleki normların zaman içinde sorgulanmayan uygulamalara dönüşmesi ise alternatif düşünme biçimlerini ve yenilik kapasitesini sınırlaması açısından diğer bir risk unsuru olmaktadır (Scott, 2014).

- Taklitçi baskılar: Örgütlerin yaşanan belirsiz durumlarda oluşabilecek riskleri azaltmak amacıyla özgün çözüm üretmek yerine daha önce kabul görmüş

başka örgütlerin uygulamalarını model alması olarak ifade edilmektedir (March ve Simon, 1958; DiMaggio ve Powell, 1983, s. 147-160). Yoğun taklit davranışı sektör içinde yapısal benzeşmeyi ve rekabetçi yakınsamayı güçlendirirken, örgütlerin özgün strateji geliştirme ve yenilik üretme kapasitesini de sınırlayabilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 147-160).

Kurumsal çevreden gelen baskıların örgütlerde her zaman aynı uyum sürecini doğurmadığı bilinmektedir. Diğer bir ifade ile örgütler, çevresel baskılara karşı sahip oldukları imkanlar ve stratejik öncelikleri doğrultusunda farklı tepkiler geliştirebilmektedir (Oliver, 1991, s. 145-179; Scott, 2014). Bir örgütün kurumsal beklentilere nasıl yanıt vereceği, baskının şiddeti, örgütün kaynak bağımlılığı, meşruiyet ihtiyacı ve çevresel aktörlerin sahip olduğu güç gibi çeşitli değişkenlere bağlıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Scott, 2014).

Bu bağlamda işletmelerin geliştirdiği stratejik yanıtlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Tam Uyum: Örgütlerin toplumsal kabul ve meşruiyet kazanmak amacıyla dışsal beklentileri doğrudan benimsemesi esasına daymaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340-363; Oliver, 1991, s. 145-179).

- Uzlaşma: Örgütün farklı çevresel talepler ile kendi içsel çıkarları arasında bir denge kurmaya çalıştığı orta yolcu bir yaklaşımdır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340-363; Oliver, 1991, s. 145-179).

- Kaçınma: Örgütlerin kurumsal beklentilere yüzeysel uyum gösterirken operasyonel süreçlerde geleneksel işleyişlerini sürdürmesi, sembolik mekanizmalar aracılığıyla dışsal baskıları yönetmesini ifade etmektedir (Brunsson, 1989; Oliver, 1991, s. 145-179).

- Direnç: Kurumsal baskıların açıkça reddedildiği, genellikle dışsal taleplerin örgütsel çıkarları doğrudan tehdit ettiği durumlarda bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır (Oliver, 1991, s. 145-179). Özellikle kaynak bağımlılığı düşük olan örgütlerin, baskılara karşı direnç gösterme kapasitesinin daha yüksek olduğu söylenebilir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

- Manipülasyon: Örgütün edilgen bir şekilde uyum sağlamak yerine, kurumsal çevreyi aktif olarak etkileme ve dönüştürme çabasıdır. Sektörel gücü yüksek olan yapılar, manüpilasyon ile sektörün kurallarını ve standartlarını kendi lehlerine şekillendirebilmektedir (Oliver, 1991, s. 145-179; Fligstein, 2001).

2.2 Diğer İlişkili Teorik Yaklaşımlar

Kurumsal açıklamaların yapısını, içeriğini ve paydaşlara yönelik işlevlerini açıklayabilmek için farklı teorik perspektiflerden de yararlanılması gerekmektedir (Gray vd., 1995; Al Amosh ve Mansor, 2022; Lakhani ve Herbert, 2022). Kurumsal raporlar, örgütlerin çevresel beklentilere uyum arayışlarını yansıtan araçlar olmanın yanında performans göstergelerini sınıflandıran, paydaş ilişkilerini görünür kılan ve dış çevreye çeşitli mesajlar ileten çok katmanlı metinler olarak değerlendirilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Suchman, 1995). Bu nedenle kurumsal açıklama stratejilerinin kapsamlı biçimde incelenebilmesi, kurumsal teoriyle ilişkili tamamlayıcı yaklaşımların da dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır (Gray vd., 1995; Lakhani ve Herbert, 2022; Sun vd., 2022).

Bu kapsamda Üçlü Alt Çizgi yaklaşımı, işletme performansının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar üzerinden değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Elkington, 1997). Paydaş teorisi, işletmelerin farklı paydaş gruplarına yönelik sorumluluklarını ve açıklama tercihlerini anlamaya yardımcı olmaktadır (Olayemi ve Samuel, 2026, s. 1511-1523). Sinyal teorisi ile meşruiyet yaklaşımı ise kurumsal açıklamaların güvenilirlik, sorumluluk ve toplumsal kabul üretme işlevlerini açıklamaktadır (Spence, 1973, s. 355-374). Söz konusu yaklaşımlar, çalışmanın temel kuramsal dayanağını oluşturan kurumsal teoriyi destekleyen ve kurumsal açıklamaların farklı boyutlarının yorumlanmasına katkı sağlayan tamamlayıcı teorik araçlar olarak değerlendirilmektedir.

2.2.1 Üçlü Alt Çizgi (TBL) Yaklaşımı

TBL yaklaşımı, işletme performansının finansal sonuçlarla sınırlandırılamayacağını, ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini savunan sürdürülebilirlik temelli bir performans yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Kavram,

John Elkington tarafından 1990'lı yıllarda geliştirilmiş ve işletmelerin başarı değerlendirilmesinde geleneksel kâr odaklı bakış açısının ötesine geçen bir perspektif ortaya koymuştur (Elkington, 1997). TBL yaklaşımına göre ekonomik değer yaratımı ile sosyal refah ve çevresel sorumluluk arasında denge kurulması önem taşımaktadır. Bu kapsamda çalışanlar, toplum, doğal çevre ve gelecek kuşaklar üzerindeki etkilerin performans değerlendirme süreçlerine dâhil edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Nogueira vd., 2023, s. 1-12).

TBL yaklaşımı işletme performansını üç temel boyut üzerinden açıklamaktadır (Elkington, 1997): ekonomik performans, sosyal performans ve çevresel performans. Bu üç boyutun birlikte değerlendirilmesi, işletmelerin faaliyetlerinin farklı paydaşlar üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

İlk boyut olan ekonomik performans, işletmenin kârlılık, büyüme, verimlilik, rekabet gücü, yatırım kapasitesi ve uzun vadeli değer yaratma becerisinin yanı sıra tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve faaliyet gösterdiği bölgesel ekonomi üzerindeki katkılarını da kapsamaktadır. Bu doğrultuda ekonomik boyut, işletmenin hissedar getirisiyle birlikte finansal sürdürülebilirliğini ve yarattığı ekonomik değerin paydaşlar arasında dağıtımını ele almaktadır (Elkington, 1997).

TBL yaklaşımının ikinci boyutunu sosyal performans oluşturmaktadır. Sosyal performans, işletmenin çalışanlar, müşteriler, yerel topluluklar, insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik, kapsayıcılık ve toplumsal katkı alanlarındaki sorumluluklarını kapsamaktadır. Söz konusu yaklaşımda işletmeler, mal ve hizmet üreten ekonomik birimler olmanın ötesinde toplumsal sonuçlar üreten kurumsal aktörler olarak değerlendirilmektedir. Sosyal boyut, işletmenin paydaşları ve toplumla kurduğu ilişkinin etik, adil ve sürdürülebilir nitelik taşıyıp taşımadığını esas almaktadır. Bu nedenle işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve paydaş beklentilerine duyarlı davranmaları, kurumsal performansın önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Neri vd., 2021, s. 648-691). Sonuncu boyut olarak çevresel performans, işletmenin doğal kaynak kullanımı, enerji tüketimi, karbon emisyonları, atık yönetimi, su kullanımı, biyoçeşitlilik üzerindeki etkileri ve iklim değişikliğiyle mücadele kapasitesini kapsamakta ve işletme faaliyetlerinin ekolojik

sınırlar içerisinde sürdürülmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır. TBL perspektifi, ekolojik maliyetlerin dışsal bir unsur olarak değerlendirilmemesini, işletme kararları ile performans ölçüm sistemlerinin merkezinde yer almasını savunmaktadır (Elkington, 1997).

Yaklaşımın temel katkılarından biri, işletme başarısının değerlendirilmesinde finansal göstergelere dayalı geleneksel performans anlayışının ötesine geçen bir bakış açısı sunması olarak ifade edilebilir. Klasik performans ölçüm sistemleri çoğunlukla kârlılık, satış hacmi ve yatırım getirisi gibi finansal sonuçlara odaklanırken, TBL yaklaşımı işletmelerin değer yaratma kapasitesini sosyal ve çevresel sorumluluklarıyla birlikte ele almaktadır. İşletmelerin ekonomik çıktı üretme düzeyinin yanında toplumsal katkıları ve ekolojik etkileri de performans değerlendirme sürecine dâhil edilmektedir. TBL yaklaşımı, işletme performansının ekonomik refah, sosyal adalet ve çevresel sürdürülebilirlik ekseninde bütüncül biçimde değerlendirilmesini önermektedir (Elkington, 2018).

Kurumsal raporlama açısından TBL yaklaşımı, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını bütüncül biçimde açıklamalarına olanak sağlamaktadır. Özellikle sürdürülebilirlik raporlarında gelir, istihdam, toplumsal katkı, enerji tüketimi, emisyon azaltımı, su kullanımı ve atık yönetimi gibi göstergelerin birlikte sunulması, TBL mantığının raporlama pratiklerine yansıması olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle TBL yaklaşımı, işletmelerin hangi sürdürülebilirlik boyutlarını ön plana çıkardığını ve paydaşlara hangi alanlarda hesap verebilirlik sunduğunu değerlendirmek açısından işlevsel bir çerçeve sağlamaktadır (Nogueira vd., 2023, s. 1-12).

2.2.2 Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, işletmelerin hissedarların ekonomik çıkarlarını gözeten yapılardan ibaret olmadığını, faaliyetlerinden etkilenen veya faaliyetlerini etkileyen tüm paydaşlara karşı sorumluluk taşıdığını ileri süren temel teorilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Gutterman, 2023, s. 1-18; Olayemi ve Samuel, 2026, s. 1511-1523). Teorinin kökenleri 1960'lı yıllara kadar uzanmakla birlikte, sistematik ve kapsamlı

biçimde geliştirilmesi Freeman'ın 1984 yılında yayımladığı "*Strategic Management: A Stakeholder Approach"* adlı eserle gerçekleşmiştir. Freeman (1984), paydaşları işletmenin amaçlarına ulaşma sürecini etkileyen veya işletme faaliyetlerinden etkilenen birey ve gruplar olarak tanımlamaktadır. Yaklaşım, işletme başarısının hissedar beklentilerinin karşılanmasının ötesinde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, kamu kurumları, yerel toplum ve sivil toplum kuruluşları gibi paydaşların beklenti ve taleplerinin yönetsel karar süreçlerine yansıtılmasına bağlı olduğunu savunmaktadır (Freeman, 1984).

Paydaş teorisi, hissedar odaklı geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak işletmelerin çok boyutlu sorumluluk alanları içerisinde faaliyet gösterdiğini vurgulamaktadır (Olayemi ve Samuel, 2026, s. 1511-1523). Teoriye göre işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet avantajlarını koruyabilmek için farklı paydaşların sağladığı kaynaklara, desteğe ve meşruiyete ihtiyaç duymaktadır (Post vd., 2002; Harrisson vd., 2010, s. 58-74). Uzun dönemli örgütsel başarı, finansal performans göstergeleri ile paydaş ilişkilerinin niteliğinin birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir (Arrosyid vd., 2026, s. 66-73).

2.2.3 Sinyal ve Meşruiyet Yaklaşımları

Sinyal teorisi, bilgi asimetrisinin bulunduğu durumlarda, daha fazla bilgiye sahip tarafın belirsizliği azaltmak amacıyla karşı tarafa güvenilir işaretler gönderdiğini ileri sürmektedir. Teorinin kökeni, Spence'in işgücü piyasasında eğitim düzeyini bir sinyal olarak ele aldığı çalışmasına dayanmaktadır. Spence'e göre bireyler ve örgütler, doğrudan gözlemlenemeyen niteliklerini görünür kılmak için belirli işaretler üretmektedir (Spence, 1973, s. 355-374).

Kurumsal raporlama bağlamında işletmeler, finansal ve finansal olmayan açıklamalar yoluyla yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlar nezdinde güvenilirlik oluşturmaya çalışmaktadır (Ditlevsen vd., 2013). Güncel çalışmalar, bu tür açıklamaların yatırımcı algısını ve piyasa tepkisini etkileyebildiğini, bilgi asimetrisini azaltarak işletmenin sürdürülebilirlik kapasitesini görünür kıldığını göstermektedir (López-Santamaría vd., 2021, s. 1-9; Nguyen, 2025, s. 114-128). Sinyalin

güvenilirliği, açıklamanın bağlamı ve alıcıların değerlendirme kapasitesi de belirleyici olmaktadır (Nguyen, 2025, s. 114-128).

Meşruiyet yaklaşımı ise, örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmek için toplumun normları, değerleri ve beklentileriyle uyumlu görünmeleri gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Suchman (1995, s. 571-610) meşruiyeti, bir örgütün eylemlerinin toplumsal olarak inşa edilmiş normlar, değerler ve inançlar sistemi içinde uygun ve arzu edilir görülmesi olarak tanımlamaktadır. Dowling ve Pfeffer'e (1975, s. 122-136) göre örgütler, toplumsal değer sistemleriyle uyumlu davrandıkları ölçüde kabul görmektedir. Örgüt ile toplum arasındaki örtük sosyal sözleşmenin ihlali ise meşruiyet kaybı, itibar zedelenmesi ve paydaş desteğinin azalması gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Kurumsal açıklamalar, bilgi aktarımının ötesinde toplumsal kabulün sürdürülmesine hizmet eden stratejik iletişim araçları olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler raporlama yoluyla faaliyetlerinin toplumsal beklentilerle uyumlu olduğunu göstermeye çalışmaktadır. Del Gesso ve Lodhi'nin sistematik incelemesi, ESG açıklama çalışmalarında paydaş teorisinin ardından meşruiyet, kurumsal, vekâlet ve sinyal teorilerinin en sık kullanılan kuramsal yaklaşımlar arasında yer aldığını ortaya koymaktadır (Del Gesso ve Lodhi, 2025, s. 433-461).

Bu iki yaklaşım birlikte ele alındığında, açıklamaların varlığı kadar yapılandırılma biçimi de önem kazanmaktadır. Somut göstergelere, ölçülebilir hedeflere ve karşılaştırılabilir verilere dayanan açıklamalar sinyalin güvenilirliğini artırmaktadır. Buna karşılık genel ifadeler, soyut taahhütler, başarı odaklı anlatılar ve seçici bilgi sunumu, açıklamaların sembolik bir meşruiyet üretme aracına dönüşebileceğini göstermektedir (Cho vd., 2015; Diouf ve Boiral, 2017). López-Santamaría vd. (2021, s. 1-9) sürdürülebilirlik raporlarında yer alan sinyallerin bilgi verme işlevinin yanında başarıları öne çıkarma veya belirli bilgileri geri planda bırakma amacıyla da kullanılabildiğini belirtmektedir. Benzer biçimde Sun vd. (2024) tarafından Çin'de yürütülen çalışma, yüksek ESG performansı ile ESG raporlamasında daha olumlu bir ton kullanılması arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ek olarak

çalışmada GRI (Global Reporting Initiative) çerçevesi ve dış güvence kullanımının aşırı olumlu ton kullanımını sınırlayabildiği belirtilmektedir (Sun vd., 2024).

Otel işletmeleri açısından bu iki yaklaşım işlevsel bir özellik taşımaktadır. Konaklama sektörü müşteriyle doğrudan temas, yoğun insan kaynağı kullanımı, yerel toplumla sürekli etkileşim, enerji ve su tüketimi gibi nedenlerle çoklu paydaş denetimine açıktır (Pérez ve Rodríguez del Bosque, 2014; Makoondlall-Chadee ve Bokhoree, 2024). Bu nedenle otel işletmelerinin raporlarında çevresel performans, çalışan bağlılığı, müşteri deneyimi, yerel topluma katkı, tedarik zinciri uygulamaları ve etik yönetim gibi konuları açıklaması, hem kurumsal sorumluluğa ilişkin sinyal üretimi hem de toplumsal kabulü sürdürme çabası olarak değerlendirilebilmektedir. Bu açıklamaların somut veriyle desteklenip desteklenmediği ise raporlamanın gerçek performansı mı yansıttığını, yoksa ağırlıklı olarak olumlu kurumsal imaj üretmeye mi yöneldiğini değerlendirmek açısından belirleyicidir (Font vd., 2012; Guix vd., 2018)

2.3 Kurumsal Açıklama Stratejileri ve Raporlama Yaklaşımları

Kurumsal açıklama, işletmelerin finansal ve finansal olmayan bilgileri paydaşlara sunarak belirsizliği azaltmaya, güven oluşturmaya ve faaliyetlerini görünür kılmaya çalıştığı iletişim sürecini ifade etmektedir. Açıklama literatürünün kökeni, sermaye piyasalarında bilgi asimetrisi, gönüllü açıklama ve yönetsel açıklama tercihleri üzerine gelişen çalışmalara dayanmaktadır. Verrecchia (1983, s. 179-194), işletmelerin açıklama kararlarını maliyet ve fayda dengesi üzerinden değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Healy ve Palepu (2001, s. 405-440) ise kurumsal açıklamaların yatırımcılar ile işletmeler arasındaki bilgi asimetrisini azaltma işlevine dikkat çekmektedir.

Kurumsal açıklamalar zamanla finansal performansın aktarıldığı teknik raporlama araçlarının ötesine geçmiştir. İşletmeler, faaliyetlerinin sosyal, çevresel, etik ve yönetsel sonuçlarını da açıklama kapsamına dâhil etmeye başlamıştır. Bu değişim, kurumsal raporlamanın muhasebe temelli bilgi üretiminin ötesine taşındığını ve işletmenin çevresiyle kurduğu ilişkinin stratejik bir parçası haline geldiğini göstermektedir. Güncel sürdürülebilirlik raporlaması literatürü, raporların paydaş

iletişimi, hesap verebilirlik ve kurumsal görünürlük açısından giderek daha merkezi bir konuma taşındığını ortaya koymaktadır (Benvenuto vd., 2023, s. 2-14).

Kurumsal açıklama stratejileri, işletmelerin hangi bilgileri, hangi düzeyde ayrıntıyla, hangi tonla ve hangi paydaş grubuna yönelik olarak sunduğunu belirleyen yönetsel tercihlerden oluşmaktadır. Gibbins vd. (1990, s. 121-143), kurumsal açıklamayı zorunlu raporlama yükümlülüklerinin ötesinde, yöneticilerin örgütsel bağlam içinde şekillendirdiği bir açıklama yönetimi süreci olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, açıklamaların içeriği kadar açıklama biçiminin, vurguların, seçilen göstergelerin ve metinsel tonun da analiz edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Raporlama yaklaşımları açısından kurumsal açıklamalar zorunlu ve gönüllü açıklamalar olarak iki temel düzeyde değerlendirilmektedir. Zorunlu açıklamalar, düzenleyici kurumların belirlediği standartlara ve yasal yükümlülüklere dayanmaktadır. Gönüllü açıklamalar ise işletmelerin paydaş beklentilerine yanıt vermek, güven oluşturmak, kurumsal imajı güçlendirmek veya stratejik konumlarını desteklemek amacıyla sundukları ek bilgileri kapsamaktadır. Son yıllarda sürdürülebilirlik raporlamasının birçok ülkede gönüllü bir uygulamadan daha düzenlenmiş bir raporlama alanına doğru ilerlediği görülmektedir. Bu dönüşüm, açıklamaların iletişim işlevinin ötesine geçerek kurumsal hesap verebilirlik mekanizmasının bir parçası haline geldiğini göstermektedir.

Kurumsal açıklama stratejilerinin önemli bir boyutu, raporların nesnel bilgi üretme işlevi ile izlenim yönetimi işlevi arasındaki gerilim olarak ifade edilebilir. İşletmeler birtakım durumlarda başarılarını öne çıkaran, olumsuz bilgileri geri planda bırakan veya genel ifadelerle olumlu algı oluşturan raporlama dili kullanabilmektedir. Merkl-Davies ve Brennan (2007, s. 116-196), anlatı temelli kurumsal açıklamalarda izlenim yönetiminin seçici vurgu, olumlu ton, karşılaştırma tercihi ve açıklama dengesizliği üzerinden ortaya çıkabildiğini belirtmektedir. Güncel çalışmalar da benzer şekilde raporlama tonunun ve anlatı stratejilerinin kurumsal açıklamaların güvenilirliği açısından belirleyici olduğunu göstermektedir (Li vd., 2024). Li vd. (2024), aşırı olumlu raporlama tonunun gelecekteki risklerle ilişkili olabileceğini ortaya koymaktadır.

Raporlama yaklaşımlarında biçimsel yapı da açıklama stratejisinin parçası olarak değerlendirilmektedir (Beattie vd., 2004; Fasan, 2013). Faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, entegre raporlar ve yıllık hesaplar farklı bilgi türlerini, farklı ayrıntı düzeylerini ve farklı okuyucu beklentilerini hedeflemektedir (Fasan, 2013; Eccles ve Serafeim, 2014). Entegre raporlama yaklaşımı, işletmenin iş modeli, stratejisi, kaynak kullanımı ve değer yaratma sürecini bir arada sunmayı amaçlamaktadır (Cheng vd., 2014; de Villiers vd., 2014). Sürdürülebilirlik raporlaması ise işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini daha görünür hale getirmektedir (Hahn ve Kühnen, 2013; Xu vd., 2024). Güncel literatür, entegre raporlama ve sürdürülebilirlik raporlaması arasındaki ilişkinin değer yaratma, paydaş iletişimi ve stratejik görünürlük üzerinden tartışıldığını göstermektedir (Eccles ve Serafeim, 2014; de Villiers vd., 2014; Adams, 2017).

Kurumsal açıklamaların niteliği, raporda yer verilen konuların kapsamıyla sınırlı biçimde değerlendirilememektedir. Açıklamaların ölçülebilir veri içerip içermediği, geçmiş dönemlerle karşılaştırma sunup sunmadığı, hedef ve gerçekleşme ilişkisini gösterip göstermediği, olumsuz sonuçları ne ölçüde açıkladığı ve dış güvenceyle desteklenip desteklenmediği de önem taşımaktadır. Iazzi vd. (2025, s. 6369-7957) tarafından zorunlu sürdürülebilirlik raporlaması üzerine yürütülen çalışma, işletmelerin düzenlenmiş raporlama ortamında dahi iddialı, performans odaklı ve savunmacı izlenim yönetimi taktikleri kullanabildiğini göstermektedir. Bu bulgu, raporlamanın zorunlu hale gelmesinin açıklamaların stratejik niteliğini tamamen ortadan kaldırmadığını göstermektedir.

Kurumsal açıklama stratejileri özellikle hizmet sektöründe daha görünür hale gelmektedir. Otel işletmeleri müşteri deneyimi, çalışan niteliği, yerel toplumla etkileşim, çevresel kaynak kullanımı ve tedarik zinciri ilişkileri nedeniyle çok boyutlu açıklama ihtiyacı taşımaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin raporlarında hangi bilgileri ön plana çıkardığı, hangi alanlarda ölçülebilir veri sunduğu, hangi konularda genel ve olumlu söylem kullandığı dikkatle değerlendirilmelidir. Açıklamaların finansal tablolar, sürdürülebilirlik anlatıları, CEO mesajları ve yıllık hesaplar arasında nasıl farklılaştığı, işletmenin raporlama stratejisinin içerik boyutu ile farklı raporlama katmanları birlikte dikkate alınarak incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çerçevede kurumsal açıklama stratejileri ve raporlama yaklaşımları, işletmelerin neyi açıkladığını ve açıklamaları nasıl yapılandırdığını anlamaya imkân tanımaktadır (Beattie vd., 2004; Fasan, 2013). Somut göstergeler, karşılaştırılabilir veriler ve dengeli açıklamalar bilgi değerini artırmaktadır. Buna karşılık seçici vurgu, aşırı olumlu ton, soyut taahhütler ve veriyle desteklenmeyen anlatılar açıklamaların sembolik yönünü güçlendirmektedir (Diouf ve Boiral, 2017). Kurumsal raporlama bu nedenle bilgi aktarımı, paydaş iletişimi, güven üretimi ve meşruiyet inşasının kesiştiği stratejik bir alan olarak değerlendirilebilmektedir.

2.3.1 Kurumsal Açıklama Kavramı ve Açıklama Türleri

Kurumsal açıklama, işletmelerin faaliyetleri, performansı, riskleri, stratejileri ve gelecek yönelimi hakkında paydaşlara bilgi sunma sürecini ifade etmektedir. Açıklama literatürünün temelinde işletme ile paydaşlar arasındaki bilgi asimetrisini azaltma düşüncesi yer almaktadır. Healy ve Palepu'ya (2001) göre kurumsal açıklamalar, işletme içindeki bilgi ile dış kullanıcıların sahip olduğu bilgi arasındaki farkı azaltarak sermaye piyasalarındaki karar alma süreçlerini desteklemektedir. Bu yönüyle kurumsal açıklama, teknik bir raporlama faaliyetinin ötesinde işletmenin güvenilirliğini, hesap verebilirliğini ve çevresiyle kurduğu ilişkiyi görünür kılan stratejik bir iletişim alanı olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal açıklamalar genel olarak zorunlu açıklamalar ve gönüllü açıklamalar şeklinde iki temel grupta ele alınmaktadır. Zorunlu açıklamalar, yasal düzenlemeler, muhasebe standartları, sermaye piyasası kuralları ve düzenleyici kurumlar tarafından belirlenen bilgi sunma yükümlülüklerini kapsamaktadır. Finansal tablolar, dipnotlar, faaliyet raporlarının belirli bölümleri ve yasal düzenlemelerle talep edilen finansal olmayan bilgiler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Zorunlu açıklamaların temel amacı, işletmeler arasında karşılaştırılabilirliği artırmak, bilgi kullanıcılarını korumak ve piyasa şeffaflığını güçlendirmektir. Güncel çalışmalar, zorunlu açıklamaların bilgi kalitesini artırabildiğini, ancak raporlama davranışının stratejik niteliğini tamamen ortadan kaldırmadığını göstermektedir (Christensen vd., 2021).

Gönüllü açıklamalar, işletmenin yasal olarak sunmak zorunda olmadığı ancak paydaş beklentileri, piyasa algısı, kurumsal imaj, rekabet avantajı veya meşruiyet arayışı doğrultusunda açıkladığı bilgileri ifade etmektedir. Verrecchia (1983), gönüllü açıklama kararlarının açıklama maliyeti ile açıklamadan beklenen fayda arasındaki dengeye göre şekillendiğini belirtmektedir. Gönüllü açıklamalar işletmenin stratejisi, risk yönetimi, sosyal etkileri, çevresel uygulamaları, insan kaynakları politikaları, müşteri ilişkileri ve gelecek beklentileri gibi alanlarda daha geniş bilgi sunmasına olanak sağlamaktadır. Afeltra vd. (2024) tarafından yürütülen sistematik inceleme, gönüllü ve zorunlu açıklama kalitesinin açıklama kapsamının yanında bilginin güvenilirliği, karşılaştırılabilirliği ve kullanıcı açısından değeriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Entegre raporlama yaklaşımı, finansal ve finansal olmayan bilgileri işletmenin değer yaratma süreci etrafında bir araya getirmeyi amaçlayan bir raporlama anlayışıdır. Bu yaklaşım, işletmenin stratejisi, iş modeli, kaynak kullanımı, riskleri, fırsatları ve performansı arasındaki bağlantıları daha bütüncül biçimde sunmayı hedeflemektedir. IFRS Foundation tarafından sürdürülen entegre raporlama çerçevesi, finansal tablolar ile sürdürülebilirlikle ilişkili finansal açıklamaların bağlantılı biçimde sunulmasına imkân tanıyan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Güncel entegre raporlama literatürü de söz konusu yaklaşımın kısa, orta ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesini açıklama amacı taşıdığını göstermektedir (Pigatto vd., 2023).

Anlatısal açıklamalar, finansal tabloların sayısal yapısının ötesinde işletmenin faaliyetlerini, stratejik yönelimini, performansını ve geleceğe ilişkin beklentilerini metinsel biçimde aktaran açıklamalardır. Yönetim kurulu başkanı mesajları, CEO açıklamaları, yönetim değerlendirmeleri, faaliyet raporu anlatıları ve sürdürülebilirlik raporlarındaki açıklayıcı metinler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Anlatısal açıklamalar, sayısal göstergelerin yorumlanmasına katkı sağlamakla birlikte, işletmenin belirli konuları nasıl çerçevelediğini ve hangi vurguları öne çıkardığını da göstermektedir. Merkl-Davies ve Brennan, anlatısal açıklamaların ek bilgi sağlama işlevi taşıyabileceğini, ancak bazı durumlarda izlenim yönetimi amacıyla da kullanılabileceğini belirtmektedir (Merkl-Davies ve Brennan, 2007).

Kurumsal açıklama türleri birbirinden tamamen bağımsız değildir. Zorunlu açıklamalar düzenleyici beklentilere uyumu göstermektedir. Gönüllü açıklamalar işletmenin kendisini daha geniş bir paydaş çevresine nasıl sunduğunu ortaya koymaktadır. Entegre raporlama, farklı bilgi alanlarını değer yaratma mantığı içinde birleştirmektedir. Anlatısal açıklamalar ise işletmenin bu bilgileri hangi dil, vurgu ve çerçeveyle aktardığını görünür hale getirmektedir. Bu nedenle kurumsal raporlama, açıklanan bilginin varlığından çok bilginin türü, ayrıntı düzeyi, ölçülebilirliği, karşılaştırılabilirliği ve anlatı biçimi üzerinden değerlendirilmelidir.

Otel işletmeleri açısından bu ayrım özellikle önem taşımaktadır. Konaklama sektöründe finansal sonuçlar, hizmet kalitesi, çalışan ilişkileri, müşteri deneyimi, yerel toplumla etkileşim ve kaynak kullanımı aynı raporlama alanında kesişmektedir (Pérez ve Rodríguez del Bosque, 2014; Makoondlall-Chadee ve Bokhoree, 2024). Bu nedenle otel işletmelerinin yıllık raporlarında, sürdürülebilirlik açıklamalarında, yönetici mesajlarında ve finansal dipnotlarında farklı açıklama türleri bir arada yer almaktadır. Zorunlu açıklamalar finansal ve düzenleyici görünürlüğü sağlamaktadır. Gönüllü ve anlatısal açıklamalar ise işletmenin paydaşlara hangi kurumsal kimlik, sorumluluk anlayışı ve stratejik yönelim üzerinden seslendiğini göstermektedir.

2.3.2 Kurumsal Açıklama Stratejileri ve Yaklaşımları

Kurumsal açıklama stratejisi, işletmelerin hangi bilgileri görünür kılacağını, hangi bilgileri sınırlı sunacağını, hangi konuları vurgulayacağını ve hangi anlatı biçimini kullanacağını belirleyen yönetsel tercihler bütünüdür. Bu yaklaşımda açıklama, yalnızca bilgi aktarma faaliyeti olarak görülmemektedir. Açıklama aynı zamanda işletmenin paydaşlar karşısında güven, görünürlük, meşruiyet ve olumlu algı üretme sürecinin parçası olarak değerlendirilmektedir. Gibbins vd. (1990), kurumsal açıklamayı yöneticilerin örgütsel bağlam içinde şekillendirdiği bir açıklama yönetimi süreci olarak ele almaktadır. Bu nedenle kurumsal açıklamalar yalnızca "ne söylendiği" üzerinden değil, "neyin nasıl söylendiği" ve "neyin söylenmediği" üzerinden de analiz edilmektedir.

Seçici açıklama, işletmelerin belirli bilgileri öne çıkarırken bazı bilgileri sınırlı biçimde sunması veya geri planda bırakmasıdır. Bu yaklaşım, açıklamaların her zaman dengeli ve tam bir bilgi seti sunmadığını göstermektedir. Marquis vd., (2016), çevresel raporlama baskısı altında bazı işletmelerin daha olumlu görünen bilgileri açıklama eğiliminde olduğunu ve daha sorunlu alanları görünür kılmaktan kaçınabildiğini ortaya koymaktadır. Seçici görünürlük bu noktada açıklama stratejisinin merkezine yerleşmektedir. İşletme, paydaşların dikkatini belirli performans alanlarına yönlendirirken diğer alanlarda düşük görünürlük oluşturabilmektedir (Marquis ve Toffel, 2012; Pope vd., 2024).

Stratejik görünürlük, işletmenin kurumsal kimliğini, başarılarını, sorumluluk alanlarını ve gelecek yönelimini belirli bir çerçeve içinde görünür hale getirmesidir. Bu yaklaşımda raporlama, sadece geçmiş performansın aktarılması odaklanmamakta işletmenin nasıl algılanmak istediğinin yönetilmesidir (Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Chiu ve Sharfman, 2011). Kurumsal raporlarda başarı hikâyeleri, liderlik vurguları, dönüşüm söylemleri, ödüller, sertifikalar, hedefler ve paydaş katkıları stratejik görünürlüğün araçları olarak kullanılabilmektedir (Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Diouf ve Boiral, 2017). Bu tür açıklamalar bilgi değeri taşıyabilmektedir. Ancak açıklamaların ölçülebilir veriyle desteklenmemesi durumunda kurumsal görünürlük yönetimi, açıklama kalitesinden çok olumlu algı üretimine hizmet edebilmektedir (Diouf ve Boiral, 2017).

Sembolik açıklamalar, işletmenin belirli konularda kurumsal beklentilere uyumlu görünmesini sağlayan, ancak her zaman somut uygulama veya ölçülebilir performansla desteklenmeyen açıklamalardır (Berrone vd., 2009; Gu ve Matisoff, 2023). Sembolik açıklama yaklaşımı, kurumsal teori içinde biçimsel uyum ve meşruiyet tartışmalarıyla yakından ilişkilidir (Berrone vd., 2009). İşletmeler birtakım durumlarda politika, taahhüt, hedef veya değer beyanları üzerinden çevresel ve toplumsal sorumluluk mesajı verebilmektedir (Kim ve Lyon, 2013; Gu ve Matisoff, 2023). Söz konusu açıklamaların gerçek uygulama düzeyiyle ilişkisi ayrıca incelenmelidir (Gu ve Matisoff, 2023; Augustin-Behravesh ve Gerber, 2025). Sembolik açıklamaların ayırt edici noktası, açıklamanın görünürlük üretmesi fakat

performans kanıtı bakımından sınırlı kalabilmesidir (Berrone vd., 2009; Gu ve Matisoff, 2023; Augustin-Behravesh ve Gerber, 2025).

İzlenim yönetimi, işletmelerin raporlar aracılığıyla paydaşlarda belirli bir algı oluşturma çabasını ifade etmektedir. Merkl-Davies ve Brennan (2007), kurumsal anlatılarda izlenim yönetiminin seçici vurgu, olumlu ton, karşılaştırma tercihi, başarıların öne çıkarılması ve olumsuz bilgilerin sınırlı sunulması gibi yollarla ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, anlatısal açıklamaların yalnızca ek bilgi sağlama aracı olmadığını göstermektedir. Anlatılar aynı zamanda işletmenin performansını, sorumluluklarını ve risklerini belirli bir yorum çerçevesi içinde sunmasına imkân tanımaktadır. Güncel çalışmalar da raporlama tonunun açıklama güvenilirliği açısından önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin Li vd. (2024), stratejik ton kullanımının işletmenin risk algısıyla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

Seçici sessizlik, işletmenin belirli konularda hiç açıklama yapmaması veya yalnızca sınırlı bilgi sunmasıdır. Bu yaklaşım, kurumsal açıklama analizinde genellikle gözden kaçan ancak kritik öneme sahip bir stratejidir. Çünkü raporlarda yer alan bilgiler kadar raporlarda bulunmayan bilgiler de işletmenin açıklama tercihlerini göstermektedir. Leung vd. (2015), düşük düzeyli anlatısal açıklamaların bazı alanlarda gizleme davranışıyla ilişkili olabileceğini belirtmektedir. Daha güncel çalışmalar, tartışmalı konularda sessizliğin veya sınırlı açıklamanın kurumsal şeffaflığı zayıflatabildiğini göstermektedir (Hummel ve Schlick, 2016, s. 455-476; Schwoy vd., 2024, s. 665-707). Bu nedenle seçici sessizliğin açıklama stratejisinin pasif bir sonucu değil, bazı durumlarda bilinçli bir görünürlük yönetimi biçimi olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Yeşil aklama (greenwashing) tartışmaları, kurumsal açıklamaların stratejik yönünü daha görünür hale getiren önemli bir alandır. Yeşil aklama, işletmenin çevresel veya sürdürülebilirlik performansını olduğundan daha olumlu göstermesi, olumlu bilgileri seçici biçimde öne çıkarması veya iddialarını yeterli kanıtla desteklememesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Sneideriene ve Legenzova, 2025). Bu nedenle Yeşil aklama yalnızca yanlış bilgi verme meselesi değildir. Aynı zamanda seçici açıklama,

sembolik açıklama, stratejik görünürlük ve izlenim yönetimiyle ilişkili bir açıklama sorunudur. Güncel çalışmalar yeşil aklama riskinin açıklama kalitesini, paydaş güvenini ve karar alma süreçlerini zayıflatabildiğini göstermektedir (Sneideriene ve Legenzova, 2025; Janik ve Ryszko, 2026).

Kurumsal açıklama stratejileri birlikte değerlendirildiğinde, raporların sadece bilgi taşıyan belgeler olmadığı görülmektedir. Raporlar ek olarak işletmenin kendisini nasıl konumlandırdığını, hangi alanlarda görünürlük ürettiğini, hangi konuları sınırlı sunduğunu ve hangi anlatı biçimleriyle olumlu algı oluşturmaya çalıştığını göstermektedir. Bu nedenle açıklama stratejileri, zorunlu ve gönüllü açıklamaların ötesinde daha geniş bir analiz alanı oluşturmaktadır. Açıklamaların somut göstergeler, tarihsel karşılaştırmalar, hedef-gerçekleşme ilişkisi ve dış güvenceyle desteklenmesi bilgi değerini artırmaktadır. Buna karşılık soyut taahhütler, tek taraflı başarı anlatıları, seçici göstergeler ve açıklanmayan riskler sembolik raporlama ihtimalini güçlendirmektedir.

Otel işletmeleri açısından da kurumsal açıklama stratejileri önem arz etmektedir. Konaklama işletmeleri müşteri deneyimi, çalışan ilişkileri, yerel toplumla etkileşim, çevresel kaynak kullanımı ve marka itibarı üzerinden yüksek görünürlük altında faaliyet göstermektedir. Bu nedenle raporlarda hangi başarıların öne çıkarıldığı, hangi risklerin açıklandığı, hangi göstergelerin ölçülebilir biçimde sunulduğu ve hangi konuların sınırlı bırakıldığı açıklama stratejisinin anlaşılması açısından önemlidir. CEO mesajları, sürdürülebilirlik anlatıları, görsel unsurlar, performans tabloları ve finansal dipnotlar birlikte incelendiğinde, işletmenin açıklama stratejisinin içerik üretimi, görünürlük yönetimi ve sessizlik alanları üzerinden yapılandığı görülmektedir. (Beattie vd., 2008; Brennan vd., 2009; Gray, 2013).

2.3.3 Uluslararası Kurumsal Raporlama Çerçeveleri

Uluslararası kurumsal raporlama çerçeveleri, işletmelerin finansal olmayan bilgileri daha sistematik, karşılaştırılabilir ve izlenebilir biçimde açıklamasını amaçlayan standart ve yaklaşımlardan oluşmaktadır. Bu çerçeveler, işletmelerin yalnızca finansal sonuçlarını değil, çevresel, sosyal, yönetsel ve stratejik etkilerini de raporlama

kapsamına dâhil etmektedir. Son yıllarda sürdürülebilirlik raporlamasının gönüllü açıklama alanından daha düzenlenmiş ve standartlaşmış bir yapıya doğru ilerlediği görülmektedir. Bu dönüşüm, kurumsal açıklamaların güvenilirlik, ölçülebilirlik ve hesap verebilirlik beklentileriyle daha yakından ilişkilendiğini göstermektedir (Christensen vd., 2021).

Kurumsal raporlama çerçeveleri arasında GRI standartları, IFRS Sürdürülebilirlik Açıklama Standartları, entegre raporlama yaklaşımı, ESG açıklamaları ve CSR raporlaması öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar aynı amaca hizmet etmemektedir (Fagbemi vd., 2025, s. 217-238). GRI daha çok işletmenin ekonomi, toplum ve çevre üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. IFRS S1 ve IFRS S2, sürdürülebilirlikle ilişkili finansal risk ve fırsatların yatırımcılar açısından açıklanmasına yönelmektedir (Akdoğan, 2024). Entegre raporlama, işletmenin değer yaratma sürecini finansal ve finansal olmayan unsurlarla birlikte sunmaktadır. CSR ve ESG açıklamaları ise işletmenin sorumluluk, performans ve paydaş beklentilerine yönelik açıklama alanlarını genişletmektedir.

2.3.3.1 Kurumsal açıklamalarda KPI ve ölçülebilirlik yaklaşımı

Kurumsal açıklamalarda KPI yaklaşımı, işletme performansının belirli, ölçülebilir ve izlenebilir göstergeler üzerinden raporlanmasını ifade etmektedir. KPI'lar, açıklamaların genel beyanlar düzeyinde kalmasını engellemekte ve performansın somut verilerle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (GRI, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2018a, 2018b). Bu nedenle kurumsal raporlamada enerji tüketimi, su kullanımı, emisyon miktarı, çalışan devir oranı, iş kazası sıklığı, müşteri memnuniyeti, kadın çalışan oranı, eğitim saati ve ekonomik değer dağılımı gibi göstergeler önemli hale gelmektedir (GRI, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2018a, 2018b).

Ölçülebilirlik yaklaşımı, açıklama kalitesinin temel unsurlarından biridir. Somut göstergelere dayanan açıklamalar, paydaşların işletme performansını dönemler arasında karşılaştırmasına ve hedef-gerçekleşme ilişkisini değerlendirmesine katkı sağlamaktadır. Farahdel vd. (2024), sürdürülebilirlik değerlendirme çerçevelerinde gösterge seçiminin, göstergelerin önem düzeyinin ve göstergeler arasındaki ilişkilerin

raporlama kalitesi açısından kritik olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle KPI kullanımı, kurumsal açıklamaların bilgi değerini artırmakta ve sembolik açıklama riskini azaltmaktadır.

2.3.3.2 ESG yaklaşımı ve ESG açıklamaları

ESG yaklaşımı, işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetişim boyutlarındaki performansını değerlendiren bir çerçeve sunmaktadır (Verga Matos vd., 2020; Linnenluecke, 2022). Çevresel boyut iklim etkileri, enerji kullanımı, emisyonlar, su yönetimi ve atık uygulamalarıyla ilişkilidir. Sosyal boyut çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum ve insan hakları gibi alanları kapsamaktadır. Yönetişim boyutu ise yönetim kurulu yapısı, etik ilkeler, risk yönetimi, şeffaflık ve denetim mekanizmalarıyla ilgilidir (Verga Matos vd., 2020).

ESG açıklamaları, işletmelerin bu üç boyuttaki uygulamalarını ve performans göstergelerini paydaşlara sunmasını sağlamaktadır. Güncel literatürde ESG açıklamalarının yatırımcı kararları, kurumsal itibar, risk algısı ve paydaş güveniyle ilişkilendirildiği görülmektedir. Del Gesso ve Lodhi (2025, s. 433-461), ESG çalışmalarında paydaş teorisi, meşruiyet teorisi, kurumsal teori ve sinyal teorisinin yaygın biçimde kullanıldığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla ESG açıklamalarının kurumsal görünürlük ve güven üretimi açısından da önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

2.3.3.3 Kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) yaklaşımı

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin yanında toplumsal, etik ve çevresel sorumluluklar taşıdığını ileri sürmektedir. CSR yaklaşımının temelinde işletmelerin yalnızca hissedar çıkarlarına değil, daha geniş bir toplumsal sorumluluk alanına göre hareket etmesi gerektiği düşüncesi yer almaktadır. Carroll'un ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklardan oluşan sınıflandırması, CSR literatüründe temel modellerden biri olarak kabul edilmektedir (Carroll, 1991, s. 39-48).

Kurumsal raporlama açısından CSR açıklamaları, işletmelerin çalışanlara, topluma, çevreye ve etik yönetime ilişkin uygulamalarını görünür kılmaktadır. Ancak CSR

açıklamaları her zaman aynı düzeyde bilgi değeri taşımamaktadır. Açıklamaların somut hedefler, uygulama sonuçları ve ölçülebilir göstergelerle desteklenmesi gerekmektedir. Christensen vd. (2021), CSR ve sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik zorunlu açıklama düzenlemelerinin bilgi üretimi, karşılaştırılabilirlik ve piyasa disiplini üzerinde önemli sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle CSR yaklaşımı, kurumsal açıklamaların sorumluluk boyutunu anlamada yararlı olmakla birlikte, açıklamaların niteliği ayrıca değerlendirilmelidir.

2.3.3.4 GRI standartları

GRI standartları, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini raporlamasına yönelik en yaygın kullanılan sürdürülebilirlik raporlama çerçevelerinden biri olarak ifade edilmektedir (Fagbemi vd., 2025). GRI yaklaşımı, işletmelerin paydaşlar ve toplum üzerindeki etkilerini şeffaf biçimde ortaya koymayı hedeflerken, standartlar esnek ve modüler bir yapı çerçevesinde tasarlanmıştır. Universal Standards tüm kuruluşlar için temel ilkeleri ve genel açıklama gerekliliklerini içermektedir. Sector Standards sektöre özgü önemli konuların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Topic Standards ise belirli ekonomik, çevresel ve sosyal konulara ilişkin açıklamaları kapsamaktadır (GRI, 2021).

GRI standartlarının kurumsal açıklama açısından önemi, raporlama sürecini belirli ilke ve göstergelerle yapılandırmasından kaynaklanmaktadır. Bu standartlar, işletmelerin hangi konuları önemli gördüğünü, bu konuları nasıl yönettiğini ve hangi göstergelerle açıkladığını ortaya koymaktadır. GRI 3 Material Topics standardı, işletmelerin önemli konularını belirlemesini ve bu konulara ilişkin etkilerini açıklamasını öngörmektedir (GRI, 2021). Bu nedenle GRI çerçevesi, kurumsal açıklamaların kapsamını, tutarlılığını ve karşılaştırılabilirliğini güçlendiren bir raporlama zemini sunmaktadır.

2.3.3.5 IFRS sürdürülebilirlik standartları (IFRS S1 ve IFRS S2)

IFRS Sürdürülebilirlik Açıklama Standartları, sürdürülebilirlikle ilişkili finansal bilgilerin sermaye piyasası kullanıcılarına daha karşılaştırılabilir ve karar yararlı biçimde sunulmasını amaçlamaktadır. IFRS S1, işletmenin sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatlarına ilişkin genel açıklama gerekliliklerini belirlemektedir. Bu standart,

söz konusu risk ve fırsatların işletmenin nakit akışları, finansmana erişimi ve sermaye maliyeti üzerindeki etkilerini değerlendirmeye yönelik bilgi sunulmasını öngörmektedir (IFRS Foundation, 2023a).

IFRS S2 ise iklimle ilişkili açıklamalara odaklanmaktadır. Standart, iklimle ilişkili fiziksel riskler, geçiş riskleri ve fırsatlara ilişkin bilgilerin açıklanmasını gerektirmektedir. IFRS S2 kapsamında yönetişim, strateji, risk yönetimi, metrikler ve hedefler temel açıklama alanları arasında yer almaktadır (IFRS Foundation, 2023b). Bu çerçeve, iklimle ilişkili konuların yalnızca çevresel sorumluluk düzeyinde değil, işletmenin finansal dayanıklılığı ve stratejik yönelimi açısından da ele alınmasını sağlamaktadır.

IFRS S1 ve IFRS S2'nin kurumsal raporlama açısından temel katkısı, sürdürülebilirlik açıklamalarını finansal raporlama mantığına yaklaştırmasıdır. Bu standartlar, işletmelerden genel beyanlar yerine karar yararlı, bağlantılı, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bilgiler sunmasını beklemektedir. Bu yönüyle IFRS sürdürülebilirlik standartları, sürdürülebilirlik açıklamalarında güvenilirlik ve yatırımcı odaklılık beklentisini güçlendirmektedir.

2.3.3.6 Entegre raporlama yaklaşımı

Entegre raporlama yaklaşımı, işletmenin finansal ve finansal olmayan bilgilerini değer yaratma süreci etrafında bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Yaklaşımda işletmenin stratejisi, iş modeli, yönetişim yapısı, riskleri, fırsatları, performansı ve kaynak kullanımı birlikte değerlendirilmektedir. Entegre raporlama, işletmenin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığını açıklamaya odaklanmaktadır (IIRC, 2021).

Entegre raporlama çerçevesinde finansal sermaye, üretim sermayesi, entelektüel sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ile doğal sermaye temel sermaye türleri olarak ele alınmaktadır. İşletmenin değer yaratma sürecinin sadece finansal kaynaklara bağlı olmadığını göstermektedir. Pigatto vd. (2023, s. 90-123), entegre raporlamada değer yaratma açıklamalarının farklı sermaye türleri temelinde bütüncül bir biçimde değerlendirilebileceğini belirtmektedir.

Uluslararası raporlama çerçeveleri birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal açıklamalarda standartlaşma, ölçülebilirlik, karşılaştırılabilirlik ve güvenilirlik beklentisinin güçlendiği görülmektedir. KPI yaklaşımı açıklamaların somut veriyle desteklenmesini sağlamaktadır. GRI etki odaklı sürdürülebilirlik raporlamasına zemin oluşturmaktadır (GRI, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2018a, 2018b). IFRS S1 ve IFRS S2 sürdürülebilirlikle ilişkili finansal bilgileri yatırımcı odaklı bir çerçeveye yerleştirmektedir (IFRS Foundation, 2023a). Entegre raporlama ise değer yaratma sürecini bütüncül biçimde açıklamayı amaçlamaktadır odaklanmaktadır (IIRC, 2021).

2.3.4 Sürdürülebilirlik Regülasyonları ve Güncel Açıklama Rejimleri

Sürdürülebilirlik regülasyonları, işletmelerin çevresel, sosyal, yönetişimsel ve iklimle ilişkili etkilerini daha sistematik, karşılaştırılabilir ve denetlenebilir biçimde açıklamasını amaçlayan düzenleyici çerçevelerden oluşmaktadır. Bu düzenlemeler, sürdürülebilirlik raporlamasını gönüllü açıklama alanından çıkararak daha kurumsallaşmış bir raporlama rejimine dönüştürmektedir. Güncel açıklama rejimlerinin temel yönelimi, işletmelerden genel taahhütler yerine ölçülebilir, izlenebilir ve karar yararlı bilgiler sunmasını beklemektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik açıklamaları sadece paydaş iletişimiyle ilişkili bir uygulama olmaktan çıkmakta ve düzenleyici uyum, kurumsal hesap verebilirlik ve risk yönetimiyle doğrudan bağlantılı hale gelmektedir (Christensen vd., 2021).

Güncel raporlama rejimleri arasında Avrupa Birliği'nin CSRD ve ESRS düzenlemeleri, AB Taksonomi (EU Taxonomy) sınıflandırması, Amerika Birleşik Devletleri'nde iklim açıklama düzenlemeleri ve Türkiye'de TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları) kapsamında gelişen sürdürülebilirlik raporlaması öne çıkmaktadır (Hummel ve Jobst, 2024; Sharfman, 2024; Akdoğan, 2024; Özdemir, 2024; Nipper vd., 2025). Avrupa Birliği daha geniş etki ve finansal önemlilik yaklaşımını bir arada ele almaktadır (Mezzanotte, 2023; Dunfjäll, 2025). Amerika Birleşik Devletleri'nde açıklama rejimi daha çok yatırımcı odaklı finansal önemlilik çerçevesinde şekillenmektedir (Sharfman, 2024). Türkiye'de ise ISSB standartlarıyla uyumlu biçimde sürdürülebilirlikle ilişkili finansal bilgilerin raporlanmasına yönelik bir yapı oluşturulmaktadır (Akdoğan, 2024; Özdemir, 2024).

2.3.4.1 CSRD ve ESRS standartları

Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), Avrupa Birliği'nde sürdürülebilirlik raporlamasının kapsamını genişleten ve raporlamayı daha standart hale getiren temel düzenlemelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. CSRD, daha önce yürürlükte olan finansal olmayan raporlama düzenlemelerinin kapsamını genişletmekte ve çok daha fazla işletmenin sürdürülebilirlik bilgisi açıklamasını zorunlu hale getirmektedir. Direktif kapsamında işletmelerin Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na (ESRS) uygun raporlama yapması öngörülmektedir (European Commission, 2023).

ESRS standartları, işletmelerin sürdürülebilirlik konularındaki etkilerini, risklerini ve fırsatlarını yapılandırılmış biçimde açıklamasını amaçlamaktadır. Bu standartlar çevre, sosyal konular ve yönetişim başlıklarında ayrıntılı açıklama gereklilikleri sunmaktadır. ESRS'nin önemi, sürdürülebilirlik raporlamasını yalnızca gönüllü beyanlar alanı olmaktan çıkarıp daha denetlenebilir ve karşılaştırılabilir bir bilgi üretim sürecine dönüştürmesinden kaynaklanmaktadır. EFRAG tarafından hazırlanan uygulama rehberleri de işletmelerin özellikle ilk uygulama döneminde önemlilik değerlendirmesi, değer zinciri ve açıklama gereklilikleri konusunda daha tutarlı raporlama yapmasını desteklemektedir (EFRAG, 2024).

2.3.4.2 Çifte Önemlilik (Double materiality) yaklaşımı

Çifte Önemlilik (Double materiality) yaklaşımı, sürdürülebilirlik konularının hem finansal önemlilik hem de etki önemliliği ekseninde iki yönlü olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Finansal önemlilik, sürdürülebilirlik konularının işletmenin finansal durumu, performansı, nakit akışları, sermaye maliyeti ve değer yaratma kapasitesi üzerindeki etkilerine odaklanırken; etki önemliliği, işletme faaliyetlerinin çevre, toplum, çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar üzerindeki etkilerini dikkate almaktadır (Mezzanotte, 2023; Mezzanotte, 2024; Dunfjäll, 2025). Sürdürülebilirlik raporlamasında yalnızca işletmeye yönelik finansal risklerin açıklanmasını yeterli görmemekle birlikte işletmenin çevre ve toplum üzerinde oluşturduğu etkilerin de raporlanmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla çifte

önemlilik yaklaşımı, kurumsal açıklamaların kapsamını genişletmekte ve işletmelerin değer zinciri boyunca ortaya çıkan etkileri daha açık biçimde değerlendirmesini gerektirmektedir. ESRS çerçevesinde çifte önemlilik, hangi konuların raporlanacağına karar verilmesinde temel belirleyici mekanizma olarak kullanılmaktadır (EFRAG, 2024).

Çifte önemlilik yaklaşımının açıklama stratejileri açısından önemi, işletmelerin kendi finansal performansları bakımından önemli olan risk ve fırsatların yanı sıra, aynı zamanda çevre, toplum ve paydaşlar üzerinde yarattıkları etkileri de raporlama kapsamına dâhil etmesini gerektirmesinden kaynaklanmaktadır (Cooper ve Michelon, 2021; Mezzanotte, 2023). Bu yönüyle yaklaşım, seçici açıklama ve seçici sessizlik riskini azaltma potansiyeli taşımakla birlikte (Marquis vd., 2016; Saraswati vd., 2024), üretilen bilginin değeri önemlilik sürecinin şeffaf biçimde yürütülmesine, paydaş görüşlerinin sistematik olarak alınmasına ve sonuçların somut göstergelerle desteklenmesine bağlı olduğu görülmektedir (Cooper ve Michelon, 2021; Dew vd., 2023).

2.3.4.3 Avrupa Birliği Taksonomisi düzenlemeleri

Avrupa Birliği Taksonomisi, sürdürülebilir finans yaklaşımı içinde geliştirilen ve çevresel olarak sürdürülebilir ekonomik faaliyetleri sınıflandırmayı amaçlayan bir düzenlemedir. Taksonomi düzenlemesi, ekonomik faaliyetlerin çevresel açıdan sürdürülebilir kabul edilebilmesi için belirli teknik kriterler ve çevresel hedefler ortaya koymaktadır. Düzenleme, yatırımcıların ve diğer bilgi kullanıcılarının işletme faaliyetlerinin hangi bölümünün sürdürülebilir faaliyetlerle uyumlu olduğunu değerlendirmesine yardımcı olmaktadır (European Commission, 2020).

Avrupa Birliği Taksonomisi altı çevresel hedef üzerinden yapılandırılmaktadır. Bu hedefler iklim değişikliğinin azaltılması, iklim değişikliğine uyum, su ve deniz kaynaklarının sürdürülebilir kullanımı, döngüsel ekonomiye geçiş, kirliliğin önlenmesi ve biyolojik çeşitliliğin korunması alanlarını kapsamaktadır. Bir ekonomik faaliyetin taksonomiye uyumlu kabul edilebilmesi için ilgili çevresel hedeflerden en

az birine önemli katkı sağlaması, diğer hedeflere ciddi zarar vermemesi ve asgari sosyal güvencelere uygun olması gerekmektedir (European Commission, 2020).

Kurumsal açıklama açısından Avrupa Birliği Taksonomisi, sürdürülebilirlik iddialarının daha ölçülebilir ve sınıflandırılabilir hale gelmesine katkı sağlamaktadır. İşletmelerin ciro, sermaye harcaması ve operasyonel harcama gibi finansal göstergeler üzerinden taksonomi uygunluğu ve taksonomi uyumluluğu açıklaması, sürdürülebilirlik raporlamasında nicel değerlendirme kapasitesini artırmaktadır. Bu nedenle yeşil aklama riskini azaltmaya ve sürdürülebilir faaliyetlere ilişkin ortak bir dil oluşturmaya yönelik önemli bir düzenleyici araç olarak değerlendirilmektedir.

2.3.4.4 Amerika Birleşik Devletleri'nde düzenlemeler

Amerika Birleşik Devletleri'nde kurumsal açıklama rejimi, Avrupa Birliği'ne kıyasla daha dar ve yatırımcı odaklı bir finansal önemlilik anlayışı etrafında şekillenmektedir. ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC), 2024 yılında halka açık şirketlerin iklimle ilişkili riskleri daha standart ve karşılaştırılabilir biçimde açıklamasını amaçlayan bir iklim açıklama kuralı kabul etmiştir. Söz konusu kural, iklimle ilişkili risklerin işletmenin stratejisi, faaliyet sonuçları ve finansal durumu üzerinde önemli etki yaratması durumunda açıklanmasını öngörmektedir (SEC, 2024).

Bununla birlikte SEC iklim açıklama kuralı kısa süre içinde hukuki itirazlarla karşılaşmış ve uygulaması durdurulmuştur. SEC, 2025 yılında söz konusu kuralların savunmasını sonlandırma yönünde karar almıştır. Bu gelişme, ABD'de federal düzeyde sürdürülebilirlik açıklamalarının Avrupa Birliği'ne kıyasla daha parçalı ve politik tartışmalara açık bir görünüm sergilediğini göstermektedir (SEC, 2025).

ABD'de sürdürülebilirlik açıklama düzenlemeleri yalnızca federal düzeyde ele alınmamaktadır. Kaliforniya'da kabul edilen SB 253 ve SB 261 düzenlemeleri, belirli büyüklüğün üzerindeki işletmeler için sera gazı emisyonları ve iklimle ilişkili finansal risk açıklamalarını gündeme taşımaktadır. SB 253, belirli gelir eşiğini aşan ve Kaliforniya'da iş yapan işletmelerin sera gazı emisyonlarını açıklamasını öngörmektedir. SB 261 ise iklimle ilişkili finansal risk raporlamasına odaklanmaktadır (California Air Resources Board, 2026). Bu durum, ABD'de sürdürülebilirlik

açıklama rejiminin federal düzenlemelerin yanında eyalet düzeyindeki girişimlerle de şekillendiğini göstermektedir.

2.3.4.5 Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması ve düzenlemeler

Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması, son yıllarda uluslararası standartlarla uyumlu biçimde daha kurumsal bir yapıya kavuşmaktadır. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK), Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) tarafından yayımlanan standartların Türkiye'ye uyarlanması doğrultusunda Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nı (TSRS) yürürlüğe almıştır. TSRS 1, sürdürülebilirlikle ilgili finansal bilgilerin açıklanmasına ilişkin genel hükümleri içermektedir. TSRS 2 ise iklimle ilgili açıklamalara odaklanmaktadır (KGK, 2023).

Türkiye'de belirli büyüklük ölçütlerini sağlayan işletmeler için 1 Ocak 2024 tarihinden itibaren sürdürülebilirlik raporlaması zorunlu hale gelmiştir (KGK, 2023). KGK tarafından açıklanan kapsam kararına göre aktif toplamı, yıllık net satış hasılatı ve çalışan sayısı eşiklerinden en az ikisini art arda iki raporlama döneminde aşan belirli işletmeler zorunlu raporlama kapsamına alınmaktadır. Kapsam dışında kalan işletmeler ise gönüllülük esasına göre TSRS'ye uygun raporlama yapabilmektedir (KGK, 2024).

Türkiye'deki düzenleyici gelişmeler, sürdürülebilirlik raporlamasının gönüllü iletişim alanından çıkarak sürdürülebilirlikle ilişkili finansal bilgilerin daha standart ve karşılaştırılabilir biçimde sunulduğu bir açıklama alanına dönüştüğünü göstermektedir (KGK, 2023; Akdoğan, 2024; Özdemir, 2024). ISSB standartlarıyla uyumlu olan TSRS, yatırımcıların kararlarında kullanabileceği önemli bilgilerin açıklanmasını; sürdürülebilirlikle ilişkili risk ve fırsatların yönetişim, strateji, risk yönetimi, metrikler ve hedefler temelinde yapılandırılmasını öngörmektedir (KGK, 2023; IFRS Foundation, 2023a).

Sürdürülebilirlik regülasyonları ve güncel açıklama rejimleri birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal raporlamada üç temel eğilimin belirginleştiği görülmektedir. Bunlardan ilki, gönüllü açıklama anlayışından zorunlu ve standart

temelli açıklama rejimlerine geçiştir (Christensen vd., 2021; Hummel ve Jobst, 2024). İkincisi, genel sürdürülebilirlik söylemlerinden ölçülebilir göstergeler, hedefler ve karşılaştırılabilir verilere dayalı raporlamaya yönelimdir (Hummel ve Jobst, 2024; Nipper vd., 2025). Üçüncüsü ise sürdürülebilirlik konularının finansal risk, değer yaratma ve kurumsal hesap verebilirlik ile daha doğrudan ilişkilendirilmesidir (Christensen vd., 2021; Cooper ve Michelon, 2021; Mezzanotte, 2023). Bu çerçevede güncel açıklama rejimleri, işletmelerin yalnızca hangi sürdürülebilirlik konularını raporladığını değil, bu konuları hangi standartlara, hangi ölçütlere ve hangi önemlilik anlayışına dayalı olarak açıkladığını değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Cooper ve Michelon, 2021; Hummel ve Jobst, 2024).

2.3.5 Otelcilik Sektöründe Kurumsal Açıklama Literatürü

Otelcilik sektörü, hizmet yoğunluklu yapısı, müşteriyle doğrudan temas kurması, yüksek istihdam kapasitesi, yerel toplumlarla sürekli etkileşimi ve doğal kaynak kullanımına dayalı çevresel etkileri nedeniyle kurumsal açıklama araştırmaları açısından önemli bir inceleme alanı oluşturmaktadır (Font ve Lynes, 2018; Makoondlall-Chadee ve Bokhoree, 2024). İşletme performansı finansal göstergelerle sınırlı kalmamakta; hizmet kalitesi, müşteri deneyimi, çalışan refahı, çevresel kaynak kullanımı, atık yönetimi, marka itibarı ve yerel topluma katkı gibi finansal olmayan göstergeler üzerinden de değerlendirilmektedir (Mbasera vd., 2016; González-Rodríguez vd., 2019; Jiddi, 2023). Otel işletmelerinin raporlarında yer alan açıklamalar bilgi sunma işlevinin kapsamını genişletmekte ve paydaş güveninin güçlendirilmesi, kurumsal itibarın desteklenmesi ve örgütsel meşruiyetin inşa edilmesi açısından stratejik önem taşımaktadır (González-Rodríguez vd., 2019; Bogren ve Sörensson, 2021; Sun ve Zainal, 2024). Pommier ve Engel (2021, s. 173-175), konaklama sektöründe sürdürülebilirlik raporlamasının, raporlanan konular, kullanılan standartlar ve raporlamanın işletme gerekçeleri üzerinden incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla yaklaşım, otel raporlarının tek başına içerik bakımından incelenmediği, raporlamanın hangi standartlara, hangi hedef kitleye ve hangi stratejik gerekçelere dayandığı bakımından da değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

2.3.5.1 Otelcilik sektöründe sürdürülebilirlik ve ESG dinamikleri

Otelcilik sektöründe sürdürülebilirlik dinamikleri, sektörün çevresel, sosyal, yönetsel etkileriyle ilişkilidir. Oteller, enerji, su, gıda, temizlik malzemesi, fiziksel alan kullanımı açısından yüksek kaynak tüketimine sahip işletmelerdir (Vegena, 2024; Rasel, 2024; Orfanou vd., 2025). Sektörün istihdam yaratma, yerel toplum ve kültür üzerinde etkide bulunma, tedarikçilerle sürdürülebilir ilişkiler kurma ve müşterilere yönelik bilgilendirme faaliyetleri, sürdürülebilirlik açıklamalarının kapsamını çevresel uygulamaların ötesine taşımaktadır. Nitekim Pérez ve Rodríguez del Bosque (2014), otelcilik sektöründe sürdürülebilirlik raporlamasının, çevresel performansla sınırlı olmadığını, sürdürülebilir kalkınma ve paydaş ilişkileri yönetimi bağlamında tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve diğer kurumsal paydaşlarla ilişkili sosyal ve yönetsel boyutları da kapsadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, otel işletmelerinin sürdürülebilirlik açıklamalarının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve çevresel performansın ötesinde sosyal sorumluluk, paydaş ilişkileri ve şeffaflık gibi unsurları da kapsadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Güncel literatürde otelcilik sektöründe sürdürülebilirlik ile ESG uygulamalarının işletme performansı, finansal performans, maliyet yönetimi, itibar, paydaş ilişkileriyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Lu vd. (2025), 16 ülkeden halka açık konaklama işletmeleri üzerine yürüttükleri araştırmada ESG derecelendirmeleri ile finansal performans arasında pozitif ilişki saptamıştır. Bulgular, ESG uygulamalarının kurumsal değer yaratma, risk yönetimi, rekabet gücü açısından stratejik önem taşıdığını göstermektedir.

Vagena (2024), Yunanistan otel sektörü örnekleminde sürdürülebilir uygulamaların çevresel, ekonomik fayda ürettiğini saptamıştır. Ek olarak araştırmada enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, su yönetimi ve atık azaltımı uygulamalarının operasyonel verimliliği artırdığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında Hotel Grande Bretagne'de enerji tüketiminin %40 azaldığı, Santorini Eco Suites'te enerji ihtiyacının yaklaşık %70'inin güneş enerjisinden karşılandığı belirlenmiştir.

Rasel (2024), iklim değişikliği baskısı altında turizm-konaklama sektöründe sürdürülebilirliğin stratejik zorunluluğa dönüştüğünü belirtmiştir. Bulgular, sürdürülebilirlik uygulamalarının enerji maliyetlerinde yaklaşık %20–25, gıda atıklarında %25–30 azalma sağladığını göstermektedir. Çalışmada müşteri sadakati, işletme verimliliği, kaynak kullanım etkinliği sürdürülebilirlik uygulamalarının temel sonuçları arasında değerlendirilmiştir.

Veloras vd. (2025), çevresel sertifikaların otelcilik sektöründe enerji verimliliği, kaynak verimliliği, müşteri memnuniyeti, marka itibarı, rekabet avantajı, ekonomik fayda üzerinde olumlu etkiler ürettiğini göstermiştir. Çalışmada sertifika sistemlerinde şeffaflık, tüketici farkındalığı, yeşil aklama riskinin azaltılmasının belirleyici koşullar arasında yer aldığı belirtilmiştir.

Orfanou vd. (2025) ise, otel operasyonlarında karbon ayak izi hesaplamasının enerji tüketimi, atık üretimi, gıda atığı göstergelerini birlikte içermesi gerektiğini vurgulamıştır. Turizm sektörünün küresel sera gazı emisyonlarının yaklaşık %8'inden sorumlu olduğu ifade edilen çalışmada, otellerin yüksek enerji tüketimi nedeniyle önemli bir emisyon kaynağı oluşturduğu belirtilmiştir. Çalışmada yenilenebilir enerji, kompostlama, geri dönüşüm uygulamalarının eş zamanlı kullanımı otel operasyonlarından kaynaklanan emisyonları yaklaşık %47 oranında azaltabildiği bulgulanmıştır.

Literatür birlikte değerlendirildiğinde, otelcilik sektöründe sürdürülebilirlik açıklamalarının ağırlıklı olarak operasyonel göstergeler üzerinden yapılandığı görülmektedir. Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, su tüketiminin azaltılması, atık yönetimi, gıda israfının önlenmesi, sorumlu tedarik, çalışan eğitimi, yerel topluma katkı, çevresel sertifikalar sürdürülebilirlik raporlarında öne çıkan başlıca konular arasında yer almaktadır (Vagena, 2024; Rasel, 2024; Veloras vd., 2025; Orfanou vd., 2025).

2.3.5.2 Küresel otel gruplarında kurumsal açıklama baskıları

Küresel otel grupları, farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri sonucunda düzenleyici, kültürel, sektörel kurumsal baskılarla, yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, yerel

toplumlar, tedarikçiler, düzenleyici kurumlar, sektör birlikleri, sürdürülebilirlik/sertifikasyon standartları kaynaklı meşruiyet beklentileriyle karşılaşmaktadır (Brammer vd., 2012; Font vd., 2012; Hahn ve Kühnen, 2013; Pérez ve Rodríguez del Bosque, 2014; Chan, 2021; Velaoras vd., 2025). Bu çok aktörlü yapı, otel işletmelerinin kurumsal açıklama davranışını finansal piyasa beklentilerinden daha geniş bir meşruiyet zemini içinde konumlandırmaktadır. Paydaş katılımı, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik performansının görünür kılınması, marka itibarı, müşteri güveni, destinasyon üzerindeki sosyo-ekonomik etkiler, sürdürülebilir turizm beklentileri zeminin temel bileşenlerini oluşturmaktadır (Font vd., 2012; Hahn ve Kühnen, 2013; Martínez vd., 2014; Kim ve Kim, 2016a; Guix vd., 2018).

Küresel otel gruplarında açıklama baskıları, benzer raporlama kalıplarının oluşmasına da yol açabilmektedir. Büyük ölçekli otel işletmeleri, uluslararası standartlara uyum, sektör liderliği iddiası, paydaşlara hesap verebilirlik sunma amacıyla sürdürülebilirlik raporları, ESG raporları, entegre raporlama niteliği taşıyan belgeler yayımlamaktadır (Guix vd., 2024; Ivasciuc ve Ispas, 2026). Ivasciuc ve Ispas (2026), büyük uluslararası otel gruplarının sürdürülebilirlik iletişiminde ölçülebilir performans göstergeleriyle sembolik söylemin birlikte kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kurumsal açıklama baskılarının şeffaflık üretme kapasitesi yanında sektörel düzeyde ortak söylem biçimleri oluşturduğu anlaşılmaktadır.

2.3.5.3 Otelcilik sektöründe yönetişim, itibar ve paydaş görünürlüğü

Otelcilik sektöründe yönetişim, yönetim kurulu yapısı, denetim mekanizmaları, etik yönetim, tedarik zinciri sorumluluğu, çalışan hakları, müşteri güvenliği, veri gizliliği, risk yönetimi, hizmet standartları gibi çok boyutlu unsurları kapsamaktadır (Jackson, 2025; Shin vd., 2026). Konaklama ve turizm literatüründe ESG'nin yönetişim boyutu yönetim kurulu gözetimi, risk yönetimi, paydaş katılımı, şeffaflık ve kurumsal hesap verebilirlik üzerinden ele alınmaktadır (Jackson, 2025; Shin vd., 2026). Otel işletmelerinin kurumsal açıklamalarında yönetişim uygulamalarına yer vermesi, paydaşlara karşı hesap verebilirlik, kurumsal güvenilirlik ve meşruiyet üretimi açısından önem taşımaktadır (Guix vd., 2018).

İtibar, otelcilik sektöründe kurumsal açıklama pratiklerinin temel belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Hizmet deneyiminin müşteri değerlendirmelerine doğrudan yansıması, çevrim içi yorumların dijital platformlarda hızlı biçimde yayılması, otel performansının müşteri puanları ve elektronik ağızdan ağıza iletişim üzerinden görünür hâle gelmesi itibar yönetimine stratejik önem kazandırmaktadır (Viglia vd., 2016; Kim ve Kim, 2016b). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilirlik açıklamaları bu bağlamda işletmelerin ekonomik performansının yanında sosyal sorumluluk, çevresel duyarlılık, paydaşlara karşı sorumluluk alanlarını da görünür kılmaktadır. Otelcilik sektöründe KSS uygulamalarının marka imajı, kurumsal itibar, müşteri sadakati ve paydaş ilişkileriyle bağlantılı olduğu gösterilmektedir (Kim ve Kim, 2016b; Madanaguli vd., 2023).

Paydaş görünürlüğü, otelcilik sektöründe özellikle çalışanlar, müşteriler, yerel toplum, çevre başlıkları üzerinden kurulmaktadır. Sun ve Zainal (2024) tarafından Malezya'daki üst segment oteller üzerine yürütülen çalışma, sürdürülebilirlik raporlama boyutları, medya türleri, paydaş etkileşimi arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde kurumsal açıklama pratiklerinin yıllık rapor merkezli iletişim modelinden dijital kanallar, kurumsal web siteleri, sosyal medya platformları, farklı iletişim araçları aracılığıyla yürütülen çok kanallı paydaş iletişimine yöneldiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda yönetişim açıklamaları, itibar yönetimi, paydaş görünürlüğü, otelcilik sektöründe kurumsal iletişimin birbirini tamamlayan temel alanları olarak değerlendirilmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yönteminin çerçevesi açıklanmaktadır. Araştırma, tek vaka desenine dayalı gömülü nitel içerik analizi yaklaşımı doğrultusunda yapılandırılmıştır. Çalışmada araştırma deseni kapsamında Yin'in (2018) vaka çalışması yaklaşımından, veri analizi sürecinde ise Mayring'in (2014) nitel içerik analizi yaklaşımından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında çalışmanın konusu, amacı, önemi, araştırma soruları, örneklem yapısı, veri kaynağı, veri toplama süreci, kodlama yaklaşımı, analiz yöntemi sistematik biçimde ele alınmaktadır.

3.1 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Sürdürülebilirlik kapsamında gerçekleştirilen kurumsal açıklamalar son yıllarda yalnızca gönüllü kurumsal iletişim araçları olmaktan uzaklaşmaktadır. Kurumsal raporlar, şirketlerin ekonomik, çevresel, toplumsal ve yönetişim performanslarını görünür kıldıkları temel kurumsal açıklama araçları arasında yer almaktadır (Merkl-Davies ve Brennan, 2007, s. 116-119). Özellikle Avrupa Birliği tarafından yürürlüğe konulan Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (European Sustainability Reporting Standards-ESRS) ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (Corporate Sustainability Reporting Directive-CSRD) doğrultusunda sürdürülebilirlik raporlaması giderek daha yüksek düzeyde kurumsal baskıya maruz kalmaktadır. Bu durum şirketlerin yalnızca faaliyetlerini değil, söz konusu faaliyetleri hangi kurumsal açıklama stratejileri aracılığıyla sunduklarını da önemli ölçüde etkilemektedir.

Kurumsal teori bağlamında değerlendirildiğinde, şirketler kurumsal açıklama stratejileri aracılığıyla regülasyon baskılarına uyum sağlama, kurumsal meşruiyet üretme, sektörel normlarla uyumlu görünme ve paydaş beklentilerine cevap verme amacı taşımaktadır (Suchman, 1995, s. 571-574). Dolayısıyla kurumsal teori perspektifinde açıklama yapıları örgütlerin meşruiyet üretme ve kurumsal çevreyle uyumlu görünme süreçlerinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 147-152). Bu bağlamda, kurumsal açıklama stratejileri kurumsal baskılara verilen örgütsel yanıt biçimlerinden biri olarak ele alınmıştır.

Bu araştırma, konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir şirketin kurumsal açıklama stratejilerinin kurumsal baskılar bağlamında nasıl yapılandırıldığını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada amaçlı örnekleme yaklaşımı benimsenmiş ve Yin'in (2018) gömülü tek vaka yaklaşımı doğrultusunda yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda Meliá Hotels International S.A. tarafından en güncel olarak yayımlanan 2025 yılı entegre faaliyet raporu nitel içerik analizi yöntemi doğrultusunda analiz edilmiştir. Ek olarak, ana vaka analizine destekleyici nitelikte olmak üzere, farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren küresel otelcilik şirketlerinin üst yönetim mesajları yorumlayıcı tematik değerlendirme kapsamında incelenmiştir.

Araştırmanın önemi dört temel noktada toplanmaktadır. İlk olarak çalışma, incelenen kurumsal raporu yalnızca içerdiği açıklamaların yoğunluğu açısından değil, açıklama mimarisinin raporun farklı katmanlarında nasıl yapılandırıldığı açısından değerlendirmektedir. Bu kapsamda çevresel, toplumsal, yönetsel, yasal, finansal ve operasyonel açıklamalar ile KPI/gösterge kullanımlarının vitrin, gövde ve yıllık hesaplar katmanları arasındaki dağılımı ve kesişimleri birlikte analiz edilmektedir. İkinci olarak çalışma, Avrupa Birliği sürdürülebilirlik düzenlemelerine tabi bir şirketin kurumsal açıklama yapısını inceleyerek zorlayıcı kurumsal baskıların raporlama uygulamalarındaki yansımalarına ilişkin bulgular sunmaktadır. Üçüncü olarak, destekleyici inceleme kapsamında farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren küresel otelcilik şirketlerinin üst yönetim söylemleri karşılaştırılmakta olup; söylemler arasındaki yakınlaşma ve farklılaşmalar normatif ve taklitçi kurumsal baskılar bağlamında yorumlanmaktadır. Son olarak çalışma, otelcilik sektöründeki açıklama stratejilerini kurumsal teori temelinde ve çok katmanlı açıklama mimarisi yaklaşımıyla inceleyerek literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

3.2 Araştırma Soruları ve Kapsamı

Araştırmanın temel sorusu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Meliá Hotels International S.A.'nın kurumsal açıklama stratejileri kurumsal baskılar bağlamında nasıl yapılandırılmaktadır?

Bu temel soru doğrultusunda aşağıdaki alt araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Meliá Hotels International S.A.'nın kurumsal raporundaki açıklamalar hangi tematik eksenlerde yoğunlaşmaktadır?

2. Çevresel, toplumsal, kurumsal yönetim, yasal uyum, finansal ve operasyonel açıklamalar arasında nasıl ilişkiler kurulmaktadır?

3. Kurumsal açıklamaların yapılandırılmasında sayısal göstergeler ile anlatısal açıklamalar nasıl birlikte kullanılmaktadır?

4. Kurumsal açıklama temaları raporun vitrin, gövde ve yıllık hesaplar katmanlarında nasıl dağılım göstermektedir?

5. Meliá'nın üst yönetim söylemi, farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren küresel otelcilik şirketlerinin üst yönetim söylemleriyle hangi yönlerden benzeşmekte veya farklılaşmaktadır?

Nitel içerik analizinde araştırma sorusunun açık biçimde belirlenmesi, analiz sürecinin keyfi biçimde ilerlemesini önleyen temel aşamalardan biri olarak değerlendirilmektedir (Mayring, 2014, s. 10-12). Bu nedenle araştırma soruları, çalışmanın teorik yönelimi ve analiz edilecek metinsel malzemenin niteliği dikkate alınarak oluşturulmuştur.

3.3 Veri Kaynağı ve Veri Toplama Süreci

Nitel araştırmalarda inceleme materyalinin araştırma problemiyle uyumlu ve gerekçeli ölçütler doğrultusunda seçilmesi, verilerin bağlam içinde değerlendirilmesi ve analiz sürecinin araştırma sorularına göre yapılandırılması gerekmektedir (Mayring, 2014, s. 12-13, 39-42). Bu araştırmada vaka seçimi, kurumsal teorinin zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskı ayrımı dikkate alınarak amaçlı örnekleme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Zorlayıcı baskıların kurumsal açıklama yapısındaki yansımalarını incelemek amacıyla ESRS ve CSRD düzenlemelerine tabi Avrupa Birliği şirketleri araştırma evrenine alınmıştır. Normatif baskılar ve raporlama olgunluğu bakımından ise LSEG Workspace veri tabanındaki ESGC skoru, şirketlerin uluslararası raporlama normlarına ve finansal olmayan açıklama ölçütlerine verdikleri görünür karşılığın göstergesi olarak kullanılmıştır (LSEG, 2024). Bu doğrultuda 2024 yılı "konaklama hizmetleri" şirketleri filtrelenmiş, Avrupa Birliği'nde faaliyet gösterenler arasından ESGC skoru en yüksek olan Meliá Hotels International S.A. ana vaka olarak seçilmiştir. Taklitçi baskıların sektörel yansımalarını değerlendirmek amacıyla küresel otelcilik şirketlerinin üst yönetim mesajları da destekleyici inceleme birimi olarak analize dâhil edilmiştir.

Veri toplama süreci doküman incelemesi yöntemi doğrultusunda yürütülmüştür. Nitel içerik analizi, kurumsal raporlar, web sayfaları, kurumsal belgeler ve yazılı dokümanlar gibi farklı metinsel materyallerin sistematik analizinde kullanılabilmektedir (Mayring, 2014, s. 43-44). Araştırmanın temel veri kaynağını Meliá Hotels International S.A. tarafından yayımlanan ve araştırmanın yürütüldüğü dönem itibarıyla şirketin en güncel raporu niteliği taşıyan 2025 yılı entegre faaliyet raporu oluşturmaktadır. Raporun dijital formatta kamuya açık biçimde erişilebilir durumda olması nedeniyle veriler doğrudan kurumsal ve birincil kaynak niteliği taşımaktadır.

İncelenen 2025 yılı entegre faaliyet raporu tek bir PDF dosyası içinde iki temel bölümden meydana gelmektedir. İlk bölüm "Konsolide Yönetim Raporu", ikinci bölüm ise "Konsolide Yıllık Hesaplar" bölümüdür. Çalışmanın temel amacı doğrultusunda rapor bütünleşik kurumsal açıklama mimarisi bakımından

incelenmiştir. Bu nedenle rapor yapısı üç analitik katman üzerinden değerlendirilmiştir. Birinci katman, CEO mesajı ve giriş niteliğindeki sunuş bölümlerini içeren "vitrin" bölümüdür. İkinci katman, şirketin faaliyet, strateji, yönetişim ve sürdürülebilirlik açıklamalarını içeren "gövde" bölümüdür. Üçüncü katman ise finansal açıklamalar, yıllık hesaplar ve ilgili açıklamaları içeren "yıllık hesaplar" bölümüdür.

Konsolide yıllık hesaplar bölümünün kodlamaya dahil edilmesi ile raporun hangi katmanında hangi temaların yoğunlaştığını ve kurumsal açıklama yapısının bölümler arasında nasıl farklılaştığını inceleyebilmek mümkün olmuştur. Bölümde yer alan metinsel açıklamalar, finansal veriler, yasal uyum ifadeleri, operasyonel açıklamalar ve sayısal göstergeler ilgili kodlarla işaretlenmiştir. Örneğin yıllık hesaplar bölümünde finansal açıklamalar "finansal" + "somut gösterge" kodlarıyla, yasal yükümlülüklere ilişkin açıklamalar ise "yasal uyum" + "finansal" + "somut gösterge" kodlarının birlikte kullanımıyla değerlendirilmiştir.

Nitel içerik analizinde metnin iletişimsel bağlamı ve anlam ilişkileri içinde değerlendirilmesi gerektiği yönündeki yaklaşım (Mayring, 2014, s. 39-42) bağlamında, kodlama sürecine ek olarak finansal ve finansal olmayan açıklamalar arasındaki ilişki yorumlayıcı düzeyde ayrıca değerlendirilmiştir. Bu kapsamda raporda yer alan tüm tablolar bağımsız biçimde analiz edilmemiş olup, sürdürülebilirlik söylemlerinin finansal, operasyonel veya yönetişimsel açıklamalarla bağlantısını anlamaya katkı sağlayan tablolar incelemeye dahil edilmiştir.

Ana vaka analizine destekleyici nitelikte olmak üzere, Yin'in (2018, s. 52-53, 127) gömülü tek vaka tasarımı yaklaşımı doğrultusunda, küresel ölçekte faaliyet gösteren seçilmiş otelcilik şirketlerinin üst yönetim mesajları gömülü analiz birimi olarak incelemeye dahil edilmiştir. Destekleyici söylem incelemesi, farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren şirketlerin üst yönetim söylemlerinde gözlenen benzerlik ve farklılıkları değerlendirebilmek ve sürdürülebilirlik açıklamalarının normatif ve taklitçi baskılarla ilişkili olabilecek söylemsel eğilimleri yorumlayabilmek amacıyla kullanılmıştır. Bu doğrultuda LSEG Workspace (2024) veri tabanında yer alan küresel ölçekli otelcilik şirketlerinin üst yönetim mesajları destekleyici söylem incelemesi

kapsamında değerlendirilmiştir. İncelemeye dahil edilen şirketler farklı kurumsal çevrelerde faaliyet göstermelerine rağmen küresel otelcilik sektöründe yüksek görünürlüğe ve gelişmiş kurumsal açıklama yapılarına sahip olmaları nedeniyle amaçlı örnekleme yaklaşımı doğrultusunda seçilmiştir. İlk aşamada kruvaziyer işletmeleri, alternatif konaklama modelleri ve otelcilik dışı karma hizmet yapısına sahip şirketler kapsam dışı bırakılmıştır. İkinci aşamada ise sürdürülebilirlik açıklama görünürlüğü yüksek olması açısından ulusal/bölgesel şirketler kapsam dışı bırakılarak küresel otel grupları değerlendirmeye alınmıştır. Aynı ülkede merkezi bulunan şirketler arasından kurumsal açıklama görünürlüğü ve küresel temsil gücü daha yüksek olan şirketler tercih edilmiştir. Bu bağlamda "Wyndham Hotels ve Resorts Inc. (ABD)" ve "Whitbread PLC (İngiltere)" çıkarılmıştır. Son olarak "Shanghai Jin Jiang International Hotels Co Ltd. (Çin)" yıllık raporunda diğer şirketlerle karşılaştırılabilir nitelikte bağımsız bir üst yönetim mesajı bulunmaması nedeniyle destekleyici söylem incelemesi kapsamına dahil edilmemiştir. Değerlendirilen şirketlerin nihai listesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.1 Üst Yönetim Mesajı Değerlendirilen Şirketler Listesi

Şirket	**Ülke**
Accor SA	Fransa
Hilton Worldwide Holdings Inc.	Amerika Birleşik Devletleri
InterContinental Hotels Group PLC	Birleşik Krallık
Minor International PCL	Tayland
Shangri-La Asia Ltd.	Hong Kong

3.4 Kodlama Süreci ve Kod Sistemi

Araştırmada kodlama süreci MAXQDA 26.2.1 yazılımı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Kodlama yaklaşımında tümdengelim ağırlıklı ve sınırlı tümevarım revizyona açık bir kategori geliştirme süreci benimsenmiştir. Nitel içerik analizinde kategoriler teoriden ve önceki araştırmalardan hareketle tümdengelim biçimde oluşturulabilmekte, analiz sürecinde kategori tanımları, kodlama kuralları ve kategori yapısı materyale göre yeniden gözden geçirilebilmektedir (Mayring, 2014, s. 95-98). Kod yapısının oluşturulmasında özellikle LSEG Workspace (2024) ESG değerlendirme kriterleri ve kurumsal raporlama yapısı dikkate alınmıştır.

Kodlama süreci ilerledikçe veri yapısına bağlı olarak bazı alt kodlarda sınırlı düzeyde tümevarım revizyonlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda belirli alt kodların isimlendirilmesi yeniden düzenlenmiş, bazı kod yapıları sadeleştirilmiş ve gerekli görülen durumlarda yeni alt kodlar eklenmiştir. Bununla birlikte araştırmanın temel kod sistemi süreç boyunca korunmuştur. Mayring'in yaklaşımında kategori sisteminin pilot uygulama, materyal ile karşılaştırma ve kodlama kuralları aracılığıyla yeniden denetlenmesi nitel içerik analizinin temel aşamaları arasında yer almaktadır (Mayring, 2014, s. 41-42, 95-98).

Kurumsal açıklamaların içerik yoğunluğuna ek olarak açıklama mimarisi de değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda raporun vitrin, gövde ve yıllık hesaplar bölümleri birlikte incelenerek raporun farklı katmanlarında kurumsal açıklama temalarının nasıl dağılım gösterdiği analiz edilmektedir.

Nitel içerik analizinde analiz birimlerinin açık biçimde tanımlanması, kodlama kararlarının yeniden izlenebilirliğini ve araştırmanın denetlenebilirliğini güçlendirmektedir (Mayring, 2014, s. 51-53). Bu bağlamda kodlama sürecinde yalnızca anlamlı metinsel yapılar analiz kapsamına dahil edilmiştir. Görsel amaçlı kenar yazıları ve tekrar eden biçimsel unsurlar kodlama dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte kurumsal açıklama stratejisini destekleyen belirli tablolar, sayısal göstergeler ve KPI açıklamaları da bağlamsal anlamları doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Tablo 3.2 Temel Kod Sistemi ve Rapor Mimarisi

İşletme modeli ve faaliyetler	Operasyonel Finansal
Çevresel ve toplumsal söylemler	Çevresel Toplumsal
Yönetişim açıklamaları	Kurumsal Yönetim Yönetim Kurulu Veri Güvenliği Yasal Uyum
Somut göstergeler	Sayısal Gösterge ve KPI Açıklamaları
Rapor mimarisi katmanları	Vitrin Bölümü Gövde Bölümü Yıllık Hesaplar Bölümü

3.5 Veri Analizi Yöntemi

Araştırmada veri analizi yöntemi olarak Nitel İçerik Analizi kullanılmıştır. Çalışma özellikle Mayring'in sistematik içerik analizi yaklaşımı (QCA) doğrultusunda yapılandırılmıştır. Nitel içerik analizi, kategori temelli, sistematik ve kural yönelimli bir metin analizi yaklaşımıdır (Mayring, 2014, s. 39-42). Dolayısıyla kurumsal açıklama yapılarının sistematik biçimde incelenmesine, tematik yoğunlukların değerlendirilmesine ve kurumsal açıklama stratejileri arasındaki ilişkilerin yorumlanmasına imkan sağlamaktadır.

Gömülü tek vaka deseni (Yin, 2018) doğrultusunda, veri analizi süreci açıklama mimarisinin farklı katmanlarını birlikte değerlendirecek biçimde yapılandırılmıştır. Bu bağlamda vitrin söylemleri, operasyonel açıklamalar, yönetişim açıklamaları, sürdürülebilirlik açıklamaları ve finansal açıklama yapıları birbirleriyle ilişkili biçimde analiz edilmiştir.

Çalışmada kurumsal açıklama yapılarını şekillendiren bağlamsal anlam örüntüleri de değerlendirilmektedir. Mayring'in yaklaşımında metinsel materyal, üretildiği iletişimsel bağlam içinde ele alınmakta ve analiz süreci yalnızca mekanik frekans sayımına indirgenmemektedir (Mayring, 2014, s. 39-41). Analiz sürecinde kurumsal açıklamaların hangi bağlamlarda sunulduğu, hangi temalarla ilişkilendirildiği ve kurumsal baskılar doğrultusunda nasıl yapılandırıldığı yorumlanmıştır.

Veri analizi sürecinde aşağıdaki analiz tekniklerinden yararlanılmıştır:

- Kod yoğunluğu analizi
- Kod ilişkileri analizi
- Tema kesişim analizi
- Kelime sıklığı analizi
- Kelime öbek analizi
- Söylem yoğunluğu değerlendirmesi
- Temaların vitrin, gövde ve yıllık hesaplar katmanlarına göre dağılım analizi
- Finansal ve finansal olmayan açıklama ilişkilerinin yorumlayıcı analizi

- Üst yönetim mesajlarında kurumsal açıklama eğilimlerinin değerlendirilmesi

Nitel içerik analizinde kategori frekansları, kod ilişkileri ve birlikte görülme örüntüleri yorumlayıcı analizi destekleyen nicel adımlar olarak kullanılabilmektedir (Mayring, 2014, s. 41-42). Bu nedenle çalışma kapsamında kurumsal açıklamaların hangi bağlamlarda sunulduğu, hangi yönetişim yapılarıyla ilişkilendirildiği ve söylemsel yapıların sayısal göstergelerle nasıl desteklendiği birlikte analiz edilmiştir.

Çalışmada destekleyici CEO söylem incelemesi özellikle normatif ve taklitçi baskılar bağlamını değerlendirmeye yönelik ele alınmıştır. Bu doğrultuda farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren küresel otelcilik şirketlerinin üst yönetim mesajlarında gözlenen ortak sürdürülebilirlik, paydaşlık, yönetişim ve sorumluluk söylemleri kurumsal baskılar bağlamında değerlendirilmiştir.

Nitel içerik analizinde kategori tanımları, kodlama kuralları ve örnek kodlamaların açık biçimde belirlenmesi analiz sürecinin izlenebilirliğini ve denetlenebilirliğini güçlendirmektedir (Mayring, 2014, s. 95-98). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan kod sistemi analiz süreci öncesinde yapılandırılmış ve kodlama rehberi oluşturulmuştur. Kodlama süreci boyunca kategori yapısı belirli aralıklarla yeniden değerlendirilmiş, dört haftalık zaman aralığı sonrasında gerçekleştirilen tekrar incelemelerde kodlama yapısında önemli bir farklılık gözlenmemiştir. Dolayısıyla kodlama yaklaşımının analiz süreci boyunca tutarlı biçimde sürdürüldüğünü görülmüştür.

3.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma tek vaka deseni doğrultusunda yürütülmüştür. Bu nedenle elde edilen bulguların tüm konaklama sektörüne doğrudan genellenmesi amaçlanmamaktadır.

İkinci olarak kurumsal raporların incelenmesi şirketin kendi söylemini görünür kılmakta, ancak dış paydaşların algılarını veya şirket içi karar süreçlerini doğrudan açıklamamaktadır (Hahn ve Lülfs, 2014, s. 401-404). Araştırmanın kurumsal açıklama

stratejilerini inceleme amacı bağlamında paydaş algıları, yatırımcı tepkileri veya şirket içi karar alma süreçleri araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

Üçüncü olarak çalışmada kullanılan destekleyici CEO söylem incelemeleri, ana vaka analizinin yerine geçen bağımsız çoklu vaka analizi biçiminde yapılandırılmamıştır. Üst yönetim mesajları, kurumsal açıklama mimarisinin vitrin katmanında gözlenen söylemsel benzeşimleri değerlendirebilmek amacıyla yorumlayıcı destekleyici materyaller olarak kullanılmıştır. Bu nedenle söz konusu incelemeler tam ölçekli karşılaştırmalı söylem analizi niteliği taşımamaktadır.

4. BULGULAR

4.1 Kodlama Kapsamı, Açıklama Mimarisi ve Tema Yapısı

Bu araştırmada Meliá Hotels International S.A. tarafından yayımlanan 2025 yılı entegre faaliyet raporu, Mayring'in nitel içerik analizi yaklaşımı doğrultusunda sistematik biçimde analiz edilmiştir. Kodlama süreci MAXQDA 26.2.1 yazılımı aracılığıyla yürütülmüş, analiz öncesinde rapor kapsamındaki içerikler detaylı biçimde incelenmiştir. Kodlama sürecinde yalnızca anlamlı metinsel yapılar değerlendirmeye alınmış, tekrar eden biçimsel unsurlar, görsel amaçlı kenar yazıları ve analitik anlam üretmeyen yapılar kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen kodlama işlemleri sonucunda raporun toplam metin hacminin %84'ünün kodlandığı, kodlanmayan bölümün ise %16 düzeyinde kaldığı belirlenmiştir. Kodlama kapsamına ilişkin genel görünüm Tablo 4.1'de sunulmaktadır.

Tablo 4.1 Faaliyet Raporu Kod Kapsamı (%)

Kod Sistemi	TOPLAM
1.1.Vitrin	4%
1.2.Gövde	71%
1.3.Yıllık Hesaplar	23%
1.4.Diğer Ekler (Kodlanmayan)	2%
2.1.1.Operasyonel	21%
2.1.2.Finansal	26%
2.2.1.Çevresel	17%
2.2.2.Toplumsal	20%
2.3.1.Kurumsal Yönetim	35%
2.3.2.Yönetim Kurulu	3%
2.3.3.Veri Güvenliği	3%
2.3.4.Yasal Uyum	21%
2.4.1.Gösterge (+)	22%
KODLU OLMAYAN	16%
KODLU OLAN	84%
BÜTÜN METİN	100% (1.140.754)

Kodlama sonuçları raporun katmanlı bir kurumsal açıklama mimarisi doğrultusunda yapılandırıldığını göstermektedir. Bu kapsamda rapor üç temel analitik katman altında değerlendirilmiştir. İlk katman, CEO mesajları ve giriş niteliğindeki sunuş bölümlerinden oluşan "vitrin" katmanıdır. İkinci katman, sürdürülebilirlik, operasyon, strateji ve yönetişim açıklamalarını içeren "gövde" bölümüdür. Üçüncü katman ise yıllık hesaplar, finansal açıklamalar ve ilgili teknik açıklama yapılarından oluşan "yıllık hesaplar" bölümüdür. Katman yoğunlukları incelendiğinde raporun %71'lik bölümünün gövde katmanında yer aldığı görülmektedir. Yıllık hesaplar bölümü toplam kodlama hacminin %23'ünü oluştururken, vitrin katmanı %4 düzeyinde kalmaktadır.

Kod yoğunlukları incelendiğinde kurumsal yönetim (%35) temasının rapor içerisindeki en baskın tema olduğu görülmektedir. Bu durum şirket politika ve standartları, etik ilkeler, yönetim yapısı ve kurumsal kontrol süreçlerinin rapor içerisinde yüksek görünürlüğe sahip olduğunu göstermektedir.

Diğer tema dağılımları incelendiğinde finansal açıklamalar (%26), gösterge ve KPI açıklamaları (%22), operasyonel açıklamalar (%21), toplumsal açıklamalar (%20), yasal uyum (%21) ve çevresel açıklamaların (%17) rapor içerisinde yüksek görünürlüğe sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan yönetim kurulu (%3) ve veri güvenliği (%3) temalarının daha sınırlı yoğunluk ürettiği görülmektedir. Tema dağılımlarının %100'ün üzerinde bir toplama ulaşması, kodların önemli ölçüde kesiştiğine işaret etmektedir. Bu durum sürdürülebilirlik, finansal performans ve operasyonel süreçlere ilişkin açıklamaların çoğu durumda kurumsal yönetim, yasal uyum ve performans göstergeleriyle birlikte ele alındığını göstermektedir.

Rapor genelinde kullanılan temel söylemsel yapıların daha görünür hale getirilebilmesi amacıyla kelime ve kelime öbeği analizleri de gerçekleştirilmiştir. Kelime bulutu ve kelime öbek bulutu analizleri, sürdürülebilirlik, yönetim, operasyon, performans, strateji ve dönüşüm temalarının rapor genelinde yoğun biçimde tekrarlandığını göstermektedir.



Şekil 4.1 Kelime Bulutu

Kelime bulutu incelendiğinde “sustainability”, “management”, “company”, “information”, “business”, “operations”, “risk”, “governance” ve “compliance” gibi kavramların yüksek görünürlüğe sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca “climate”, “biodiversity”, “human rights”, “water”, “waste” ve “resource” gibi çevresel ve toplumsal kavramların da rapor içerisinde tekrarlandığı anlaşılmaktadır. Bulgular, raporun sürdürülebilirlik, yönetişim, operasyon ve finansal raporlama temalarını birlikte içeren bütünleşik bir söylem yapısına sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.2 Kelime Öbek Bulutu

Kelime öbek bulutu incelendiğinde "sustainability information", "value chain", "climate change", "circular economy", "resource use", "annual account", "cash flow", "risk management" ve "good governance" gibi ifadelerin öne çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, yönetişim, risk yönetimi ve finansal raporlama temalarının rapor genelinde birlikte kullanılan temel açıklama alanları arasında yer aldığı görülmektedir.

Çalışmada, kurumsal açıklama yapısının hangi rapor katmanlarında yoğunlaştığını ve temaların hangi bölümlerde birlikte sunulduğunu değerlendirebilmek amacıyla kod kesişim analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak rapor katmanları ile temalar arasındaki kod kesişim yoğunlukları incelenmiştir.

Tablo 4.2 Rapor Katmanları ile Temalar Arasında Kod Kesişim Yoğunlukları

Kod Sistemi	1.1	1.2	1.3	2.1.1	2.1.2	2.2.1	2.2.2	2.3.1	2.3.2	2.3.3	2.3.4	2.4.1
1.1.Vitrin	0	0	0	22	39	11	17	58	8	0	25	74
1.2.Gövde	0	0	0	308	163	292	374	551	54	47	323	220
1.3.Yıllık Hesaplar	0	0	0	117	333	9	9	87	15	0	130	286

Not: 2.1.1. Operasyonel; 2.1.2. Finansal; 2.2.1. Çevresel; 2.2.2. Toplumsal; 2.3.1. Kurumsal Yönetim; 2.3.2. Yönetim Kurulu; 2.3.3. Veri Güvenliği; 2.3.4. Yasal Uyum; 2.4.1. Gösterge/KPI

Tablo 4.2 incelendiğinde vitrin katmanının en yoğun biçimde gösterge/KPI (74), kurumsal yönetim (58), finansal açıklamalar (39) ve yasal uyum (25) temalarıyla kesiştiği görülmektedir. Bu bağlamda üst yönetim söylemlerinin büyük ölçüde performans göstergeleri, kurumsal yönetim vurguları ve finansal görünürlük unsurlarıyla birlikte sunulduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık çevresel (11) ve toplumsal (17) temaların vitrin katmanında daha sınırlı düzeyde yer aldığı görülmektedir.

Gövde bölümünde kurumsal yönetim (551) temasının açık biçimde baskın olduğu görülmektedir. Bunun yanında toplumsal açıklamalar (374), yasal uyum (323), operasyonel açıklamalar (308) ve çevresel açıklamalar (292) yüksek yoğunluk üretmektedir. Bulgular, raporun ana gövdesinin sürdürülebilirlik, yönetişim, operasyon ve uyum temalarının birlikte ele alındığı temel açıklama alanı olduğunu göstermektedir. Özellikle çevresel ve toplumsal açıklamaların büyük ölçüde gövde bölümünde yoğunlaşması dikkat çekmektedir.

Yıllık hesaplar bölümünde ise finansal açıklamalar (333) ve gösterge/KPI açıklamalarının (286) belirgin biçimde öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca yasal uyum teması da yıllık hesaplar bölümünde yüksek yoğunluk (130) göstermektedir. Buna karşılık çevresel (9) ve toplumsal (9) temaların yıllık hesaplar bölümünde oldukça sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir.

Katmanlar birlikte değerlendirildiğinde raporun her bölümünde farklı açıklama önceliklerinin öne çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte kurumsal açıklama mimarisinin merkezinde yönetişim, performans göstergeleri, finansal görünürlük ve yasal uyum temalarının yer aldığı anlaşılmaktadır. Çevresel ve toplumsal açıklamaların ise ağırlıklı olarak gövde bölümünde yoğunlaştığı görülmektedir.

Rapor katmanları ile temalar arasındaki ilişkilere ek olarak, temaların birbirleriyle hangi düzeyde birlikte kullanıldığını daha açık biçimde değerlendirebilmek amacıyla katman kodları hariç tutularak temalar arası kod kesişim yoğunlukları ayrıca incelenmiştir.

Tablo 4.3 Temalar Arası Kod Kesişim Yoğunlukları

Kod Sistemi	2.1.1	2.1.2	2.2.1	2.2.2	2.3.1	2.3.2	2.3.3	2.3.4	2.4.1
2.1.1.Operasyonel	0	190	141	139	128	4	29	61	154
2.1.2.Finansal	190	0	58	61	132	8	11	148	341
2.2.1.Çevresel	141	58	0	140	228	7	4	86	89
2.2.2.Toplumsal	139	61	140	0	245	10	27	121	70
2.3.1.Kurumsal Yönetim	128	132	228	245	0	62	43	223	128
2.3.2.Yönetim Kurulu	4	8	7	10	62	0	5	16	22
2.3.3.Veri Güvenliği	29	11	4	27	43	5	0	36	5
2.3.4.Yasal Uyum	61	148	86	121	223	16	36	0	80
2.4.1.Gösterge (+)	154	341	89	70	128	22	5	80	0

Tablo 4.3 incelendiğinde kurumsal yönetim temasının çevresel açıklamalar (228), toplumsal açıklamalar (245) ve yasal uyum temalarıyla (223) yüksek düzeyde kesişim ürettiği görülmektedir. Bulgular, çevresel ve toplumsal açıklamaların raporda bağımsız bir iletişim alanı şeklinde olmadığını, yönetişim, kurumsal kontrol ve uyum yapısı içerisinde sunulduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu durum sürdürülebilirlik temalarının büyük ölçüde kurumsal politika, yönetim sistemi, etik ilkeler ve uyum mekanizmaları çerçevesinde yapılandırıldığını göstermektedir.

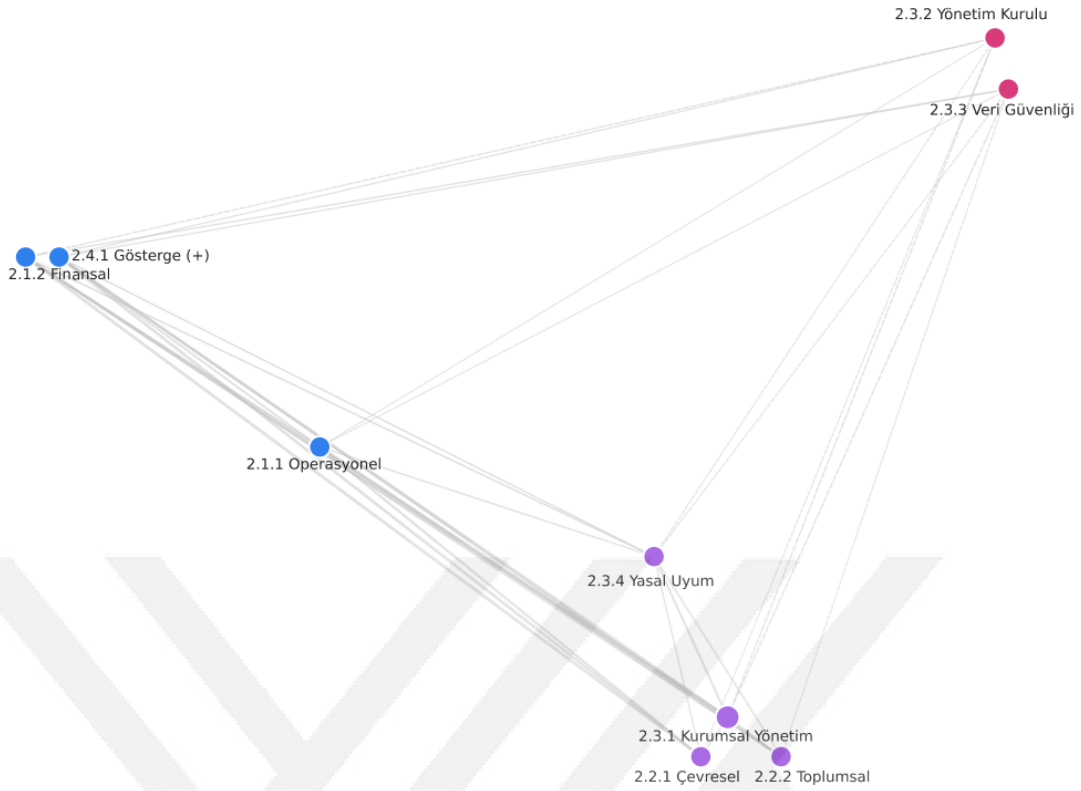
Operasyonel açıklamaların çevresel açıklamalar (141), toplumsal açıklamalar (139), finansal açıklamalar (190) ve gösterge/KPI temalarıyla (154) yüksek düzeyde kesişim üretmesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, operasyonel faaliyetlerin sürdürülebilirlik, performans ölçümü ve finansal görünürlük unsurlarıyla birlikte ele alınarak anlatıldığı görülmektedir.

Finansal açıklamalar ile gösterge/KPI temaları arasındaki yüksek kesişim yoğunluğu (341), yıllık hesaplar bölümünde yer alan finansal tablolar ve performans göstergeleriyle doğrudan ilişkilidir. Ancak göstergelerin yalnızca finansal bölümde yoğunlaşmadığı, vitrin ve gövde katmanlarında da yaygın biçimde kullanıldığı görülmektedir. Bu durumda şirketin kurumsal açıklama yapısında ölçülebilirlik, performans göstergeleri ve sayısal görünürlüğe önemli düzeyde yer verdiği anlaşılmaktadır.

Yasal uyum temasının finansal açıklamalar (148), toplumsal açıklamalar (121) ve çevresel açıklamalarla (86) önemli düzeyde kesişim üretmesi de dikkate değer bir unsur olarak tabloda görülmektedir. Bu durum sürdürülebilirlik ve yönetişim açıklamalarının önemli ölçüde regülasyonlar, standartlar ve uyum mekanizmaları çerçevesinde açıklandığını göstermektedir.

Buna karşılık yönetim kurulu ve veri güvenliği temalarının diğer temalarla daha sınırlı düzeyde kesişim ürettiği görülmektedir. Özellikle veri güvenliği temasının daha çok kurumsal yönetim (43) ve yasal uyum (36) temalarıyla ilişkili biçimde kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Tema kesişimleri birlikte değerlendirildiğinde raporun sürdürülebilirlik merkezli bir açıklama yapısından ziyade yönetişim, performans göstergeleri, finansal görünürlük ve yasal uyum ekseninde bütünleşik biçimde yapılandırıldığı görülmektedir. Özellikle çevresel ve toplumsal açıklamaların kurumsal yönetim temasıyla yüksek düzeyde kesişim üretmesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda şirketin meşruiyet üretiminde çevresel ve toplumsal söylemlerden çok kurumsal yönetim, sistematik kontrol yapıları ve ölçülebilir performans vurgularını ön plana çıkardığı anlaşılmaktadır.



Şekil 4.3 Temalar Arası İlişki Ağı Haritası

Şekil 4.3'te temalar arası kesişim yoğunlukları ağ yapısı üzerinden daha görünür hâle gelmektedir. Sayısal olarak Tablo 4.3'te görüldüğü gibi Şekil 4.3'te de kurumsal yönetim temasının diğer temalarla güçlü ilişkiler kuran temel açıklama alanı olduğu anlaşılmaktadır. Veri güvenliği ve yönetim kurulu temalarının raporda izole ve sınırlı bir şekilde yer aldığı, diğer temaların ise daha yoğun ilişkiler içerisinde işlendiği görülmektedir.

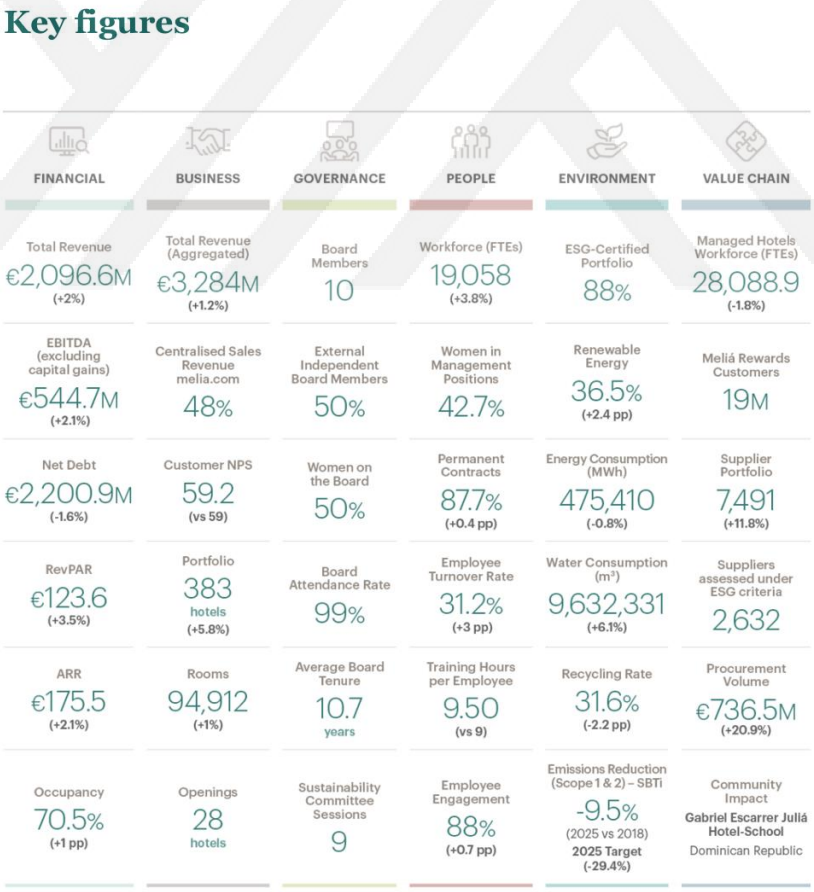
Ağ haritasında özellikle dikkat çeken bir unsur yasal uyum temasının merkezî konumda yer almasıdır. Tablo düzeyinde kurumsal yönetim teması en yüksek ilişki yoğunluklarını üretmesine rağmen, ağ yapısında yasal uyum temasının farklı açıklama alanları arasında bağlayıcı bir düğüm gibi çalıştığı görülmektedir. Bu durum operasyon, sürdürülebilirlik, yönetişim ve yasal uyum temaları arasında bütünleşik bir açıklama hattının oluştuğuna işaret etmektedir.

4.1.1 Tablo ve Görsellerin Değerlendirilmesi

Çalışmanın raporu katman bazında değerlendirmesi doğrultusunda tablo ve şekiller de aynı şekilde değerlendirilmiştir. Kod yoğunlukları, tema kesişimleri ve ağ yapıları birlikte değerlendirildiğinde şirketin kurumsal açıklama yapısını finansal performans, yönetişim yapıları ve operasyonel göstergelerle bütünleşik biçimde sunduğu görülmektedir. Bu kapsamda raporda yer alan finansal ve finansal olmayan açıklamalar birbirlerini destekleyen bütünleşik bir kurumsal açıklama mimarisi içerisinde ele alınmıştır.

4.1.2 Vitrin Bölümü

Vitrin bölümünde yer alan görseller, şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımını performans göstergeleri, büyüme stratejileri, yönetişim yapıları ve küresel derecelendirme sistemleriyle birlikte yapılandırdığını göstermektedir.



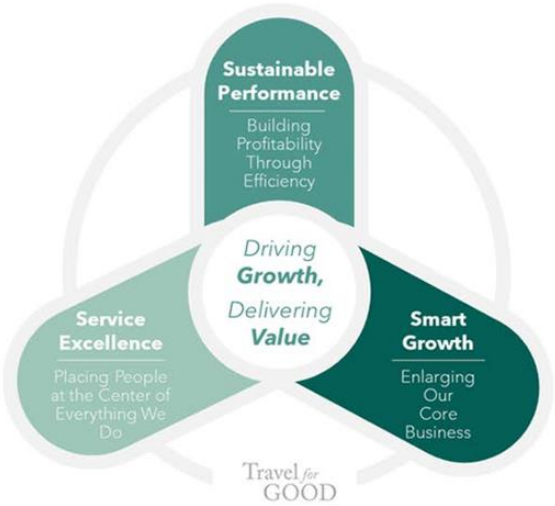
Şekil 4.4 Temel Göstergeler Panosu (Meliá)

Şekil 4.4 incelendiğinde finansal göstergeler, operasyonel performans, yönetişim yapıları, insan kaynakları göstergeleri, çevresel performans ve tedarik zinciri verilerinin aynı açıklama yapısı içerisinde birlikte sunulduğu görülmektedir. Finansal göstergeler arasında gelir, EBITDA, net borç, RevPAR, doluluk oranı ve ARR gibi yatırımcı odaklı performans göstergeleri öne çıkarken; çevresel ve toplumsal göstergelerin de benzer KPI mantığı doğrultusunda yapılandırıldığı dikkat çekmektedir. Özellikle yenilenebilir enerji oranı, emisyon azaltımı, su tüketimi, geri dönüşüm oranı, kadın yönetici oranı, çalışan bağlılığı ve ESG sertifikalı portföy gibi göstergelerin ölçülebilir performans verileri şeklinde sunulması dikkat çekmektedir. Genel çerçevede şirketin açıklama yapısının yatırımcı güveni, büyüme performansı ve operasyonel başarı ekseninde şekillendiğine, sürdürülebilirlik açıklamalarının ise şirketin genel performans mimarisine entegre edildiğini göstermektedir.



Şekil 4.5 ESG Derecelendirme ve Değerlendirme Göstergeleri (Meliá)

Şekil 4.5 incelendiğinde şirketin sürdürülebilirlik performansını küresel derecelendirme kuruluşları ve bağımsız değerlendirme sistemleri aracılığıyla görünür hale getirmeye çalıştığı görülmektedir. MSCI, Sustainalytics, ISS ESG, CDP, EcoVadis ve SveP Global gibi uluslararası derecelendirme kuruluşlarına yapılan vurgu, sürdürülebilirlik söylemlerinin küresel ölçekte kabul gören performans standartlarıyla ilişkilendirildiğini göstermektedir.



Şekil 4.6 Driving Growth, Delivering Value Modeli (Meliá)

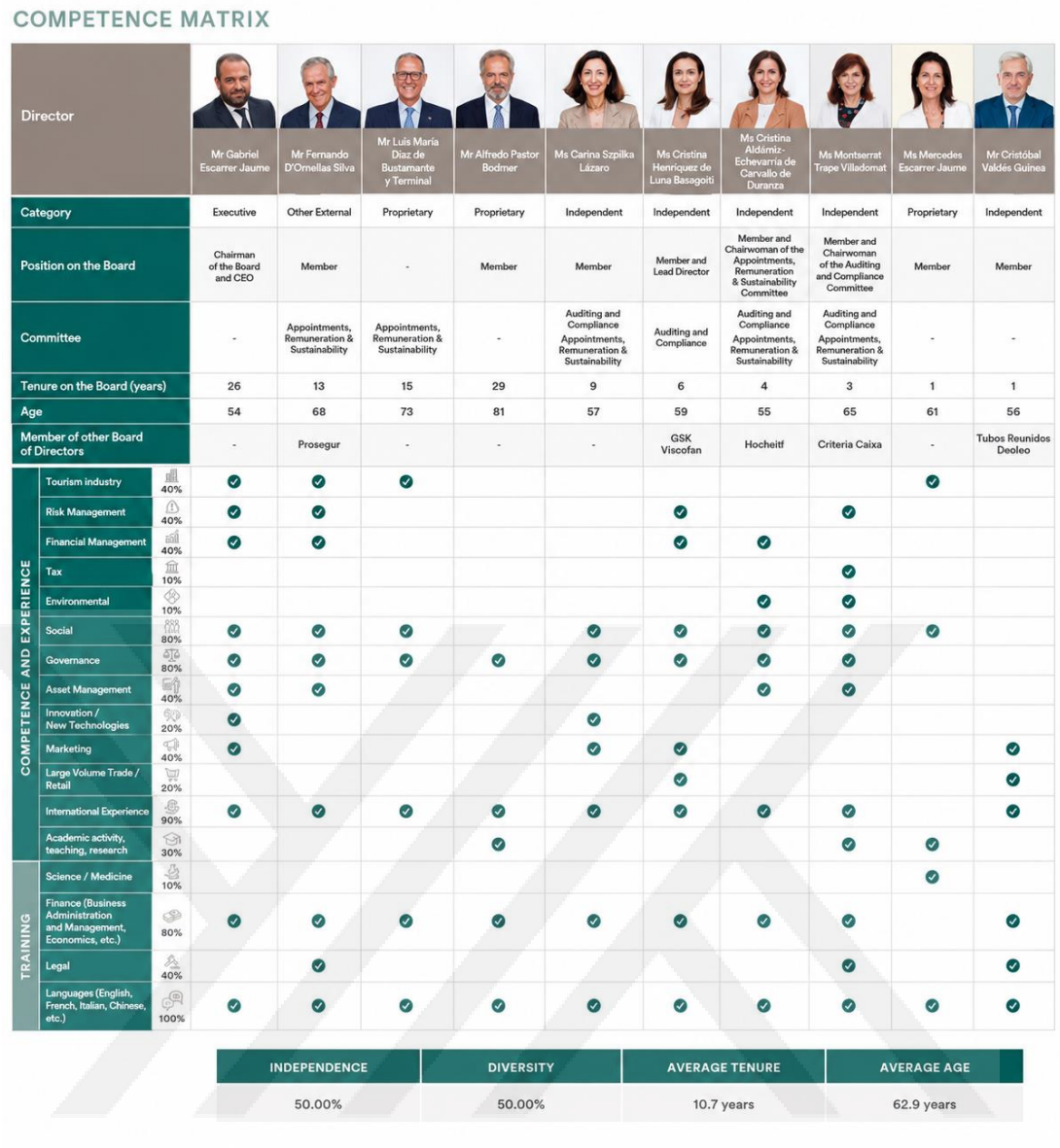
Şekil 4.6 incelendiğinde şirketin sürdürülebilirlik yaklaşımını büyüme, operasyonel verimlilik ve değer üretimi ekseninde konumlandırdığı görülmektedir. Modelde "Sustainable Performance", "Service Excellence" ve "Smart Growth" bileşenlerinin birlikte sunulması dikkat çekmektedir. Özellikle sürdürülebilir performans kavramının "Building Profitability Through Efficiency" söylemiyle ilişkilendirilmesi, çevresel ve sürdürülebilirlik temalarının operasyonel verimlilik ve finansal performansla birlikte ele alındığını göstermektedir. Modelin merkezinde yer alan "Driving Growth, Delivering Value" ifadesi, sürdürülebilirlik söylemlerinin bağımsız bir sosyal sorumluluk yaklaşımından ziyade kurumsal büyüme ve değer üretimi mantığı doğrultusunda yapılandırıldığını göstermektedir.

4.1.3 Gövde Bölümü



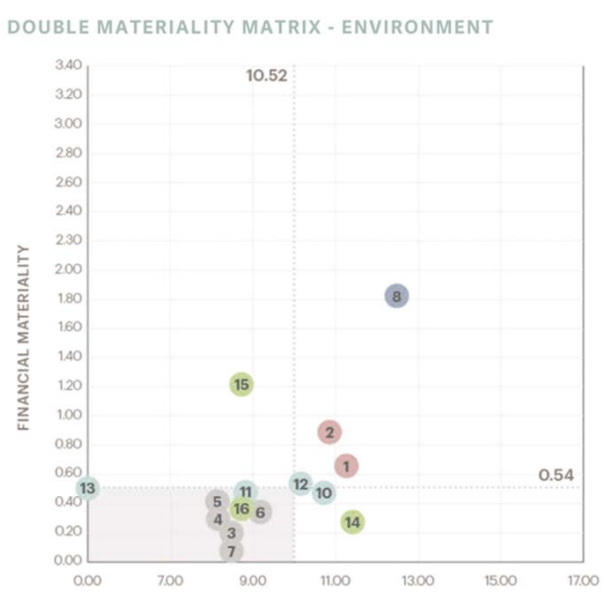
Şekil 4.7 Kurumsal Yönetişim ve Komite Yapısı (Meliá)

Şekil 4.7 incelendiğinde sürdürülebilirlik, denetim, etik, veri koruma ve yönetişim süreçlerinin kurumsal yönetim yapısı içerisine bütünleşik biçimde yerleştirildiği görülmektedir. Özellikle "Auditing and Compliance Committee", "Sustainability Committee" ve "Data Protection Office" gibi yapıların doğrudan yönetim mekanizmalarıyla ilişkilendirilmesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik açıklamalarının kurumsal yönetişim ve uyum mekanizmaları çerçevesinde yapılandırıldığı anlaşılmaktadır.



Şekil 4.8 Yönetim Kurulu Yetkinlik Matrisi (Meliá)

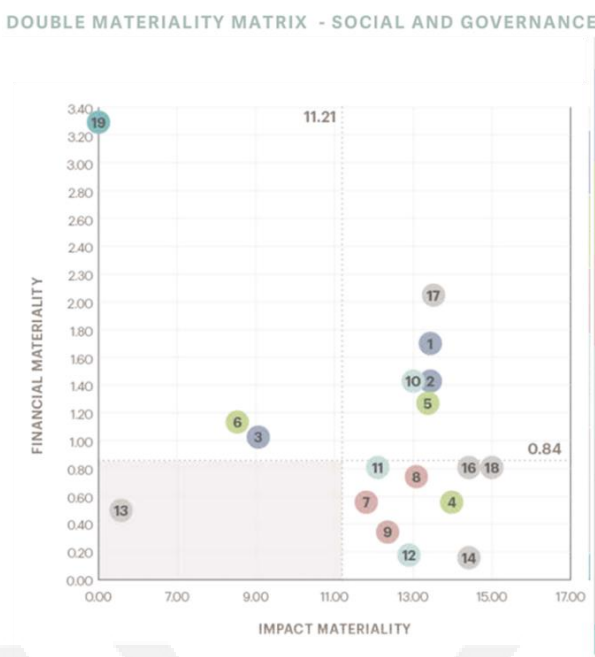
Şekil 4.8 incelendiğinde yönetim kurulunun finans, risk yönetimi, çevresel konular, yönetişim, inovasyon ve uluslararası deneyim gibi çok boyutlu yetkinlik alanları doğrultusunda yapılandırıldığı görülmektedir. Özellikle risk yönetimi, finansal uzmanlık, governance, uluslararası deneyim ve sürdürülebilirlik gibi dış paydaşların önem verdiği alanların görünür kılınması, şirketin yatırımcılara yönelik güven ve hesap verebilirlik odaklı bir açıklama stratejisi benimsediğini göstermektedir. Dikkat çeken diğer bir unsur ise bağımsızlık oranı, çeşitlilik, görev süresi, yaş profili ve sektör/işlev bazlı uzmanlık alanlarının görünür kılınması yoluyla yönetim kurulunun şirket stratejisi ve risk profiliyle uyumlu biçimde oluşturulduğu mesajının verilmesidir.



TOPIC		SUB-TOPIC	IMPACT	FINANCIAL	
E1 Climate Change	1	Climate change adaptation	11.22	0.66	Double materiality
	2	Climate change mitigation & energy	10.84	0.89	Double materiality
E2 Pollution	3	Pollution of living organisms and food resources	8.47	0.14	Not material
	4	Pollution of water	8.13	0.32	Not material
	5	Pollution of air	8.13	0.37	Not material
	6	Pollution of soil	9.12	0.36	Not material
	7	Substances of concern and of very high concern	8.47	0.10	Not material
E3 Water and marine resources	8	Water	12.44	1.83	Double materiality
	9	Marine resources	-	-	Not material
E4 Biodiversity and ecosystems	10	Direct impact drivers of biodiversity loss	10.70	0.48	Impact materiality
	11	Impacts on the state of species	8.82	0.48	Not material
	12	Impacts on the extent and condition of ecosystems	10.14	0.55	Financial materiality
	13	Impacts and dependencies on ecosystem services	0.00	0.50	Not material
E5 Circular economy and waste management	14	Resource inflows, including resource use	11.38	0.28	Impact materiality
	15	Waste	8.79	1.21	Financial materiality
	16	Resource outflows related to products and services	8.79	0.40	Not material

Şekil 4.9 Çevresel Çifte Önemlilik Matrisi (Meliá)

Şekil 4.9 incelendiğinde iklim değişikliği, su kaynakları, biyolojik çeşitlilik ve döngüsel ekonomi başlıklarının hem etki önemliliği hem de finansal önemlilik ekseninde birlikte değerlendirildiği görülmektedir. Özellikle "climate change mitigation and energy" ile "water resources" başlıklarının yüksek önemlilik düzeyi üretmesi dikkat çekmektedir. Matris incelendiğinde çevresel sürdürülebilirlik konularının finansal etkiler ve risk yapılarıyla ilişkili biçimde ve regülasyon uyumu doğrultusunda ele alındığı anlaşılmaktadır (European Commission, 2023).



TOPIC		SUB-TOPIC	IMPACT	FINANCIAL	
S1 Own workforce	1	Working conditions	13.40	1.68	Double materiality
	2	Equal treatment and opportunities for all	13.45	1.42	Double materiality
	3	Protection of human rights and other work-related rights	9.05	1.01	Financial materiality
S2 Workers in the value chain	4	Working conditions	13.96	0.56	Impact materiality
	5	Equal treatment and opportunities for all	13.34	1.27	Double materiality
	6	Protection of human rights and other work-related rights	8.53	1.12	Financial materiality
S3 Affected communities	7	Communities' civil and political rights	11.79	0.56	Impact materiality
	8	Rights of indigenous peoples	13.04	0.73	Impact materiality
	9	Communities' economic, social and cultural rights	12.42	0.33	Impact materiality
S4 Consumers and end-users	10	Information-related impacts for consumers and/or end-users	13.13	1.42	Double materiality
	11	Social inclusion of consumers and/or end-users	12.13	0.81	Impact materiality
	12	Personal safety of consumers and/or end-users	12.88	0.16	Impact materiality
G1 Business conduct	13	Political engagement and lobbying activities	5.54	0.50	Not material
	14	Corruption and bribery	14.38	0.15	Impact materiality
	15	Animal welfare	-	-	Not material
	16	Corporate culture	14.38	0.81	Impact materiality
	17	Management of relationships with suppliers including payment practices	13.51	2.06	Double materiality
	18	Protection of whistle-blowers	15.00	0.81	Impact materiality
E5 Cybersecurity	19	Cybersecurity management	-	3.29	Financial materiality

Şekil 4.10 Sosyal ve Yönetişim Çifte Önemlilik Matrisi (Meliá)

Şekil 4.10 incelendiğinde iş gücü, iş etiği, tüketiciler, siber güvenlik ve iş yapış davranışları gibi konuların yüksek önemlilik düzeyleri ürettiği görülmektedir. Özellikle "business conduct", "management of relationships with suppliers" ve "cybersecurity management" başlıklarının dikkat çekici düzeyde önemlilik üretmesi yönetişim temalarının sürdürülebilirlik yapısı içerisinde merkezi bir konuma sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca yönetişim, davranışsal kontrol ve kurumsal uyum yapılarının sürdürülebilirlik söylemleri ile bütünleştiği anlaşılmaktadır.

Şekil 4.9 ve Şekil 4.10 birlikte değerlendirildiğinde, ESRS ve CSRD kapsamında benimsenen "çifte önemlilik" anlayışıyla uyumlu biçimde hem işletmenin çevre ve toplum üzerindeki etkilerini hem de sürdürülebilirlik unsurlarının işletme üzerindeki finansal etkilerini birlikte değerlendirmektedir (European Parliament & Council of the European Union, 2022; European Commission, 2023). Özellikle iklim değişikliği, enerji yönetimi, su kaynakları, çalışan koşulları, eşitlik, tüketici güvenliği ve iş etiği gibi paydaş görünürlüğü yüksek başlıkların üst düzey önemlilik alanlarında konumlandırılması, işletmenin sürdürülebilirlik odaklı kurumsal itibarını güçlendirmeye yönelik bir açıklama stratejisi izlediğini düşündürmektedir. Buna karşılık kirlilik, tehlikeli maddeler, politik katılım veya belirli toplumsal etkiler gibi hassas alanların görece düşük önemlilik düzeyinde sunulması, literatürde stratejik

sessizlik (strategic silence) olarak ifade edilen seçici kurumsal açıklama stratejilerini düşündürmektedir (Carlos ve Lewis, 2018). Net olarak, söz konusu matrislerin ESG risk iletişimi, kurumsal imaj yönetimi, regülasyon uyumu ve paydaş beklentilerinin yönlendirilmesine hizmet eden stratejik bir kurumsal iletişim mekanizması niteliği taşıdığı değerlendirilmektedir.

COUNTRY	EMPLOYEES (FTE'S)		TOTAL REVENUE (*)		RESULTS BEFORE TAX		TAX PAID OVER REVENUE	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Albania	1		18		(241)	(59)		
Germany	1,179	894	161,836	178,867	(7,188)	11,411	2,461	776
Andorra	2		277		(18)			
Saudi Arabia	3				(527)			
Argentina			2,484	2,725	1,394	2,232	167	478
Austria	105	109	17,136	17,171	(762)	266		64
Brazil	29	25	11,524	7,149	2,485	(101)		
Bulgaria	5	5	657	450	195	6	(19)	23
China	12	15	1,615	2,680	(890)	658		
Cuba			2,260	28,609	(260)	(4,029)	430	520
USA	81	79	41,555	41,201	(1,982)	727		
UAE	6		(52)		(570)	(1,629)		
Spain	8,603	7,917	1,223,419	1,118,415	227,110	169,665	32,274	17,916
France	326	291	62,047	61,110	5,177	5,912	884	
Indonesia	6	6	549	1,120	(174)	281		36
Caiman Islands			(166)	1	(181)	(162)		
Italy	439	417	87,586	87,033	7,257	8,876	231	399
Luxembourg	121	122	15,730	16,079	936	1,780		(65)
Morocco			18		(5)			
Mexico	3,045	3,470	203,424	227,726	39,126	42,404	11,574	1,312
the Netherlands	38		13,597	13,556	566	1,623	580	
Panama	2	3	180	372	(3,703)	(3,302)		
Peru	106	104	5,087	4,787	1,179	463	121	242
Portugal	63	59						
Puerto Rico			5	—	(43)	—	687	
United Kingdom	392	412	67,415	64,929	(13,993)	(14,703)		
Dominican Rep.	4,385	4,301	192,550	177,956	8,841	1,307	2,203	2,258
Switzerland				—	150	(1,082)	9	85
Thailand					(8)			
Venezuela	74	100	12,739	15,123	3,996	3,255	35	142
Vietnam	37	33	2,322	3,484	(1,822)	(1,377)		
Total	19,058	18,362	2,125,811	2,070,543	266,045	224,424	51,637	24,186

The total reported revenues correspond to the sum of operating revenues (Note 7.1) and financial revenues (Note 7.6) from the Consolidated Annual Accounts of Meliá Hotels International, S.A. Income taxes paid have been calculated based on the amounts actually paid, without considering accrued amounts.

Şekil 4.11 Ülke Bazlı Vergi Şeffaflığı Göstergeleri (Meliá)

Şekil 4.11 incelendiğinde şirketin çalışan sayısı, gelir düzeyi, vergi öncesi kâr ve ödenen vergiler gibi göstergeleri ülke bazında detaylı biçimde sunduğu görülmektedir. Finansal verilerin coğrafi dağılım temelinde açıklanması, şeffaflık ve hesap

verebilirlik söylemlerini güçlendirmektedir. Şekilde yer alan tablo incelendiğinde finansal açıklamaların yasal uyum ve kurumsal görünürlük mantığı doğrultusunda yapılandırıldığı anlaşılmaktadır.

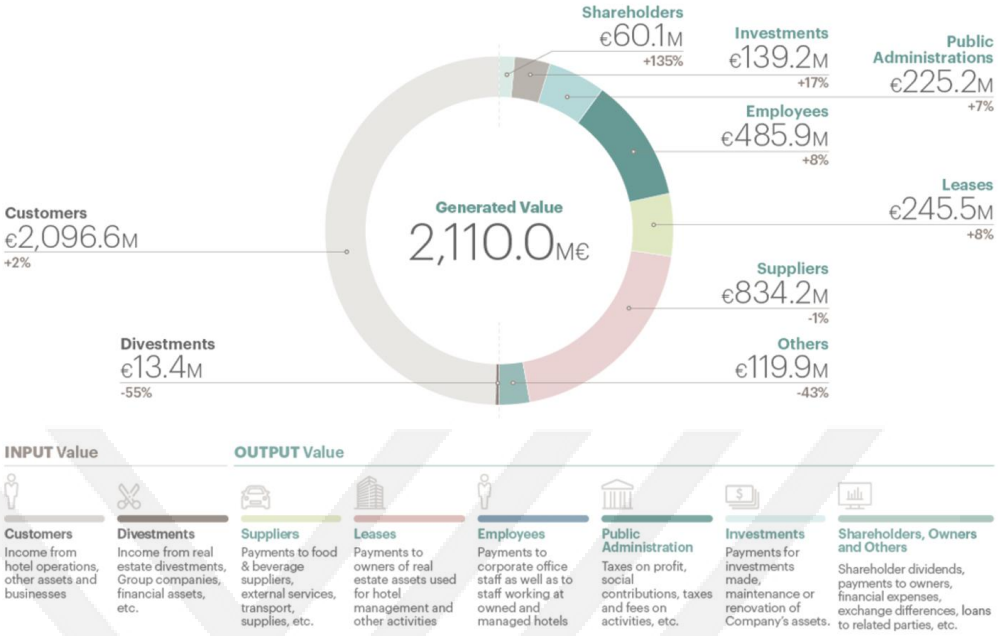
SUMMARY TABLE TAXONOMY

KEY PERFORMANCE INDICATORS	BREAKDOWN	2025	2024
A. TURNOVER	Total	€1,903,862,215.89	€ 1,826,028,722.53
	Eligible	€1,578,694,145.96	€ 1,539,837,313.99
	Non eligible	17%	16%
	Eligible	83%	84%
	Aligned	—	—
B. OPEX	Total	€165,152,326.07	€ 155,377,735.04
	Eligible	€47,142,108.36	€ 48,846,195.14
	Non eligible	71%	69%
	Eligible	29%	31%
	Aligned	—	—
C. CAPEX	Total	€89,070,111.46	€ 50,108,840.27
	Eligible	€88,028,310.13	€ 49,644,259.59
	Non eligible	1%	1%
	Eligible	99%	99%
	Aligned	—	—

Şekil 4.12 AB Taksonomisi Sürdürülebilir-Finansal Faaliyet Özeti (Meliá)

Şekil 4.12 otel işletmesinin faaliyetlerini Avrupa Birliği Taksonomi Tüzüğü kapsamında sınıflandırarak sürdürülebilirlik performansını finansal göstergeler üzerinden yapılandırdığını göstermektedir. Tablo, özellikle ciro (turnover), operasyonel giderler (OpEx) ve sermaye harcamaları (CapEx) üzerinden "eligible" ve "aligned" ayrımını ortaya koyarak işletmenin sürdürülebilir ekonomik faaliyetlerini regülasyon temelli bir kurumsal açıklama çerçevesinde sunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik açıklamalarının giderek finansallaştığını ve ESG performansının yatırımcı odaklı metriklerle ilişkilendirildiğini göstermesi açısından önem taşımaktadır (European Parliament & Council of the European Union, 2020). Özellikle CapEx kaleminde %99 düzeyinde taksonomi uyumluluk oranının bulunması, işletmenin sürdürülebilir yatırım yönelimini güçlendiren bir görünüm oluşturmaktadır. Buna karşılık turnover ve OpEx kalemlerinde "eligible" oranlarının daha sınırlı kalması, mevcut operasyonel faaliyetlerin tamamının sürdürülebilir ekonomik faaliyetlerle tam uyumlu olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte tabloda "aligned" satırlarının boş bırakılması dikkat çekmektedir. Bu durum faaliyetlerin taksonomi kapsamına girebildiğini, ancak henüz tam uyum düzeyinde sunulamadığını

düşündürmektedir. Literatürde söz konusu yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilirlik dönüşüm süreçlerinde regülasyon temelli görünürlük ve meşruiyet üretimine yöneldiği geçiş dönemi kurumsal açıklama stratejileriyle ilişkilendirilmektedir (Velte, 2026).



Şekil 4.13 Paydaşlara Dağıtılan Ekonomik Değer Yapısı (Meliá)

Şekil 4.13 otel işletmesinin ekonomik değer yaratımını paydaş temelli bir sürdürülebilirlik yaklaşımı çerçevesinde sunduğunu göstermektedir. Görselde yaratılan toplam ekonomik değerin müşterilerden elde edilen gelirler üzerinden oluştuğu, ardından çalışanlar, tedarikçiler, kamu kurumları, yatırım faaliyetleri ve hissedarlar gibi farklı paydaş gruplarına dağıtıldığı görülmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik raporlamasında sıklıkla kullanılan paydaş kapitalizmi (stakeholder capitalism) ve ortak değer (shared value) perspektifleriyle uyum göstermektedir (Samans ve Nelson, 2022; Khurshid ve Snell, 2022). Özellikle çalışanlara (€485.9m), tedarikçilere (€834.2m) ve kamu kurumlarına (€225.2m) yapılan katkıların görünür biçimde sunulması dikkat çekmektedir. Genel olarak Şekil 4.13'te işletmenin ekonomik etkisini çok paydaşlı değer yaratımı çerçevesinde sunmaya çalıştığı anlaşılmaktadır.

4.1.4 Yıllık Hesaplar ve Finansal Açıklamalar Bölümü

	Hotel						
(Thousand €)	Hotel Management	Hotel Business	Other business with hotel management	Real Estate	Corporate	Eliminations	Balance 31/12/2025
INCOME STATEMENT							
Operating income and Results from assets sale	562,932	1,818,434	94,394	28,755	176,116	(584,079)	2,096,552
Operating expenses	(402,465)	(1,325,386)	(88,325)	(9,979)	(237,473)	584,079	(1,479,548)
EBITDAR	160,467	493,048	6,069	18,776	(61,356)		617,004
Leases	188	(53,319)	(261)				(53,392)
EBITDA	160,655	439,729	5,808	18,776	(61,356)		563,612
Depreciation and impairment	(3,257)	(233,731)	(3,330)	(2,380)	(17,406)		(260,103)
EBIT	157,398	205,998	2,478	16,396	(78,762)		303,508
Net financial income							(73,815)
Associates net income		39,391		(190)	(2,849)		36,352
Profit before tax							266,045
Tax							(65,799)
CONSOLIDATED NET INCOME							200,246
ATTRIBUTED TO THE PARENT COMPANY							170,069
Attributed to minority interests							(30,177)
ASSETS & LIABILITIES							
Property, plant and equipment and intangible assets	69,806	1,546,120	9,287	18,661	135,284		1,779,158
Right of use	439	1,473,044	1,358	892			1,475,734
Investments in associates		208,622		6,094	39,140		253,856
Other non-current assets							561,498
Current operating assets	349,686	161,536	28,838	4,904	279,411	(545,426)	278,950
Other current assets							305,834
TOTAL ASSETS							4,655,030
Borrowings							1,011,066
Other non-current liabilities							476,599
Current operating liabilities	330,114	405,666	41,999	874	157,714	(412,938)	523,428
Other current liabilities							41,226
Lease liabilities	483	1,416,564	1,469	780	2,990		1,422,285
TOTAL LIABILITIES							3,474,603

Şekil 4.14 Faaliyet Segmentleri ve Finansal Yapı (Meliá)

Şekil 4.14 incelendiğinde otel işletmesinin faaliyet yapısını hotel management, hotel business, real estate ve corporate segments şeklinde çok katmanlı bir operasyonel mimari çerçevesinde sunduğu görülmektedir. Özellikle hotel management ve hotel business segmentlerinin ayrı biçimde yapılandırılması dikkat çekmektedir. Bu yapı, işletmenin yalnızca klasik otel işletmeciliği faaliyeti yürütmediğini, aynı zamanda yönetim sözleşmeleri, franchise faaliyetleri, rezervasyon hizmetleri ve varlık yönetimi gibi asset-light modele dayalı gelir mekanizmalarını görünür hale getirdiğini göstermektedir. Özellikle hotel business segmentinde yüksek operasyonel gelir ve EBITDAR üretimi bulunmasına karşılık corporate segment içerisinde önemli düzeyde negatif EBIT oluşması, merkezî yönetim maliyetleri ve kurumsal koordinasyon yapılarının finansal etkilerini görünür kılmaktadır.

Şekilde dikkat çeken diğer bir unsur "right of use ve lease liabilities" kalemlerinin yüksek düzeyidir. Bu durum işletmenin operasyonel büyümesini önemli ölçüde kira sözleşmeleri ve kullanım hakkı varlıkları üzerinden yapılandırdığını göstermektedir. Literatürde söz konusu yaklaşım, küresel otelcilik sektöründe sermaye yoğun sahiplik modelinden operasyon ve marka yönetimi ağırlıklı "asset-light" yapılara geçişin önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Gannon vd., 2021). Bununla birlikte real estate segmentinin ayrı biçimde sunulması, şirketin varlık rotasyonu ve gayrimenkul temelli değer üretimini yatırımcı iletişimi açısından görünür hale getirmeye çalıştığını göstermektedir. Genel olarak Şekil 4.14'ün işletmenin sürdürülebilir büyüme söylemini operasyonel çeşitlilik, finansal performans ve varlık yönetimi ekseninde bütünleşik biçimde yapılandıran stratejik bir açıklama mekanizması niteliği taşıdığı değerlendirilmektedir.

(Thousand €)	31/12/2025			31/12/2024		
	Long Term	Short Term	Total	Long Term	Short Term	Total
1. Financial instruments at amortized cost:						
Loans to associates and joint ventures	31,857	37,029	68,886	31,507	49,660	81,167
Other loans	13,603	11,396	24,999	25,679	8,172	33,850
Other items	40,522	1,843	42,365	40,106	3,411	43,517
2. Financial instruments at fair value through other comprehensive income:						
Cash flow hedges	658	112	770	207	392	599
3. Financial instruments at fair value through profit or loss:						
Trading Portfolio		621	621		310	310
Trading Portfolio derivatives	7,870		7,870	8,330	17,056	25,386
Unlisted equity instruments	38,080		38,080	23,242		23,242
TOTAL	132,591	51,001	183,592	129,071	79,001	208,072

Şekil 4.15 Finansal Araçlar ve Finansal Varlık Yapısı (Meliá)

Şekil 4.15 incelendiğinde işletmenin finansal araç yapısını amortized cost, fair value through other comprehensive income ve fair value through profit or loss kategorileri altında ayrıntılı biçimde sınıflandırdığı görülmektedir. Özellikle loans to associates and joint ventures, other loans, trading portfolio derivatives ve unlisted equity instruments gibi kalemlerin ayrı biçimde sunulması dikkat çekmektedir. Bu yapı, şirketin finansal risk yönetimi ve yatırım yapısını yalnızca toplam borç göstergeleri üzerinden değil, farklı finansal araç türleri çerçevesinde görünür hale getirmeye çalıştığını göstermektedir.

Şekilde uzun vadeli finansal araçların toplam finansal varlık yapısı içerisindeki ağırlığı dikkat çekmektedir. Özellikle ilişkili ortaklıklar ve joint venture yapılarıyla bağlantılı kredi kalemlerinin yüksekliği, işletmenin küresel operasyonlarını ortaklık temelli

finansal ağlar üzerinden sürdürdüğünü düşündürmektedir. Bununla birlikte trading portfolio derivatives ve fair value üzerinden ölçülen finansal araçların açıklanması, işletmenin finansal piyasa risklerini ve türev araç kullanımını şeffaf biçimde görünür hale getirmeye çalıştığını göstermektedir. Literatürde söz konusu yaklaşım yatırımcı güveni, risk iletişimi ve finansal meşruiyet üretimiyle ilişkilendirilmektedir (Michelon vd., 2015).

Şekil genel olarak değerlendirildiğinde finansal açıklamaların yalnızca muhasebe zorunluluğu kapsamında değil, kurumsal risk yönetimi kapasitesini ve finansal kontrol yapısını görünür kılmaya yönelik bir açıklama stratejisi çerçevesinde yapılandırıldığı anlaşılmaktadır. Özellikle farklı finansal araç kategorilerinin ayrıntılı biçimde sunulması, işletmenin kurumsal şeffaflık ve finansal disiplin söylemlerini güçlendirmeye yönelik bir görünürlük üretmeye çalıştığını göstermektedir.

(Thousand €)	31/12/2025	31/12/2024
Apartotel, S.A.	504	504
Hotel Metropolitan, S.A.S.	1,181	1,181
Cadstar France, S.A.S.	813	813
Ihla Bela de Gestao e Turismo, Ltd.	927	927
Crisalian, S.L.	1,730	
Lomondo, Ltd.	5,272	5,354
Hotel Alexander, S.A.S.	887	887
Operadora Mesol, S.A. de C.V.	465	465
Prodigios Interactivos, S.A.	14,780	14,780
Sol Melia Italia S.R.L.	2,253	2,253
TOTAL	28,811	27,164

The changes in the year are due to the new goodwill generated by the inclusion of the company Crisalian, S.L., as well as the effect of the exchange rate of the company Lomondo Ltd.

Such units are shown in the following table:

Company	Cash Generating Units (C.G.U.)
Apartotel, S.A.	Meliá Castilla, Meliá Costa del Sol and Meliá Alicante hotels
Hotel Metropolitan, S.A.S.	Meliá Paris Vendôme hotel
Cadstar France, S.A.S.	Melia Collection Villa Marquis, Paris Opera & Melia Collection Maison Colbert hotels
Ihla Bela de Gestao e Turismo, Ltd.	Melia Península Varadero, Meliá Las Dunas, Tryp Cayo Santa María, Meliá Cayo Santa María, Tryp Habana Libre & Tryp Cayo Coco hotels
Lomondo, Ltd.	Meliá White House hotel
Hotel Alexander, S.A.S	Meliá Paris Champs Elysées hotel
Operadora Mesol, S.A. de C.V.	Meliá Cozumel, Meliá Puerto Vallarta, Paradisus Cancún & Paradisus Los Cabos hotels
Prodigios Interactivos, S.A.	Hotel Distribution Platform
Sol Melia Italia S.R.L.	Melia Milan Il Duca hotel

Şekil 4.16 Şerefiye (Goodwill) ve Nakit Yaratan Birimler Yapısı (Meliá)

Şekil 4.16 incelendiğinde işletmenin şerefiye yapısını belirli şirketler ve bunlarla ilişkilendirilen cash generating units (CGU) üzerinden yapılandırdığı görülmektedir. Özellikle Londra, Paris, Milano, Cancun ve Varadero gibi uluslararası destinasyonlarda yer alan prestij otellerinin CGU yapıları içerisinde görünür hale

getirilmesi dikkat çekmektedir. Bu durum işletmenin maddi olmayan duran varlıklarını yalnızca muhasebe kalemi olarak değil, küresel marka değeri ve stratejik operasyon ağı çerçevesinde sunmaya çalıştığını göstermektedir.

Şekilde en dikkat çekici unsurlardan biri Prodigios Interactivos, S.A. şirketine bağlı "Hotel Distribution Platform" yapısının goodwill kapsamında yer almasıdır. Bu durum işletmenin dijital dağıtım altyapısını ve rezervasyon platformlarını stratejik değer üreten maddi olmayan varlıklar olarak konumlandırdığını göstermektedir. Literatürde dijital platform altyapılarının otelcilik sektöründe rekabet avantajı, müşteri erişimi ve operasyonel verimlilik açısından kritik stratejik kaynaklar arasında değerlendirildiği görülmektedir (Sigala, 2020). Bu bağlamda söz konusu açıklama yapısının Resource-Based View perspektifiyle de uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

Şekilde dikkat çeken diğer bir unsur ise goodwill değer düşüklüğüne ilişkin herhangi bir impairment bulgusunun bulunmadığının özellikle vurgulanmasıdır. Bu yaklaşım işletmenin operasyonel dayanıklılık, marka gücü ve uzun vadeli değer üretim kapasitesi konusunda yatırımcılara güven vermeye yönelik bir açıklama stratejisi izlediğine işaret etmektedir. Özellikle premium destinasyonların ve yüksek marka değerine sahip otellerin CGU yapıları içerisinde görünür hale getirilmesi, kurumsal açıklamaların finansal dayanıklılık, uluslararası marka prestiji ve stratejik varlık kalitesi söylemleriyle bütünleşik biçimde yapılandırıldığını göstermektedir.

4.2 Üst Yönetim Söylemlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

4.2.1 Meliá Hotels International Üst Yönetim Mesajı

Meliá Hotels International CEO mesajı incelendiğinde, kurumsal açıklama yapısının finansal dayanıklılık, premiumlaşma stratejisi ve kurumsal meşruiyet üretimi ekseninde bütünleşik biçimde kurgulandığı görülmektedir. Metin, sürdürülebilirliği bağımsız etik bir sorumluluk alanı olarak değil, uzun vadeli değer yaratımı ve stratejik büyüme kapasitesiyle ilişkilendiren kurumsal bir anlatı üretmektedir. Özellikle "resilience", "responsible growth", "financial discipline" ve "long-term value" kavramlarının yoğun biçimde tekrar edilmesi, şirketin belirsiz küresel çevre koşullarında istikrar üreten kurumsal aktör kimliğini görünür hale getirme çabasına

işaret etmektedir. Aynı zamanda CSRD uyumu, ESG derecelendirmeleri, enerji dönüşüm planları ve paydaş yönelimi gibi unsurların öne çıkarılması, Avrupa merkezli sürdürülebilirlik normlarının açıklama yapısı üzerindeki etkisini göstermektedir. Söylem genelinde stratejik görünürlük yaklaşımının baskın olduğu, özellikle premium segment büyümesi, ESG liderliği, asset-light model başarısı ve toplumsal katkı alanlarının yüksek görünürlükle sunulduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık çevresel riskler, operasyonel zorluklar veya sürdürülebilirlik uygulamalarındaki sınırlılıklar daha düşük görünürlükte bırakılmaktadır. Söz konusu yapı, kurumsal teori perspektifinde değerlendirildiğinde meşruiyet üretimi, narrative alignment ve selective açıklama mekanizmalarıyla uyumlu bir açıklama stratejisine işaret etmektedir (Meliá, 2025).

4.2.2 InterContinental Hotels Group (IHG) Üst Yönetim Mesajı

IHG üst yönetim söylemi incelendiğinde, kurumsal açıklama stratejisinin ölçeklenebilir büyüme, yatırımcı değeri üretimi, teknolojik dönüşüm ve sorumlu işletmecilik ekseninde yapılandırıldığı görülmektedir. Özellikle asset-light ve franchise temelli büyüme modelinin yoğun biçimde vurgulanması, şirketin sermaye verimliliği ve finansal dayanıklılık üzerinden kurumsal meşruiyet üretmeye çalıştığını göstermektedir. Teknoloji ve yapay zekâ temelli dönüşüm söylemleri ise yalnızca operasyonel modernizasyonu değil, aynı zamanda küresel rekabetçilik kapasitesini görünür hale getiren stratejik açıklama araçları şeklinde kullanılmaktadır. Sürdürülebilirlik alanında ise "Journey to Tomorrow" programı, düşük karbon girişimleri ve toplumsal katkılar öne çıkarılmakta, ancak aynı zamanda toplam karbon emisyonlarındaki artış gibi sınırlılıkların da kısmen kabul edildiği görülmektedir. Söz konusu yaklaşım, tamamen olumlu sembolik açıklama yapılarından ayrışarak daha dengeli bir açıklama stratejisine işaret etmektedir. Bununla birlikte sürdürülebilirlik söylemi ağırlıklı olarak operasyonel verimlilik, risk yönetimi ve uzun vadeli değer yaratımı bağlamında ele alınmaktadır. Kurumsal teori perspektifinden değerlendirildiğinde söylem yapısının normatif ESG baskıları, yatırımcı beklentileri ve sektör içi taklitçi eğilimlerle yüksek düzeyde uyumlu olduğu anlaşılmaktadır (IHG, 2025).

4.2.3 Minor Hotels Europe ve Americas Üst Yönetim Mesajı

Minor Hotels Europe ve Americas üst yönetim söylemi incelendiğinde, kurumsal açıklama stratejisinin entegrasyon sonrası yeniden konumlanma, asset-light dönüşüm ve purpose-driven sürdürülebilirlik ekseninde şekillendiği görülmektedir. Özellikle "unified global identity", "strategic coherence" ve "agile organisation" gibi kavramların yoğun biçimde kullanılması, şirketin yeniden yapılanma sürecini kurumsal dayanıklılık ve yönetsel bütünlük anlatısıyla meşrulaştırmaya çalıştığını göstermektedir. Söylemde dikkat çeken bir diğer unsur, regenerative tourism yaklaşımının açık biçimde görünür hale getirilmesidir. Şirket sürdürülebilirlik söylemini yalnızca çevresel etkilerin azaltılması üzerinden değil, toplulukların ve ekosistemlerin aktif biçimde güçlendirilmesi perspektifiyle yapılandırmaktadır. Bununla birlikte sürdürülebilirlik anlatısı operasyonel büyüme, marka genişlemesi ve küresel yayılım stratejisinden ayrıştırılmamaktadır. Asset-light dönüşüm, franchise genişlemesi ve stratejik ortaklıklar güçlü biçimde vurgulanırken, söz konusu alanlar uzun vadeli rekabetçilik ve esneklik söylemiyle ilişkilendirilmektedir. Kurumsal teori açısından değerlendirildiğinde söylem yapısının ESG normları, deneyim ekonomisi eğilimleri, sektör içi taklitçi baskılar ve paydaş yönelimli meşruiyet beklentileriyle yüksek düzeyde uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.4 Shangri-La Asia Üst Yönetim Mesajı

Shangri-La Asia üst yönetim söylemi incelendiğinde, kurumsal açıklama yapısının istikrar, kültürel farklılaşma ve kontrollü büyüme ekseninde şekillendiği görülmektedir. Meliá, IHG ve Minor Hotels örneklerine kıyasla daha düşük yoğunluklu ESG görünürlüğü dikkat çekmektedir. Şirket sürdürülebilirlik veya dönüşüm söylemlerini agresif biçimde ön plana çıkarmamakta, bunun yerine finansal disiplin, deneyim odaklı lüks hizmet anlayışı ve kültürel marka kimliği üzerinden kurumsal meşruiyet üretmektedir. Özellikle "culture-led luxury" ve "Asian hosting" kavramları, şirketin bölgesel kültürel mirasını stratejik marka anlatısına dönüştürdüğünü göstermektedir. Bunun yanında müşteri davranışlarındaki değişimlere yapılan vurgu, deneyim ekonomisi ve değer temelli tüketim eğilimlerinin açıklama yapısına yansıdığını ortaya koymaktadır. Söylem genelinde kontrollü

stratejik görünürlük yaklaşımı dikkat çekmektedir. Finansal performans, operasyonel verimlilik ve yeni marka yatırımları görünür hale getirilirken ESG, karbon yönetimi veya düzenleyici sürdürülebilirlik baskıları daha sınırlı görünürlükte bırakılmaktadır. Kurumsal teori perspektifinden değerlendirildiğinde söz konusu yapının farklılaşma temelli meşruiyet üretimi, seçici açıklama ve kültürel anlatım mekanizmalarıyla uyumlu görünmektedir.

4.2.5 Hilton Üst Yönetim Mesajı

Hilton üst yönetim söylemi incelendiğinde, kurumsal açıklama stratejisinin ölçek liderliği, marka ekosistemi, sadakat programları altyapısı ve organizasyon kültürü ekseninde şekillendiği görülmektedir. Özellikle küresel genişleme göstergeleri, yeni marka lansmanları ve owner demand vurguları şirketin büyüme kapasitesini kurumsal meşruiyet üretim aracına dönüştürdüğünü göstermektedir. Söylemde dikkat çeken bir diğer unsur, Hilton Honors programının yalnızca sadakat sistemi değil, ağ etkisi yaratan stratejik platform altyapısı şeklinde sunulmasıdır. Bunun yanında "purpose-driven culture" ve "World's Best Workplace" anlatıları aracılığıyla insan sermayesi açıklama yapısının kurumsal performans ve hissedar değeriyle bütünleştirildiği anlaşılmaktadır. Önceki örneklerle karşılaştırıldığında ESG ve çevresel sürdürülebilirlik görünürlüğünün daha sınırlı olduğu görülmektedir. Şirket sürdürülebilirlik açıklama alanını genişletmek yerine ölçek büyüklüğü, ticari kapasite, marka çeşitliliği ve organizasyon kültürü üzerinden kurumsal güven üretmeyi tercih etmektedir. Kurumsal teori perspektifinden değerlendirildiğinde söz konusu yapı, stratejik görünürlük, seçici açıklama ve küresel sektör liderliği odaklı anlatım mekanizmalarıyla uyumlu görünmektedir.

4.2.6 Accor Üst Yönetim Mesajı

Accor üst yönetim söylemi incelendiğinde, kurumsal açıklama stratejisinin küresel liderlik, çok segmentli marka mimarisi, insan bağlantısı ve kapsayıcı sürdürülebilirlik ekseninde yapılandırıldığı görülmektedir. Özellikle "hospitality of tomorrow" söylemi aracılığıyla şirketin kendisini yalnızca mevcut piyasa aktörü değil, geleceğin turizm ve misafirperverlik anlayışını şekillendiren kurumsal öncü şeklinde konumlandırdığı

anlaşılmaktadır. Metinde dikkat çeken bir diğer unsur, sürdürülebilirlik söyleminin çevresel performans göstergelerinden ziyade kültürel miras, topluluk refahı ve kapsayıcı turizm yaklaşımı üzerinden yapılandırılmasıdır. Şirketin World Monuments Fund iş birliği ve "human connection" vurguları, turizmi ekonomik faaliyet olmanın ötesinde sosyal ve kültürel bağ üretim alanı şeklinde çerçevelemektedir. Ayrıca "ALL Accor" programının "engaged community" olarak tanımlanması, loyalty sisteminin yalnızca ticari araç değil, aidiyet ve deneyim altyapısı şeklinde söylemselleştirildiğini göstermektedir. Kurumsal teori perspektifinden değerlendirildiğinde söz konusu yapı, paydaş yönelimli meşruiyet üretimi, stratejik görünürlük, kültürel açıklama ve sorumlu büyüme söylemleriyle yüksek düzeyde uyumlu görünmektedir.

Tablo 4.4 Üst Yönetim Söylemlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi-1

Şirket	Baskın Söylemsel Yapı	Görünür Hale Getirilen Temalar	Baskın Açıklama Stratejisi	ESG / Sürdürülebilirlik Görünürlüğü	Paydaş Yönelimi
Meliá Hotels International	Dirençlilik temelli sürdürülebilir liderlik	Dirençlilik, üst segmente yönelme, çevresel, sosyal ve yönetişim odaklı liderlik, asset-light büyüme modeli, uzun vadeli değer yaratımı ve kurumsal yönetişim	Sürdürülebilirlik ile finansal disiplinin bütünleştirilmesi	Yüksek: Kurumsal sürdürülebilirlik raporlama standartlarına uyum, enerji dönüşümü, biyolojik çeşitliliğin korunması ve kurumsal yönetişim	Dengeli çok paydaşlı yapı. Hissedarlar, çalışanlar, topluluklar, yatırımcılar ve müşteriler birlikte vurgulanmaktadır.
IHG	Ölçeklenebilir büyüme ve teknoloji temelli kurumsal dayanıklılık	Yapay zekâ, operasyonel verimlilik, hissedar getirisi, franchise büyümesi, otel sahipleri için değer yaratımı ve sorumlu büyüme	Ölçek, verimlilik ve yatırımcı güveni odaklı görünürlük stratejisi	Orta-yüksek: Emisyonlar, Yarına Yolculuk sürdürülebilirlik programı ve karbon azaltım çabaları	Yatırımcılar ve otel sahipleri önceliklidir. Misafir ve çalışan söylemi destekleyici düzeydedir.
Minor Hotels	Entegrasyon sonrası küresel dönüşüm ve sürdürülebilir büyüme	Kurumsal entegrasyon, yenileyici turizm, net sıfır emisyon hedefi, asset-light dönüşüm, kültürel deneyim ve toplumsal etki	Kurumsal dönüşümün ve sürdürülebilir yeniden konumlanmanın meşrulaştırılması	Yüksek: Yenileyici turizm, yenilenebilir enerji kullanımı ve karbon yoğunluğunun azaltılması	Topluluklar, çalışanlar ve iş ortakları güçlü biçimde görünür durumdadır.
Shangri-La Asia	Kültürel farklılaşma ve istikrarlı büyüme	Kültürel lüks, Asya misafirperverliği, deneyim odaklı hizmet, finansal disiplin, müşteri değerleri	Kontrollü görünürlük ve kültürel farklılaşma stratejisi	Düşük: ESG ve çevresel sürdürülebilirlik sınırlı biçimde yer almaktadır.	Misafirler ve çalışanlar ön plandadır.
Hilton	Küresel ağ liderliği ve platform temelli büyüme	Organik büyüme, sadakat programı ekosistemi, marka çeşitliliği, otel sahiplerinden gelen talep ve küresel ağ yapısı	Ölçek liderliği ve ticari kapasite görünürlüğü	Düşük: ESG ve çevresel sürdürülebilirlik doğrudan ön plana çıkarılmamaktadır.	Otel sahipleri ve misafirler baskın paydaş gruplarıdır.
Accor	İnsan bağlantısı ve geleceğin misafirperverliği	İnsan ilişkileri, yaşam tarzı odaklı konaklama, kültürel sürdürülebilirlik, lüks segmentte büyüme ve kapsayıcı turizm	Vizyoner liderlik ve insan merkezli meşruiyet üretimi	Orta-Yüksek: Kültürel miras, topluluk refahı ve kapsayıcı turizm	Topluluklar, çalışanlar, gezginler ve iş ortakları dengeli biçimde görünür durumdadır.

Tablo 4.5 Üst Yönetim Söylemlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi-2

Şirket	Finansal/Performans	Stratejik Görünürlük Alanları	Stratejik Sessizlik Alanları	Kurumsal Baskı Örüntüsü	Genel Söylemsel Konumlanma
Meliá Hotels International	Yüksek	Lüks segmentte büyüme, çevresel, sosyal ve yönetişim sıralamaları, asset-light büyüme modeli, sadakat programı ve stratejik ortaklıklar	Çevresel risklerin maliyetleri, sürdürülebilirlik uygulama zorlukları, negatif performans alanları	Avrupa merkezli sürdürülebilirlik normları, ESG baskıları ve sektör içi premiumlaşma eğilimleri	Dayanıklı, sorumlu ve uzun vadeli liderlik üreten küresel otelcilik aktörü
IHG	Çok Yüksek	Yapay zekâ sistemleri, franchise büyümesi, hissedar getirileri, teknoloji altyapısı ve sadakat programı sistemi	ESG uygulama gerilimleri, çevresel hedeflerin sınırlılıkları, sosyal etkilerin ölçümsel sonuçları	Yatırımcı baskıları, ESG yönetişim beklentileri, dijital dönüşüm normları	Teknolojiyle güçlenen küresel ölçek lideri
Minor Hotels	Orta	Yenileyici turizm, küresel entegrasyon, yeni marka mimarisi ve stratejik ortaklıklar	Entegrasyon riskleri, dönüşüm maliyetleri, operasyonel karmaşıklık	Sürdürülebilirlik normları, deneyim ekonomisi eğilimleri, asset-light sektör baskıları	Dönüşüm geçiren, çevik ve amaç odaklı küresel organizasyon
Shangri-La Asia	Orta	Kültür odaklı lüks anlayışı, hizmet kalitesi, finansal istikrar ve müşteri deneyimi	ESG metrikleri, karbon azaltımı, düzenleyici sürdürülebilirlik baskıları	Lüks turizmde kültürel farklılaşma ve deneyim ekonomisi baskıları	Kültürel miras ve hizmet kalitesiyle farklılaşan lüks otelcilik aktörü
Hilton	Çok Yüksek	Geliştirme hattı büyüklüğü, Hilton Honors sadakat programı, küresel ağ yapısı ve marka tanıtımları	Çevresel sürdürülebilirlik performansı, karbon azaltım hedefleri	Ölçek rekabeti, sadakat ekonomisi baskıları ve küresel büyüme normları	Ağ etkisi yaratan küresel platform organizasyonu
Accor	Orta-Yüksek	Accor sadakat topluluğu, yaşam tarzı odaklı markalar, kültürel ortaklıklar ve geleceğin misafirperverliği söylemi	Operasyonel sürdürülebilirlik metrikleri, çevresel performans detayları	Paydaş kapitalizmi, deneyim ekonomisi, kültürel sürdürülebilirlik normları	Küresel misafirperverlik dönüşümünü şekillendiren insan merkezli aktör

Karşılaştırmalı söylem incelemesi, küresel otelcilik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik ve kurumsal açıklama stratejilerinin tam anlamıyla homojenleşmediğini, ancak benzer kurumsal beklentiler çerçevesinde belirli meşruiyet alanlarına yakınsadığını göstermektedir. İncelenen CEO ve üst yönetim mesajlarında söylemsel farklılaşma korunmakta, şirketler kendi marka kimlikleri, hedef paydaş yapıları, bölgesel konumları ve rekabetçi öncelikleri doğrultusunda farklı anlatılar geliştirmektedir. Bununla birlikte asset-light büyüme modelleri, premium/lifestyle segment genişlemesi, sadakat ekosistemleri, uzun vadeli değer yaratımı, paydaş yönelimi ve sorumlu büyüme söylemleri gibi alanlarda belirgin bir kurumsal yakınsama ortaya çıkmaktadır. Söz konusu yapı, klasik anlamda tam bir mimetik eşbiçimlilikten ziyade, kurumsal alan içerisinde "meşru görünürlüğün sınırları"nın ortaklaşmaya başladığını düşündürmektedir. Özellikle ESG açıklama yoğunluğunun şirketler arasında farklılaşması dikkat çekmektedir. Minor Hotels ve Meliá sürdürülebilirlik görünürlüğünü stratejik kimliklerinin merkezine yerleştirirken, Hilton ve Shangri-La daha sınırlı ESG görünürlüğü üretmekte, buna karşılık ölçek liderliği, kültürel farklılaşma veya ticari kapasite gibi alternatif meşruiyet alanlarını öne çıkarmaktadır. Ayrıca bazı şirketlerde CEO söylemlerindeki ESG yoğunluğu ile dış ESG değerlendirme skorları arasında doğrudan paralellik görülmemesi, sürdürülebilirlik performansı ile söylemsel görünürlüğün aynı düzlemde işlemediğini göstermektedir. Bu durum, kurumsal açıklama stratejilerinin yalnızca performans göstergeleriyle değil, aynı zamanda stratejik görünürlük tercihleri, hedef paydaş beklentileri ve rekabetçi konumlanma mantığıyla şekillendiğine işaret etmektedir. Kurumsal teori perspektifinden değerlendirildiğinde bulgular, küresel otelcilik sektöründe normatif baskıların açıklama alanlarını belirlediğini, ancak şirketlerin bu baskılara tam söylemsel benzeşim yerine kontrollü farklılaşma stratejileriyle yanıt verdiğini göstermektedir. Bazı şirketlerde CEO söylemlerindeki ESG görünürlüğü ile dış ESG değerlendirme skorları arasında tam bir paralellik gözlenmemektedir. Örneğin Hilton örneğinde ESG skorunun yüksek olmasına rağmen CEO mesajında ESG temalarının sınırlı görünürlüğe sahip olması, kurumsal sürdürülebilirlik performansı ile söylemsel görünürlük arasında doğrusal bir ilişki bulunmadığını düşündürmektedir. Bu durum, açıklama stratejilerinin yalnızca performans göstergeleriyle değil, hedef paydaşlar, kurumsal öncelikler ve stratejik görünürlük tercihleri doğrultusunda şekillendiğine işaret etmektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada Meliá Hotels International S.A.'nın kurumsal açıklama stratejilerinin kurumsal baskılar bağlamında nasıl yapılandırıldığı incelenmiştir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, şirketin entegre faaliyet raporunun yönetişim, finansal görünürlük, operasyonel performans, yasal uyum, çevresel ve toplumsal etkiler, KPI/gösterge sistemleri ve üst yönetim söyleminin birbiriyle ilişkilendirildiği çok katmanlı bir açıklama mimarisi biçiminde yapılandırıldığı görülmüştür. Dolayısıyla kurumsal açıklama stratejisinde hangi bilgilerin raporlandığının ötesinde, bilgilerin raporun hangi bölümünde konumlandırıldığı, hangi temalarla ilişkilendirildiği ve hangi göstergelerle desteklendiğinin de önemli olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal açıklamaları yönetsel tercihlerin sonucu olarak ele alan yaklaşım da açıklamaların kapsamı, biçimi, ayrıntı düzeyi ve sunum konumunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Gibbins vd., 1990).

Kodlama sonuçlarında rapor metninin %84'ünün araştırma kapsamındaki temalarla ilişkilendirilmiş olması, kurumsal açıklama yapısının rapor geneline yayıldığını göstermektedir. Katmanlar bakımından kodlamaların %71'inin gövde, %23'ünün yıllık hesaplar ve %4'ünün vitrin bölümünde yoğunlaşması, raporun temel bilgi yükünün üst yönetim tarafından oluşturulan giriş söyleminden çok ana açıklama ve teknik hesap katmanlarında bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte katmanların yalnızca hacimleri değil, üstlendikleri açıklama işlevleri de farklılaşmaktadır. Vitrin katmanı kurumsal kimlik, büyüme, değer yaratımı ve performans mesajlarının öne çıkarıldığı seçici bir görünürlük alanı oluştururken; gövde katmanı yönetişim, operasyon, sürdürülebilirlik ve yasal uyuma ilişkin ayrıntılı açıklamaları taşımaktadır. Yıllık hesaplar katmanı ise finansal performans, risk, ölçülebilirlik ve teknik hesap verebilirlik işlevlerini üstlenmektedir.

Tema yoğunlukları incelendiğinde kurumsal yönetimin %35 ile raporun en baskın açıklama alanı olduğu görülmektedir. Finansal açıklamalar %26, KPI/gösterge açıklamaları %22, operasyonel açıklamalar ve yasal uyum %21, toplumsal açıklamalar %20 ve çevresel açıklamalar %17 düzeyinde görünürlük kazanmıştır. Bu bağlamda

raporun bütünleşik bir açıklama sistemine dayandığı anlaşılmaktadır. Yönetim kurulu ve veri güvenliği temalarının %3 düzeyinde kalması ise bu alanların raporda bulunmasına rağmen diğer temalara kıyasla daha sınırlı ve belirli bölümlerde daha izole biçimde ele alındığını göstermektedir.

Kurumsal yönetimin raporun en yoğun teması olması, yönetim, denetim, etik, kontrol ve sorumluluk mekanizmalarının görünür olmasına önem verdiğini göstermektedir. Sürdürülebilirlik komitesi, denetim ve uyum komitesi, veri koruma birimleri, yönetim kurulu yetkinlikleri ve kurumsal politika sistemlerinin ayrıntılı biçimde sunulması, açıklama stratejisinde süreç ve yapı görünürlüğünün sonuç görünürlüğü kadar önemsendiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla çevresel ve toplumsal performansın soyut sorumluluk beyanlarından ziyade kurumsal yönetim kapasitesi ve iç kontrol düzenlemeleriyle ilişkilendirilerek sunulduğu anlaşılmaktadır.

Rapor katmanları ile temalar arasındaki kesişimler de açıklama stratejisinin işlevsel biçimde farklılaştırıldığını ortaya koymaktadır. Vitrin katmanının en yoğun olarak KPI/gösterge, kurumsal yönetim, finansal açıklamalar ve yasal uyumla kesişmesi, ilk temas alanında şirketin performans, güvenilirlik, büyüme ve kurumsal kapasite mesajlarını önceliklendirdiğini göstermektedir. Çevresel ve toplumsal açıklamaların vitrin bölümünde daha düşük yoğunluk göstermesi, söz konusu konuların tamamen geri planda bırakıldığı anlamına gelmemektedir. Ancak şirketin kendisini ilk aşamada doğrudan çevresel veya toplumsal sorumluluk üzerinden değil, ölçülebilir performans, finansal dayanıklılık ve yönetişim kapasitesi üzerinden konumlandırdığını göstermektedir. Anlatısal açıklamalarda olumlu ton, seçici vurgu ve belirli başarı alanlarının öne çıkarılması yoluyla stratejik görünürlük üretilebildiğine ilişkin çalışmalar bu yorumu desteklemektedir (Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Diouf ve Boiral, 2017).

Gövde katmanında kurumsal yönetim, toplumsal açıklamalar, yasal uyum, operasyonel açıklamalar ve çevresel açıklamaların yüksek yoğunluk göstermesi, raporun temel açıklama alanının bu temalar arasındaki ilişkiler üzerine kurulduğunu göstermektedir. Çevresel ve toplumsal açıklamaların büyük bölümünün gövde katmanında yer alması, sürdürülebilirliğin yönetim ve faaliyet sistemlerinin parçası

olarak sunulduğunu göstermektedir. Şirketin açıklamaları ağırlıklı olarak politika, kontrol mekanizması, hedef, gösterge ve uyum sistemleri üzerinden yapılandırılmaktadır. Bu nedenle raporun sürdürülebilirliği yönetilebilir, ölçülebilir ve denetlenebilir bir kurumsal performans alanı olarak sunduğu görülmektedir.

Yıllık hesaplar katmanında finansal açıklamalar ve KPI/gösterge temasının belirgin biçimde öne çıkması beklenen bir sonuç olmakla birlikte, açıklama stratejisi açısından ayrıca önem taşımaktadır. Ülke bazlı gelir, çalışan sayısı, vergi öncesi kâr ve ödenen vergiler gibi göstergelerin sunulması finansal şeffaflık, vergi sorumluluğu ve coğrafi hesap verebilirlik arasında ilişki kurmaktadır. Finansal araçlar, türev ürünler, ortaklık kredileri, kiralama yükümlülükleri, şerefiye ve nakit yaratan birimlere ilişkin ayrıntılar ise şirketin risk yönetimi ve finansal kontrol kapasitesini de görünür kılmaktadır. Kurumsal açıklamaların bilgi asimetrisini azaltma ve yatırımcıların şirketin performansını ve risklerini değerlendirmesine yardımcı olma işlevi bu katmanda belirginleşmektedir (Healy ve Palepu, 2001).

Buna karşılık çevresel ve toplumsal açıklamaların yıllık hesaplarda oldukça sınırlı kalması, finansal ve finansal olmayan açıklamaların aynı rapor içinde bulunmasına rağmen tam anlamıyla bütünleşmediğini göstermektedir. Çevresel ve toplumsal bilgiler gövde katmanında kapsamlı biçimde ele alınırken, yıllık hesaplarda doğrudan finansal sonuçlara, karşılıklara, varlıklara veya yükümlülüklere dönüşen bağlantılar daha sınırlı görünmektedir. Dolayısıyla entegre raporun tek bir belge hâlinde sunulması sürdürülebilirlik etkilerinin finansal karar ve hesap yapılarıyla tam olarak bütünleştiği anlamına gelmemektedir (Cheng vd., 2014; de Villiers vd., 2014).

Temalar arası kesişimlerin yüksekliği araştırmanın temel bulgularından biridir. Kurumsal yönetim temasının çevresel, toplumsal ve yasal uyum açıklamalarıyla güçlü biçimde kesişmesi, açıklamaların ortak yönetim ve kontrol yapıları içinde sunulduğunu göstermektedir. Çevresel ve toplumsal performans, şirket politikaları, etik ilkeler, komite yapıları, sorumluluk dağılımları ve uyum süreçleriyle güçlü biçimde ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, şirketin meşruiyetini çevresel veya toplumsal sonuçları yönetebilecek kurumsal kapasiteye sahip olduğunu göstererek üretmeye çalıştığı anlaşılmaktadır.

Operasyonel açıklamaların finansal, çevresel, toplumsal ve KPI temalarıyla yüksek düzeyde kesişmesi önemli bir bulgudur. Enerji, su, atık, çalışan uygulamaları ve hizmet süreçleri gibi alanlar raporda yalnızca sorumluluk başlıkları olarak ele alınmamış; operasyonel performans ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmiştir. Otelcilik sektöründe kaynak kullanımı, çalışan emeği, müşteri deneyimi ve yerel toplumla etkileşim hizmet üretim sürecinin doğrudan parçalarını oluşturduğundan, çevresel ve toplumsal etkilerin günlük faaliyetlerden ayrıştırılması güçtür (Pérez ve Rodríguez del Bosque, 2014; Guix vd., 2018; González-Rodríguez vd., 2019). Bu nedenle Meliá'nın sürdürülebilirlik konularını operasyonel verimlilik, hizmet kalitesi ve performans ölçümüyle birlikte açıklaması otelcilik faaliyetlerinin yoğun kaynak ve paydaş yapısının raporlama mimarisine yansıması olarak değerlendirilebilir.

Finansal açıklamalar ile KPI/göstergeler arasında yüksek kesişim görülmesi, raporun ölçülebilirlik mantığına dayandığına işaret etmektedir. Bununla birlikte KPI kullanımı finansal bölümlerle sınırlı değildir. Vitrin ve gövde katmanlarında çevresel, toplumsal, yönetişimsel ve operasyonel performans da sayısal göstergeler aracılığıyla sunulmaktadır. Gelir, EBITDA, RevPAR ve doluluk oranı gibi geleneksel performans göstergelerinin yenilenebilir enerji, emisyon azaltımı, su tüketimi, kadın yönetici oranı, çalışan bağlılığı ve sertifikalı portföy göstergeleriyle aynı performans panosu içinde sunulması, finansal ve finansal olmayan performansın ortak bir ölçüm dili altında birleştirildiğini göstermektedir. Nitekim entegre raporlama yaklaşımı açıklamaların işletmenin değer yaratma süreciyle ilişkili olarak yapılması gerektiğini öngörmektedir (IIRC, 2021; Pigatto vd., 2023). Bu durum, şirketin farklı paydaş grupları için karşılaştırılabilir ve izlenebilir bir görünürlük üretmesi açısından olumlu değerlendirileblir.

Yasal uyum temasının ağ yapısında farklı açıklama alanlarını birbirine bağlayan merkezî bir konumda bulunması, kurumsal açıklama stratejisinin düzenleyici çevreden bağımsız düşünülemeyeceğini göstermektedir. CSRD, ESRS, AB Taksonomisi ve çifte önemlilik yaklaşımına ilişkin açıklamalar çevresel, toplumsal, yönetişimsel ve finansal içeriklerin ortak bir standart ve sınıflandırma sistemi altında sunulmasına yol açmaktadır. Özellikle AB Taksonomisi kapsamında ciro, OpEx ve CapEx göstergelerinin uygunluk ve uyum ölçütleri üzerinden açıklanması, çevresel

performansın yatırımcılar tarafından değerlendirilebilir finansal metriklere dönüştürülmekte olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte taksonomiye uygunluk ile tam uyumun aynı kavramlar olmadığı dikkate alınmalıdır. CapEx kalemindeki yüksek uygunluk oranına karşılık tam uyuma ilişkin görünürlüğün sınırlı olması, şirketin sürdürülebilir dönüşüm yönelimini göstermekte, ancak dönüşümün henüz tamamlanmadığına işaret etmektedir.

Çifte önemlilik matrisleri de açıklama stratejisinin önceliklendirme boyutunu görünür kılmaktadır. İklim değişikliği, enerji, su kaynakları, çalışan koşulları, iş etiği, tüketici güvenliği ve siber güvenlik gibi alanların yüksek önemlilik düzeylerinde konumlandırılması, şirketin hem faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki etkilerini hem de bu konuların şirket üzerindeki finansal etkilerini birlikte değerlendirdiğini göstermektedir. Buna karşılık bazı hassas konuların daha düşük önemlilik düzeylerinde sunulması, önemlilik değerlendirmelerinin açıklama kapsamını ve görünürlüğü belirleyen stratejik bir mekanizma olduğunu düşündürmektedir. Bu noktada önemlilik matrislerinin bilgi yoğunluğunu yönetme işlevi ile belirli konuları sınırlı görünür bırakma ihtimali birlikte değerlendirilebilir.

Çalışmada üst yönetim mesajlarının karşılaştırılması sonucunda küresel otelcilik şirketlerinin söylemlerinde hem yakınlaşma hem de farklılaşma bulunduğu görülmüştür. Asset-light büyüme, premium ve lifestyle segmentlerin genişletilmesi, sadakat ekosistemleri, uzun vadeli değer yaratımı, paydaş yönelimi, sorumlu büyüme ve operasyonel dayanıklılık gibi temalar şirketler arasında ortaklaşmaktadır. Dolayısıyla sektörde kabul gören stratejik söylemlerin ve meşru görünürlük alanlarının belirli ölçüde ortaklaştığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte şirketler aynı temaları marka kimlikleri, coğrafi konumları, müşteri grupları ve rekabetçi öncelikleri doğrultusunda farklı biçimde çerçevelemektedir. Meliá finansal disiplin, premiumlaşma ve sorumlu büyümeyi; IHG ölçeklenebilir büyüme, franchise modeli ve teknolojik dönüşümü; Minor Hotels küresel kimlik ve yenileyici turizmi; Shangri-La kültürel farklılaşma ve kontrollü büyümeyi; Hilton ölçek, sadakat ağı ve organizasyon kültürünü; Accor ise insan bağlantısı, kültürel kapsayıcılık ve geleceğin misafirperverliği söylemini öne çıkarmaktadır.

Üst yönetim mesajlarından elde edilen sonuçlar tam bir söylemsel homojenleşmeden çok kontrollü yakınlaşmaya işaret etmektedir. Şirketler sektörün meşru kabul ettiği büyüme, değer yaratımı, paydaş odaklılık ve sorumluluk alanlarında ortaklaşmakta, ancak bu alanlar içinde farklı marka anlatıları geliştirmektedir. Dolayısıyla taklitçi baskılar, şirketlerin aynı metinleri veya aynı stratejileri doğrudan tekrar etmesi biçiminde değil, "hangi konuların görünür ve meşru kabul edildiğine ilişkin ortak sınırların oluşması" şeklinde değerlendirilebilir. Üst yönetim söylemlerindeki ESG yoğunluğu ile dış ESG skorları arasında her zaman doğrusal bir ilişki bulunmaması da açıklama stratejilerinin yalnızca mekanik bir performans yansıması olmadığını göstermektedir. Hedef paydaşlar, marka konumlandırması, bölgesel kurumsal çevre ve stratejik iletişim tercihleri, hangi performans alanlarının üst yönetim mesajında görünür hâle getirileceğini etkilemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde Meliá'nın kurumsal açıklama stratejisinin üç temel özellik taşıdığını ortaya koymaktadır. Birincisi, açıklamalar çok katmanlıdır ve raporun farklı bölümleri farklı iletişim ve hesap verebilirlik işlevleri üstlenmektedir. İkincisi, açıklama temaları yüksek düzeyde bütünleşmiştir; yönetişim, finans, operasyon, uyum ve sürdürülebilirlik birbirinden ayrıştırılmadan sunulmaktadır. Üçüncüsü, şirketin açıklama yapısı kurumsal baskıları şirketin büyüme, değer yaratımı, marka konumlandırması ve yatırımcı iletişimiyle ilişkilendiren stratejik bir görünürlük alanına dönüştürmektedir.

5.1 Teorik Çıkarımlar

Araştırmanın temel teorik çıkarımı, kurumsal açıklama stratejilerinin tek bir kurumsal baskı türü veya tek bir açıklama motivasyonu üzerinden açıklanamayacağıdır. Meliá'nın raporunda zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılarla uyumlu farklı açıklama örüntüleri aynı anda gözlenmektedir. Raporlama standartları, yasal düzenlemeler, profesyonel normlar, derecelendirme sistemleri, sektör uygulamaları ve diğer paydaş beklentileri ortak bir kurumsal baskı oluşturmaktadır.

Zorlayıcı baskılar, özellikle Avrupa Birliği kaynaklı düzenlemeler ve açıklama gereklilikleri üzerinden görünürlük kazanmaktadır. CSRD, ESRS, AB Taksonomisi,

çifte önemlilik, ülke bazlı vergi açıklamaları ve yasal uyum mekanizmaları, şirketin açıklamalarının içeriğini, sınıflandırılmasını ve ölçüm biçimini etkilemektedir. Çevresel ve toplumsal konuların finansal önemlilik, etki önemliliği, CapEx, OpEx ve ciro gibi kategorilerle ilişkilendirilmesi, açıklama alanının gönüllü kurumsal iletişimden daha standartlaştırılmış ve denetlenebilir bir raporlama rejimine doğru ilerlediğini göstermektedir. Bu bağlamda DiMaggio ve Powell (1983) ve Scott (2014) tarafından öne sürülen "yasal ve düzenleyici aktörlerin örgütlerin yapı ve uygulamaları üzerinde benzeştirici etki oluşturduğu" (zorlayıcı izomorfizm) yaklaşımı daha somut bir şekilde görülebilmektedir.

Öte yandan Meliá, düzenleme temelli açıklamaları büyüme, verimlilik, yatırım, marka değeri ve kurumsal güvenilirlik anlatısıyla ilişkilendirmektedir. Bu durum, kurumsal baskılar karşısında örgütlerin tam uyumdan uzlaşmaya ve aktif yönetime kadar farklı stratejik yanıtlar geliştirebileceği yaklaşımıyla açıklanabilir (Oliver, 1991). Şirket bazı alanlarda standartların talep ettiği bilgileri doğrudan sunmakta, bazı alanlarda farklı paydaş taleplerini ortak performans göstergeleri altında uzlaştırmakta ve bazı alanlarda ise belirli başarı göstergelerini daha görünür hâle getirerek açıklama stratejisini aktif biçimde yönetmektedir. Dolayısıyla kurumsal açıklama, yalnızca uyum sonucu oluşan bir çıktı değil, kurumsal taleplerin şirketin stratejik öncelikleri doğrultusunda seçildiği, yorumlandığı ve yeniden çerçevelendiği bir yönetim pratiğidir.

Çalışmada normatif baskılar, uluslararası raporlama standartları, profesyonel uygulamalar, ESG değerlendirme sistemleri, bağımsız derecelendirmeler ve kurumsal yönetişim normları üzerinden görünür hâle gelmektedir. MSCI, Sustainalytics, ISS ESG, CDP ve EcoVadis gibi değerlendirme sistemlerinin raporda görünür biçimde sunulması, şirketin kendi performansını kurumsal alanda kabul gören dış değerlendirme sistemleriyle meşrulaştırmaya çalıştığını göstermektedir. KPI sistemlerinin ve yönetim kurulu yetkinlik matrislerinin yaygın kullanımı da ölçülebilirlik, profesyonelleşme ve karşılaştırılabilirlik normlarının açıklama mimarisine yerleştiğine işaret etmektedir.

Taklitçi baskılar bakımından üst yönetim söylemlerindeki ortaklıklar dikkat çekmektedir. Belirsizlik, rekabet ve dönüşüm baskısı altında faaliyet gösteren küresel

otel gruplarının asset-light büyüme, premium segment, sadakat platformları, dijitalleşme, sorumlu büyüme ve uzun vadeli değer yaratımı gibi benzer söylem alanlarına yöneldiği görülmektedir. Nitekim kurumsal teori, belirsizlik koşullarında örgütlerin kabul görmüş ve başarılı kabul edilen uygulamaları model almasının sektörel benzeşmeyi güçlendirebileceğini ileri sürmektedir (March ve Simon, 1958; DiMaggio ve Powell, 1983). Ancak kurumsal baskılar örgütlerde zorunlu olarak aynı yanıtı üretmemekte; şirketler bu talepleri kendi kaynakları, çıkarları ve stratejik öncelikleri doğrultusunda farklı biçimlerde karşılayabilmektedir (Oliver, 1991; Scott, 2014). Meliá ve karşılaştırılan otel grupları ortak bir kurumsal söylem repertuvarından yararlanmakla birlikte, bu repertuvarı marka kimlikleri, coğrafi konumları ve rekabetçi öncelikleri doğrultusunda yeniden çerçevelemektedir. Bu nedenle çalışmanın taklitçi baskılara ilişkin temel çıkarımı, tam eşbiçimlilikten çok ortak söylem alanları içinde stratejik farklılaşmadır.

Araştırma meşruiyet yaklaşımı açısından da çeşitli çıkarımlar sunmaktadır. Meliá'nın raporu, örgütsel meşruiyetin farklı paydaş gruplarına yönelik yapılandırıldığını göstermektedir. Finansal performans, yatırımcılar ve sermaye sağlayıcıları açısından pragmatik meşruiyet üretirken; çevresel sorumluluk, çalışan uygulamaları, etik, insan hakları ve kurumsal yönetişim açıklamaları normatif meşruiyeti desteklemektedir. Sürdürülebilirlik komiteleri, politika sistemleri ve ölçüm mekanizmalarının şirketin olağan yönetim yapısının doğal bileşenleri şeklinde sunulması ise sürdürülebilirliğin kurumsallaşmış ve sorgulanmadan kabul edilmesi beklenen bir uygulama alanına dönüştüğünü düşündürmektedir. Dolayısıyla söz konusu yapının pragmatik, normatif ve bilişsel meşruiyet ayrımıyla uyumlu olduğu düşünülmektedir (Suchman, 1995).

Bununla birlikte raporda farklı meşruiyet türlerinin eşit ağırlıkta olmadığı dikkat çekmektedir. Finansal görünürlük, yönetişim ve uyum açıklamalarının güçlü konumu, şirketin özellikle yatırımcılar, düzenleyici aktörler ve profesyonel değerlendirme kuruluşları karşısında güvenilirlik üretmeye önem verdiğini göstermektedir. Çevresel ve toplumsal açıklamalar kapsamlı olmakla birlikte çoğunlukla yönetişim, operasyon ve kontrol mekanizmaları içinde çerçevelenmektedir. Böylece şirket normatif sorumluluklarını, yönetilebilir ve ölçülebilir kurumsal süreçler olarak sunmaktadır. Bu

bağlamda, meşruiyetin yalnızca "iyi davranış" iddiasıyla değil, iyi yönetim ve kontrol kapasitesinin görünür kılınmasıyla da üretildiği anlaşılmaktadır.

Sinyal teorisi açısından KPI'lar, finansal oranlar, ESG skorları, dış derecelendirmeler, sertifikalar, yönetim kurulu yetkinlikleri ve taksonomi göstergeleri şirketin doğrudan gözlemlenemeyen niteliklerine ilişkin sinyaller oluşturmaktadır. Şirket bu göstergeler aracılığıyla finansal dayanıklılık, yönetsel kapasite, çevresel sorumluluk, risk kontrolü ve uzun vadeli değer yaratma kabiliyeti hakkında paydaşlara bilgi sunmaktadır. Bilgi asimetrisinin azaltılması bakımından ölçülebilir ve karşılaştırılabilir göstergelerin anlatısal açıklamalara göre daha güçlü sinyal potansiyeli taşıdığı söylenebilir (Spence, 1973; Healy ve Palepu, 2001).

Ancak araştırma, sayısal göstergelerin varlığının kendiliğinden açıklama güvenilirliği üretmediğini de göstermektedir. Üst yönetim söylemlerinde olumlu sonuçların öne çıkarılması ve risk ya da sınırlılıkların daha düşük görünürlükte kalması, sinyal üretimi ile izlenim yönetimi arasında tam uyum olmayabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla güvenilir sinyalin, fazla sayıda KPI sunulmasından ziyade, olumlu ve olumsuz performansın dengeli biçimde açıklanmasıyla oluşabileceği söylenebilir (Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Diouf ve Boiral, 2017).

Paydaş teorisi bakımından, şirketin değer yaratımını yalnızca hissedar getirisi üzerinden tanımlamadığını göstermektedir. Çalışanlara yapılan ödemeler, tedarikçilere aktarılan ekonomik değer, kamu kurumlarına ödenen vergiler, yatırım harcamaları, yerel toplum katkıları, müşteri deneyimi, çevresel etkiler ve insan hakları açıklamaları çok paydaşlı bir değer yaratma anlatısı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, rapor yapısının işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetlerini etkileyen farklı paydaş gruplarının kurumsal karar ve açıklama süreçlerinde dikkate alınması gerektiğini savunan paydaş yaklaşımıyla uyumlu tasarlandığı anlaşılmaktadır (Freeman, 1984; Post vd., 2002).

Öte yandan paydaşların rapor içindeki görünürlüğü eşit değildir. Yatırımcılar, düzenleyiciler ve profesyonel değerlendirme kuruluşlarına yönelik bilgiler daha ölçülebilir, teknik ve finansal biçimde sunulurken; çalışanlar, yerel toplum ve çevresel

etkiler daha çok gövde katmanındaki anlatısal ve gösterge temelli açıklamalarda yer almaktadır. Bu durum, paydaş yöneliminin kapsayıcı olmakla birlikte stratejik bir önceliklendirme içerdiğini göstermektedir. Dolayısıyla kurumsal açıklama stratejisi farklı paydaş gruplarının karar ihtiyaçlarına ve kurumsal güçlerine göre farklı görünürlük biçimleri üretmektedir.

Üçlü Alt Çizgi yaklaşımı açısından ekonomik, toplumsal ve çevresel boyutların raporda birlikte yer aldığı, ancak eşit ağırlık ve aynı açıklama biçimiyle sunulmadığı görülmektedir. Ekonomik boyut finansal performans, büyüme, yatırım, operasyonel verimlilik ve değer yaratımıyla güçlü biçimde temsil edilmektedir. Toplumsal boyut çalışanlar, insan hakları, çeşitlilik, müşteri ilişkileri ve toplumsal katkılar üzerinden; çevresel boyut ise enerji, emisyon, su, atık, biyoçeşitlilik ve taksonomi göstergeleri üzerinden açıklanmaktadır. Bununla birlikte ekonomik performans, yönetişim ve yasal uyum raporun bütününü çerçeveleyen daha baskın alanlar olarak görünmektedir.

Bu bağlamda, Üçlü Alt Çizgi'nin raporda tam dengeli üçlü performans mimarisi biçiminde olmadığı, yönetişim ve finansal ölçülebilirlik tarafından çerçevelenen bir yapı içinde uygulandığını göstermektedir. Araştırmanın bu açıdan teorik katkısı, ekonomik, sosyal ve çevresel açıklamaların raporun hangi katmanlarında, hangi göstergelerle ve hangi yönetişim yapıları içinde sunulduğunun da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymasıdır.

Araştırmanın daha genel teorik katkısı, çok katmanlı açıklama mimarisi yaklaşımında ortaya çıkmaktadır. Kurumsal açıklama literatüründe açıklama kapsamı ve sermaye piyasası sonuçları, açıklama kalitesi, anlatısal ton ve izlenim yönetimi ile sürdürülebilirlik performansı-açıklama ilişkisi çoğunlukla farklı araştırma hatları içinde incelenmektedir (Healy ve Palepu, 2001; Merkl-Davies ve Brennan, 2007; Hummel ve Schlick, 2016; Afeltra vd., 2024). Bu çalışma ise açıklamaların içeriklerini, rapordaki konumlarını, temalar arası kesişimlerini, ölçüm biçimlerini ve kurumsal baskılarla ilişkilerini aynı analiz çerçevesinde değerlendirmektedir. Meliá raporunda vitrin, gövde ve yıllık hesaplar katmanlarının farklı tematik yoğunluklara ve açıklama işlevlerine sahip olması, kurumsal raporların tek tip ve homojen metinler olarak ele alınamayacağını göstermektedir. Kurumsal açıklama stratejisi raporun

bütününde aynı biçimde işlememekte; söylemsel görünürlük vitrin katmanında, ayrıntılı yönetişimsel ve operasyonel hesap verebilirlik gövde katmanında, teknik-finansal doğrulama ise yıllık hesaplar katmanında yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla çalışma açıklamanın miktarı veya niteliğinden öte, rapor içindeki mekânsal konumunu ve diğer açıklama alanlarıyla kurduğu ilişkileri de teorik değerlendirmenin parçası hâline getirmektedir.

5.2 Pratiğe Yönelik Çıkarımlar

Kurumsal açıklamaların kapsamı, sıralanması, rapor içindeki konumu ve sunum biçimi yönetsel tercihlerle şekillenmektedir. Açıklama kalitesine ilişkin literatür de gönüllü ve zorunlu açıklamaların yalnızca miktarlarıyla değil, nitelikleri ve farklı raporlama ortamları içindeki işlevleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Gibbins vd., 1990; Afeltra vd., 2024). Bu nedenle kurumsal açıklama stratejileri farklı kurumsal taleplerin ve paydaş beklentilerinin yönetilmesine yönelik ele alınmalıdır.

İlk olarak otel işletmeleri, finansal ve finansal olmayan açıklamaları birbirinden kopuk bölümler hâlinde sunmak yerine, bu bilgiler arasındaki stratejik ve ekonomik bağlantıları görünür kılmalıdır. Kurumsal açıklamalar, yatırımcılarla işletme arasındaki bilgi asimetrisini azaltabildiği ölçüde karar yararlılığı üretmektedir (Healy ve Palepu, 2001). Hossain vd. (2025) de entegre raporların okunabilirliği ve bilgi içeriği yükseldikçe piyasa değeriyle ilişkinin güçlendiğini göstermiştir. Pigatto vd. (2023) ise entegre raporlardaki değer yaratma açıklamalarının niteliğini, altı sermaye unsurunun ortak bir değer yaratma anlatısı içinde ne ölçüde ilişkilendirildiği üzerinden değerlendirmekte ve içeriksel bütünleşmenin önemine dikkat çekmektedir. Meliá raporunda enerji, su, emisyon, çalışan uygulamaları ve müşteri deneyimi gibi alanların operasyonel açıklamalar ve KPI'larla güçlü biçimde kesişmesi bu açıdan olumlu değerlendirilebilir. Buna karşın çevresel ve toplumsal açıklamaların ağırlıklı olarak gövde katmanında, finansal açıklamalar ve ölçülebilir göstergelerin ise yıllık hesaplarda yoğunlaşması, aynı belge içinde farklı bilgi alanlarının bulunmasının tek başına tam içeriksel bütünleşme sağlamadığını göstermektedir. Üst yönetim mesajında vurgulanan "büyüme, dönüşüm ve uzun vadeli değer yaratımı" gibi kavramların ilgili yatırım, risk, operasyon ve performans sonuçlarıyla rapor boyunca daha fazla

ilişkilendirilmesi, Meliá'nın mevcut açıklama mimarisini daha bütünleşik hâle getirebilir.

İkinci olarak çifte önemlilik matrisleri, rapor kapsamını belirleyen teknik araçlar olmanın yanında stratejik bilgi seçimini de yönlendirmektedir. León ve Salesa (2024), şirketlerin önemli olarak tanımladıkları konuları daha yoğun raporladığını; ancak önemlilik değerlendirmelerinde konu seçimi ile kullanılan göstergeler arasında tutarsızlıkların oluşabildiğini göstermiştir. Açıklama literatürü de işletmelerin bütün bilgileri eşit yoğunlukta sunmadığını, görünürlük kararlarının maliyet, risk ve meşruiyet tercihleriyle şekillenebildiğini ortaya koymaktadır (Gibbins vd., 1990; Marquis ve Toffel, 2012). Pope vd. (2024), kamuoyu ilgisi yüksek şirketlerin daha fazla çevresel gösterge açıklayabildiğini, ancak daha fazla göstergenin mevcut durumu kapsamlı biçimde temsil etmeyebileceğini belirlemiştir. Meliá raporundaki çifte önemlilik matrisleri, çevresel, toplumsal ve yönetişimsel konuların önceliklendirilmesini açık biçimde göstermesi bakımından güçlü bir uygulamadır. Bununla birlikte konuların hangi veriler, paydaş görüşleri ve eşikler üzerinden sınıflandırıldığı daha açık sunulabilir. Ayrıca düşük önemlilik düzeyine yerleştirilen konuların gerekçeleri de gösterilebilir. Aksi hâlde önemlilik analizi, rapor kapsamını rasyonelleştiren bir yöntem olmaktan çıkarak hassas veya düşük performans gösterilen alanların sınırlı görünür bırakılmasına hizmet edebilir.

Üçüncü olarak açıklama kalitesi, sunulan gösterge sayısından çok göstergelerin kapsamı, karşılaştırılabilirliği ve bağlamıyla ilişkilidir. Healy ve Palepu'ya (2001) göre açıklamaların bilgi asimetrisini azaltabilmesi, dış kullanıcıların sunulan bilgiyi değerlendirebilmesine bağlıdır. Uluslararası raporlama çerçeveleri de göstergelerin ölçülebilir, tutarlı ve dönemler arasında karşılaştırılabilir biçimde sunulmasını gerekli görmektedir (GRI, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2018a, 2018b; IIRC, 2021; IFRS Foundation, 2023a). Meliá raporunda KPI panoları, finansal oranlar, çevresel göstergeler ve çalışan verilerinin yaygın biçimde kullanılması açıklama stratejisinin ölçülebilirlik yönünü güçlendirmektedir. Ayrıca MSCI ve Sustainalytics gibi dış derecelendirme kuruluşlarının sonuçlarına yer verilmesi, şirket performansının dış ölçütlerle karşılaştırılmasına imkân sağlamaktadır. Bununla birlikte göstergelerin baz yılı, raporlama sınırı, hesaplama yöntemi, hedefi ve gerçekleşme düzeyi her durumda

aynı açıklıkta görünür değildir. Bu unsurların sistematik biçimde sunulması, raporun gösterge yoğunluğunu gerçek bir bilgi avantajına dönüştürebilir.

Dördüncü olarak açıklama süreçlerinin yönetişim sahipliği görünür hâle getirilmelidir. Gibbins vd. (1990), açıklama politikasının yalnızca bireysel yöneticilerin ihtiyari kararlarından oluşmadığını; örgütsel süreçler, yerleşik politikalar ve kurumsal rutinler içinde üretildiğini göstermektedir. Kurumsal yönetişim literatüründeki ampirik çalışmalar da yönetim kurulu yapısı ve denetim komitesi özelliklerinin açıklama kapsamı ve kalitesiyle ilişkili olabildiğini ortaya koymaktadır (Al-Kubaisi ve Abu Khalaf, 2025; Bamel vd., 2025). Özellikle bağımsızlık, finansal uzmanlık ve etkin gözetim, raporlama sürecinin kontrol ve doğrulama kapasitesini güçlendirebilmektedir (Alodat vd., 2023). Meliá raporunda kurumsal yönetimin en yoğun tema olması, kurul ve komite yapılarının ayrıntılı biçimde açıklanması ve yönetim kurulu yetkinlik matrisinin sunulması bu açıdan güçlüdür. Yetkinlik matrisinde finans, risk yönetimi, yönetişim, sürdürülebilirlik ve uluslararası deneyimin görünür kılınması, kurul yapısının şirketin stratejik ve risk profiliyle ilişkilendirildiği mesajını vermektedir. Bununla birlikte açıklama kalitesini artırmak için yalnızca komitelerin varlığı değil, hangi hedefleri izledikleri, hangi performans sapmalarını değerlendirdikleri ve aldıkları kararların raporlanan sonuçlara nasıl yansıdığı da açıklanmalıdır.

Beşinci olarak üst yönetim mesajları, sektörde yaygınlaşmış kavramların tekrarlandığı genel metinler olarak kalmamalıdır. İhtiyari kurumsal anlatılar yöneticilere bilgi sunma olanağı sağlarken aynı zamanda olumlu sonuçları öne çıkarma, olumsuz sonuçları geri plana bırakma ve belirli bir kurumsal izlenim oluşturma amacıyla da kullanılabilmektedir (Merkl-Davies ve Brennan, 2007). Meliá ile diğer küresel otel gruplarının üst yönetim mesajlarında asset-light büyüme, premiumlaşma, dijitalleşme, paydaş değeri ve sorumlu büyüme gibi temaların ortaklaşması, sektörel beklentilere uygun bir söylem alanının oluştuğunu göstermektedir. Meliá'nın finansal disiplin, premium büyüme ve sorumlu işletmecilik temalarını birlikte sunması şirketin söylemini belirli ölçüde farklılaştırmaktadır. Ancak bu kavramların bilgi değerinin korunabilmesi için şirketin coğrafi riskleri, faaliyet modeli, yatırım kararları ve gerçekleşen performansıyla daha açık ilişkilendirilmesi faydalı olabilir. Böylece üst

yönetim mesajı olumlu bir vitrin metni olmanın ötesine geçerek raporun diğer katmanlarıyla doğrulanabilir bir stratejik açıklama alanına dönüşebilir.

Son olarak raporlamanın hedef paydaşları açık biçimde tanımlanmalıdır. Kurumsal açıklama talebi, yöneticilerle yatırımcılar arasındaki bilgi asimetrisi kadar farklı paydaş gruplarının işletmenin faaliyetlerinden etkilenmesi nedeniyle de ortaya çıkmaktadır (Freeman, 1984; Healy ve Palepu, 2001). Bununla birlikte çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler, düzenleyiciler, tedarikçiler ve yerel toplumlar aynı bilgi ihtiyacına sahip değildir. Meliá raporunda yatırımcılara yönelik finansal ve yönetişimsel açıklamalar yüksek teknik ayrıntıyla sunulurken; çalışanlar, müşteriler ve yerel toplumlara ilişkin bilgiler daha çok gövde katmanındaki çevresel, toplumsal ve operasyonel açıklamalarda görünür hâle gelmektedir. Bu farklılaşma, raporun farklı paydaşlara yönelik bilgi katmanları taşıdığını göstermektedir. Ancak paydaşların yalnızca listelenmesi yeterli değildir. Hangi paydaş grubunun önemlilik değerlendirmesine, hedef belirleme sürecine veya performans izlemesine nasıl katıldığı daha açık gösterildiğinde, Meliá'nın paydaş odaklı açıklama iddiasının daha doğrulanabilir bir yapıya kavuşacağı öne sürülebilir.

Genel olarak araştırmanın uygulamaya yönelik sonucu, etkili bir açıklama stratejisinin daha fazla bilgi sunmaktan ibaret olmadığıdır. Açıklamanın bilgi değeri, hangi konuların seçildiğine, raporun hangi katmanında sunulduğuna, göstergelerle nasıl desteklendiğine, hangi yönetim mekanizmaları tarafından gözetildiğine ve hangi paydaşın karar ihtiyacına cevap verdiğine bağlıdır. Meliá raporu bu unsurların önemli bölümünü barındıran gelişmiş bir açıklama mimarisi sunmakla birlikte, rapor katmanları arasındaki bağlantıların, önemlilik gerekçelerinin ve yönetim kararları ile performans sonuçları arasındaki ilişkinin daha görünür hâle getirilmesi açıklama stratejisinin bilgi değerini güçlendirebilir.

5.3 Sonuç ve Genel Değerlendirme

Bu araştırma, Meliá Hotels International S.A.'nın kurumsal açıklama stratejilerinin kurumsal baskılar bağlamında nasıl yapılandırıldığını çok katmanlı bir rapor mimarisi üzerinden incelemiştir. Çalışmanın temel sonucu, şirketin açıklama stratejisinin

yalnızca sürdürülebilirlik veya finansal raporlama ekseninde açıklanamayacağıdır. Kurumsal yönetim, finansal görünürlük, operasyonel performans, yasal uyum, çevresel ve toplumsal etkiler, KPI sistemleri ve üst yönetim söylemi birbiriyle ilişkili açıklama alanları oluşturmaktadır.

Raporun vitrin, gövde ve yıllık hesaplar katmanları farklı işlevler üstlenmektedir. Vitrin katmanı şirketin büyüme, değer yaratımı, finansal dayanıklılık ve kurumsal kimliğini seçici biçimde görünür kılmaktadır. Gövde katmanı yönetişim, faaliyet, sürdürülebilirlik, paydaş ilişkileri ve yasal uyuma ilişkin ayrıntılı açıklamaların temel alanını oluşturmaktadır. Yıllık hesaplar katmanı ise finansal performans, risk, ölçülebilirlik ve teknik hesap verebilirlik işlevlerini taşımaktadır. Bu ayrım, kurumsal raporun homojen bir bilgi metni olmadığını; farklı hedeflere ve paydaşlara yönelik açıklama katmanlarından oluştuğunu göstermektedir.

Araştırmanın temel sorusuna verilecek genel cevap, Meliá'nın kurumsal açıklama stratejisinin yönetişim merkezli, ölçülebilirlik ağırlıklı, yasal uyumla bağlantılı ve katmanlara göre farklılaştırılmış bir açıklama mimarisi biçiminde yapılandırıldığıdır. Kurumsal yönetim temasının en yüksek yoğunluğa ve en güçlü tema kesişimlerine sahip olması, şirketin kurumsal görünürlüğünü yönetim ve kontrol kapasitesi üzerinden kurduğunu göstermektedir. Finansal açıklamalar ve KPI'ların yüksek yoğunluğu, ölçülebilirlik ve yatırımcı güveninin açıklama stratejisindeki ağırlığını ortaya koymaktadır. Çevresel ve toplumsal açıklamaların yönetişim, operasyon ve yasal uyumla kesişmesi ise sürdürülebilirliğin bağımsız bir sorumluluk söyleminden çok şirketin genel yönetim ve performans sistemine eklemlendiğini göstermektedir.

Kurumsal baskılar açısından, şirketin açıklama yapısında zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılarla uyumlu örüntülerin birlikte bulunduğu anlaşılmaktadır. Avrupa Birliği düzenlemeleri, taksonomi ve yasal açıklama yükümlülükleri zorlayıcı baskıların; uluslararası standartlar, ESG derecelendirmeleri ve profesyonel ölçüm sistemleri normatif baskıların; küresel otel şirketlerinin üst yönetim söylemlerindeki ortaklıklar ise taklitçi baskıların yorumlanmasına imkân vermektedir.

Üst yönetim söylemlerinin karşılaştırılması, sektörde tam bir homojenleşme bulunmadığını göstermiştir. Şirketler büyüme, değer yaratımı, paydaş yönelimi, dijitalleşme ve sorumlu işletmecilik gibi meşru söylem alanlarında yakınlaşırken, bu temaları kendi marka kimlikleri ve stratejik öncelikleri doğrultusunda farklılaştırmaktadır. Bu nedenle küresel otelcilik sektöründeki açıklama yapısı, tek biçimli taklitten çok ortak meşruiyet alanları içinde söylemsel farklılaşma göstermektedir.

Çalışmanın teorik katkısı, kurumsal açıklama stratejilerini içerik yoğunluğuyla sınırlı biçimde değerlendirmemesi; açıklamaların rapordaki konumunu, temalar arası ilişkilerini, sayısal ve anlatısal sunum biçimlerini ve kurumsal baskılarla bağlantılarını birlikte incelemesi gerektiğidir. Çok katmanlı açıklama mimarisi yaklaşımı, kurumsal raporların farklı bölümlerinin farklı iletişim, meşruiyet ve hesap verebilirlik işlevleri taşıdığını ortaya koymuştur. Kurumsal teori, meşruiyet yaklaşımı, sinyal teorisi, paydaş teorisi ve Üçlü Alt Çizgi yaklaşımı bu yapının farklı boyutlarının açıklanmasına tamamlayıcı katkı sağlamıştır.

Araştırmanın uygulamaya yönelik temel sonucu, kurumsal açıklamaların daha kapsamlı olmasından çok daha bütünleşik, dengeli ve doğrulanabilir olması gerektiğidir. Açıklamaların yönetişim sorumluluklarıyla ilişkilendirilmesi, hedef ve gerçekleşmelerin birlikte sunulması, olumlu sonuçlarla birlikte risk ve sapmaların açıklanması, çevresel ve toplumsal etkilerin finansal ve operasyonel kararlarla bağlantısının kurulması ve üst yönetim söylemlerinin ölçülebilir performansla desteklenmesi açıklama güvenilirliğini artıracaktır.

Araştırmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma tek bir şirketin 2025 yılı entegre faaliyet raporuna dayanmaktadır. Bu nedenle bulguların bütün otelcilik sektörüne veya farklı kurumsal çevrelere doğrudan genellenmesi amaçlanmamaktadır. İkinci olarak analiz şirketin kamuya açık ve kendi kontrolünde ürettiği açıklamalarla sınırlıdır. Bu materyaller şirketin kendisini nasıl sunduğunu göstermekte, ancak açıklanan uygulamaların örgüt içinde nasıl yürütüldüğünü veya dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını doğrudan ortaya koymamaktadır. Üçüncü olarak üst yönetim söylemleri destekleyici inceleme materyali olarak kullanılmış; tam

kapsamlı çoklu vaka veya karşılaştırmalı söylem analizi yapılmamıştır. Bu nedenle şirketler arasındaki benzerlikler taklitçi baskının kesin kanıtı olarak değil, taklitçi ve normatif baskılarla uyumlu söylemsel örüntüler olarak değerlendirilmelidir.

Gelecek araştırmalarda farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren otel şirketlerinin çoklu vaka deseniyle karşılaştırılması, kurumsal baskıların açıklama stratejileri üzerindeki farklı etkilerinin daha güçlü biçimde değerlendirilmesini sağlayabilir. Birden fazla raporlama dönemini kapsayan boylamsal çalışmalar, CSRD ve ESRS uygulamalarının açıklama mimarisinde zaman içinde nasıl değişiklik oluşturduğunu gösterebilir. Ayrıca kurumsal raporların yatırımcı sunumları, internet siteleri, sürdürülebilirlik raporları, kazanç görüşmeleri ve sosyal medya açıklamalarıyla karşılaştırılması, şirketlerin farklı iletişim kanallarında değişen açıklama stratejilerini ortaya koyabilir. Yönetici görüşmeleri, çalışan değerlendirmeleri, yatırımcı tepkileri ve paydaş algılarının araştırmaya dâhil edilmesi ise açıklama ile fiilî uygulama arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine imkân verebilir.

Sonuç olarak, kurumsal açıklama stratejileri işletmenin yönetişim kapasitesini, finansal dayanıklılığını, operasyonel performansını, toplumsal ve çevresel etkilerini, paydaşlarla ilişkisini ve gelecek yönelimini bir araya getirmektedir. Meliá örneği, güçlü bir açıklama stratejisinin yalnızca daha fazla bilgi sunmaya bağlı olmadığını; bilgileri tutarlı bir mimari içinde konumlandırmaya, ölçülebilir göstergelerle desteklemeye ve farklı kurumsal talepleri şirketin stratejik konumlanmasıyla ilişkilendirmeye dayandığını göstermektedir.

KAYNAKLAR

Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.

Adams, C. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation processes. Accounting, *Auditing and Accountability Journal*, *30*(4), 906-931. https://doi.org/10.1108/aaaj-04-2016-2529

Afeltra, G., Korca, B., Costa, E., & Tettamanzi, P. (2024). The quality of voluntary and mandatory disclosures in company reports: A systematic literature network analysis. *Accounting Forum*, *48*(1), 1-34. https://doi.org/10.1080/01559982.2023.2176731

Akdoğan, M., U. (2024). Sürdürülebilirlik bilgilerinin raporlanmasında kullanılan raporlama çerçevelerine toplu bakış ve tek raporlama çerçevesine duyulan ihtiyaç - güncel gelişmeler. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi 72*, 217-238. https://doi.org/10.55322/mdbakis.1448567

Al Amosh, H. ve Khatib, S. F. A. (2022). Theories of corporate disclosure: A literature review. *Corporate Governance and Sustainability Review*, *6*(1), 46-59. https://doi.org/10.22495/cgsrv6i1p5

Al-Kubaisi, M. K. ve Abu Khalaf, B. (2025). Climate governance, ESG reporting, and the firm performance: Does it matter more for Europe or the GCC? *Sustainability*, *17*(9), 3761. https://doi.org/10.3390/su17093761

Alodat, A. Y., Salleh, Z., & Hashim, H. A. (2023). Corporate governance and sustainability disclosure: Evidence from Jordan. *Corporate Governance*, *23*(3), 587–606. https://doi.org/10.1108/CG-04-2022-0162

Arrosyid, A.F., Nugraha, A.S. ve Maulana, H. (2026). Stakeholder theory approach in strategic management: A critical review and practical implications, *Brilliant International Journal Of Management And Tourism (BIJMT)*, *6*(1), 66-73. https://doi.org/10.55606/bijmt.v6i1.6630

Augustin-Behravesh, S. A. T., & Gerber, L. (2025). *The state of biodiversity reporting: Corporate responses to ecological decline*. Academy of Management Proceedings. New York, USA.

Bamel, N., Khatri, K., Bamel, U., & Kumar, S. (2025). ESG disclosure and firm performance in global south economy: Does industry profile and board independence moderate the relationship. *International Review of Economics & Finance*, *100*, 104093. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104093

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Beattie, V., Dhanani, A., & Jones, M. J. (2008). Investigating presentational change in U.K. annual reports: A longitudinal perspective. *The Journal of Business Communication, 45*(2), 181-222. https://doi.org/10.1177/0021943607313993

Beattie, V., McInnes, B., & Fearnley, S. (2004). A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: A comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. *Accounting Forum, 28*(3), 205-236. https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.07.001

Benvenuto, M., Aufiero, C., ve Viola, C. (2023). A systematic literature review on the determinants of sustainability reporting systems. *Heliyon, 9*(4), e14893. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14893

Berrone, P., Gelabert, L., & Fosfuri, A. (2009). *The impact of symbolic and substantive actions on environmental legitimacy* (Working Paper No. WP-778). Barcelona, Spain: IESE Business School, University of Navarra. https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0778-E.pdf

Bogren, M. ve Sörensson, A. (2021). Tourism companies' sustainability communication: Creating legitimacy and value. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 21*(5), 475-493. https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1974542

Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review, 10*(1), 3–28. https://doi.org/10.1093/ser/mwr030

Brennan, N. M., Guillamon- Saorin, E., & Pierce, A. (2009). Methodological insights: impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures - A methodological note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 22*(5), 789-832. https://doi.org/10.1108/09513570910966379

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.

California Air Resources Board. (2026). *California Corporate Greenhouse Gas Reporting and Climate-Related Financial Risk Disclosure Programs*. California Air Resources Board.

Carlos, W. C. ve Lewis, B. W. (2018). Strategic silence. Withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic. *Administrative Science Quarterly, 63*(1), 130-169.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39-48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Chan, E. S. W. (2021). Influencing stakeholders to reduce carbon footprints: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management, 94*, 102807. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102807

Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N. & Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: Key issues and future research opportunities. *J Int Financ Manage Account, 25*, 90-119. https://doi.org/10.1111/jifm.12015

Chiu, S. C. ve Sharfman, M. (2011). Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective. *Journal of Management, 37*(6), 1558-1585. https://doi.org/10.1177/0149206309347958

Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, organizations and society, 40*, 78-94. https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.003

Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies, 26*(3), 1176-1248. https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5

Cooper, S. M., ve Michelon, G. (2021). Conceptions of materiality in sustainability reporting frameworks: Commonalities, differences and possibilities. Carol A. Adams (Eds.). *Handbook of Accounting and Sustainability* (pp. 44-66). Edward Elgar Publishing.

De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, auditing & accountability journal, 27*(7), 1042-1067. https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2014-1736

Del Gesso, C. ve Lodhi, R. N. (2025). Theories underlying environmental, social and governance (ESG) disclosure: A systematic review of accounting studies. *Journal of Accounting Literature, 47*(2), 433-461. https://doi.org/10.1108/JAL-08-2023-0143

Dewi, A. A., Saraswati, E., Rahman, A. F., & Atmini, S. (2023). Materiality, stakeholder engagement disclosure, and corporate governance: Critical elements for the quality of sustainability reporting. *Cogent Business & Management, 10*(1), 2175437. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175437

DiMaggio, P. J. ve 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

Diouf, D. ve Boiral, O. (2017). The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *30*(3), 643-667. https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2015-2044

Ditlevsen, M. G., Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2013). Corporate reporting: An integrated approach to legitimacy. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, *9*(12), 1637-1643.

Dowling, J. ve Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, *18*(1), 122-136. https://doi.org/10.2307/1388226

Dunfjäll, M. (2025). Materiality in transition: Challenges and opportunities in corporate sustainability reporting under the CSRD. *European Journal of Risk Regulation, 16*(3), 927–941. https://doi.org/10.1017/err.2025.10016

Eccles, R. G. ve Serafeim, G. (2014). *Corporate and integrated reporting: A functional perspective*. Harvard Business School.

EFRAG. (2024). *ESRS implementation guidance: Materiality assessment*. European Financial Reporting Advisory Group.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase "Triple Bottom Line." Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*.

European Commission. (2020). *Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment*. Official Journal of the European Union.

European Commission. (2023a). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards*. Official Journal of the European Union.

European Commission. (2023b). *Corporate Sustainability Reporting Directive and European Sustainability Reporting Standards*. European Commission.

European Parliament & Council of the European Union. (2020). *Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable*

investment (EU Taxonomy Regulation). Official Journal of the European Union.

European Parliament & Council of the European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting*. Official Journal of the European Union.

Fagbemi, B. T., Saah, B. P., Nduka, A. I., & Aloke, E. M. (2025). The evolution of ESG and sustainability reporting: A review of standards, challenges, and impacts on corporate transparency. *Journal of Economics, Business, and Commerce, 2*(2), 297-305. https://doi.org/10.69739/jebc.v2i2.1239

Farahdel, S., Wang, C., & Awasthi, A. (2024). Literature review of current sustainability assessment frameworks and approaches for organizations. *arXiv preprint arXiv:2403.04717*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.04717

Fasan, M. (2013). Annual reports, sustainability reports and integrated reports: Trends in corporate disclosure. C. Busco, M. L. Frigo, A. Riccaboni, & P. Quattrone (Eds.), *Integrated reporting* (pp. 41-57). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_3

Fligstein, N. (2001). *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton University Press.

Font, X. ve Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism, 26*(7), 1027–1042. https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1488856

Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L., & Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: The disclosure-performance gap. *Tourism Management, 33*(6), 1544-1553. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.012

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. The University of Chicago Press.

Gannon, J., Roper, A. ve Doherty, L. (2021). Strategic shifts towards asset-light business models in hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management, 95*, 102950. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102950

Ghanbarpour, T., Crosby, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2024). The influence of corporate social responsibility on stakeholders in different business contexts.

Journal of Service Research, 27(1), 141–155. https://doi.org/10.1177/10946705231207992

Gibbins, M., Richardson, A. ve Waterhouse, J. (1990). The management of corporate financial disclosure: Opportunism, ritualism, policies, and processes. *Journal of Accounting Research, 28*(1), 121-143. https://doi.org/10.2307/2491219

Global Reporting Initiative (GRI). (2016a). *GRI 201: Economic Performance 2016*. [Çevrim-içi: https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12368], Erişim tarihi: 01.04.2026.

Global Reporting Initiative (GRI). (2016b). *GRI 302: Energy 2016*. [Çevrim-içi: https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12467&page=8], Erişim tarihi: 01.04.2026.

Global Reporting Initiative (GRI). (2016c). *GRI 305: Emissions 2016*. [Çevrim-içi: https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12510], Erişim tarihi: 01.04.2026.

Global Reporting Initiative (GRI). (2016d). *GRI 401: Employment 2016*. [Çevrim-içi: https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12543], Erişim tarihi: 01.04.2026.

Global Reporting Initiative (GRI). (2016e). *GRI 404: Training and Education 2016*. [Çevrim-içi: https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12576], Erişim tarihi: 01.04.2026.

Global Reporting Initiative (GRI). (2016f). *GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016*. [Çevrim-içi: https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12587], Erişim tarihi: 02.04.2026.

Global Reporting Initiative (GRI). (2018a). *GRI 303: Water and Effluents 2018*. [Çevrim-içi: https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12488], Erişim tarihi: 02.04.2026.

Global Reporting Initiative (GRI). (2018b). *GRI 403: Occupational Health and Safety 2018*. [Çevrim-içi: https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12565&page=1], Erişim tarihi: 02.04.2026.

Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *GRI 3: Material topics 2021*. [Çevrim-içi: https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language], Erişim tarihi: 01.04.2026.

González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism, 27*(3), 398–419. https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441

Gray, R. (2013). Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosure-A methodological note. *Social and Environmental Accountability Journal, 33*(2), 121. https://doi.org/10.1080/0969160X.2013.820425

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 8*(2), 47-77. https://doi.org/10.1108/09513579510146996

Gu, X. ve Matisoff, D. (2023). *Symbolic and substantive climate action: A review and synthesis of definitions*. Academy of Management Proceedings, New York, USA.

Guix, M., Bonilla-Priego, M. J., & Font, X. (2018). The process of sustainability reporting in international hotel groups: An analysis of stakeholder inclusiveness, materiality and responsiveness. *Journal of Sustainable Tourism, 26*(7), 1063-1084. https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1410164

Gutterman, A.S. (2023). *Stakeholder Theory*. SSRN. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4387595

Hahn, R. ve Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production, 59*, 5-21. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005

Hahn, R. ve 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

Harrison, J.S., Bosse, D.A. ve Phillips, R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal, 31*, 58-74. https://doi.org/10.1002/smj.801

Healy, P. M. ve Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics, 31*(1-3), 405-440. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0

Hossain, A., Bose, S., & Shamsuddin, A. (2025). Do integrated report readability and tone convey value relevant information? International evidence. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 100488. https://doi.org/10.1016/j.jcae.2025.100488

Hummel, K. ve Jobst, D. (2024). An overview of corporate sustainability reporting legislation in the European Union. *Accounting in Europe, 21*(3), 320–355. https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145

Hummel, K. ve Schlick, C. (2016). The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy, 35*(5), 455-476. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.06.001

Iazzi, A., Papa, A., Palladino , R., ve Lamusta, S. (2025). Evaluating companies' impression management tactics in mandatory sustainability reporting. *Business Strategy and the Environment, 34*(6), 6828-6848. https://doi.org/10.1002/bse.4326.

IFRS Foundation. (2023a). *IFRS S1 General requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. [Çevrim-içi: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements], Erişim tarihi: 02.05.2026.

IFRS Foundation. (2023b). *IFRS S2 Climate-related disclosures*. [Çevrim-içi: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures], Erişim tarihi: 02.05.2026.

IIRC. (2021). *International <IR> Framework.* IIRC. [Çevrim-içi: https://relatointegradobrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/04/InternationalIntegratedReportingFramework_2021.pdf], Erişim tarihi: 12.06.2026.

Ivasciuc, I.-S. ve Ispas, A. (2026). Communicating sustainability in hospitality: A multi-layer analysis of transparency, green claims, and corporate value construction. *Sustainability, 18*(1), 172. https://doi.org/10.3390/su18010172

Jackson, L. A. (2025). Corporate governance and environmental citizenship in global hospitality: A cross-national empirical study. *Sustainability*, *17*(9), 3918. https://doi.org/10.3390/su17093918

Janik, A. ve Ryszko, A. (2026). Greenwashing in sustainability reporting: A systematic literature review of strategic typologies and content-analysis-based measurement approaches. *Sustainability, 18*(1), 17. https://doi.org/10.3390/su18010017

Jiddi, F. E. (2023). Does corporate social responsibility result in better hotel guest attitudinal and behavioral loyalty? *Heliyon, 9*(8), e18669. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18669

Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK). (2024). *Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları uygulama kapsamına ilişkin kurul*

kararı kapsamında sürdürülebilirlik raporlamasına tabi olacak işletmelerin belirlenmesi. KGK. [Çevrim-içi: https://www.kgk.gov.tr], Erişim tarihi: 01.05.2026.

Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2023, 29 Aralık). *Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) uygulama kapsamına ilişkin Kurul Kararı*. *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 32414, 1. Mükerrer). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/12/20231229M1-9.pdf

Khurshid, H. ve Snell, R. S. (2022). Examining distinctions and relationships between Creating Shared Value (CSV) and Corporate Social Responsibility (CSR) in eight Asia-based firms. *Asian Journal of Business Ethics, 11*(2), 327–357. https://doi.org/10.1007/s13520-022-00153-2

Kim, E. H. ve Lyon, T. P. (2012). *Beyond the dichotomy of symbolic versus substantive actions.* Academy of Management Proceedings, New York, USA.

Kim, S.B. & Kim, D.Y. (2016b). The influence of corporate social responsibility, ability, reputation, and transparency on hotel customer loyalty in the U.S.: a gender-based approach. *SpringerPlus 5*, 1537. https://doi.org/10.1186/s40064-016-3220-3

Kim, S.B. ve Kim, D.Y. (2016a). The impacts of corporate social responsibility, service quality, and transparency on relationship quality and customer loyalty in the hotel industry. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility, 1*, 39-55. https://doi.org/10.1186/s41180-016-0004-1

Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software*. SAGE Publications.

Lakhani, L. ve Herbert, S. L. (2022). Theoretical frameworks applied in integrated reporting and sustainability reporting research. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 25*(1), 4427.

León, R. ve Salesa, A. (2024). Is sustainability reporting disclosing what is relevant? Assessing materiality accuracy in the Spanish telecommunication industry. *Environment, Development and Sustainability, 26*, 21433–21460. https://doi.org/10.1007/s10668-023-03537-x

Leung, S., Parker, L., & Courtis, J. (2015). Impression management through minimal narrative disclosure in annual reports. *The British Accounting Review, 47*(3), 275-289. https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.04.002

Li, R., Wu, H., Zhong, M., & Lan, H. (2024). Strategic tone management in ESG reports and ESG risk. *International Review of Financial Analysis, 96*, 103618. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103618

Linnenluecke, M. K. (2022). Environmental, social and governance (ESG) performance in the context of multinational business research. *Multinational Business Review, 30*(1), 1–16. https://doi.org/10.1108/MBR-11-2021-0148

López-Santamaría, M., Amaya, N., Grueso Hinestroza, M. P., & Cuero, Y. A. (2021). Sustainability disclosure practices as seen through the lens of the signaling theory: A study of companies listed on the Colombian Stock Exchange. *Journal of Cleaner Production, 317*, 128416. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128416

LSEG. (2024). *Environmental, Social and Governance (ESG) scores methodology*. London Stock Exchange Group.

Lu, K., Onuk, C. B., Xia, Y., & Zhang, J. (2025). ESG ratings and financial performance in the global hospitality industry. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(1), 24. https://doi.org/10.3390/jrfm18010024

Madanaguli, A. T., Dhir, A., Kaur, P., Mishra, S., & Srivastava, S. (2023). A systematic literature review on corporate social responsibility (CSR) and hotels: Past achievements and future promises in the hospitality sector. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 23*(2-3), 141-175. https://doi.org/10.1080/15022250.2023.2221214

Makoondlall-Chadee, T. ve Bokhoree, C. (2024). Environmental sustainability in hotels: A review of the relevance and contributions of assessment tools and techniques. *Administrative Sciences*, *14*(12), 320. https://doi.org/10.3390/admsci14120320

March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Marquis, C. ve Toffel, M. W. (2012). *When do firms greenwash?: Corporate visibility, civil society scrutiny, and environmental disclosure*. Harvard Business School.

Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science, 27*(2), 483-504. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1039

Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. A*cademia Revista Latinoamericana de Administración, 27*(2), 267–283. https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2013-0190

Mavrouli, R. (2025). Management and enforcement theories for compliance with the rule of law. *European Journal of Risk Regulation, 16*(3), 853-871. https://doi.org/10.1017/err.2024.47

Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt.

Mbasera, M., du Plessis, E., Saayman, M., & Kruger, M. (2016). Environmentally-friendly practices in hotels. *Acta Commercii*, *16*(1), 1–8. https://doi.org/10.4102/ac.v16i1.362

Meliá Hotels International, S. A. (2026). *Meliá Hotels International, S.A. and Subsidiaries Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2025 and Consolidated Directors' Report, together with Independent Auditor's Report*. [Çevrim-içi: https://www.meliahotelsinternational.com/api/document?url=1a0e5157-8a46-4857-b316-4a21ebccb3a1%2FCCAA+Consolidado+Melia+2025+ENG.pdf], Erişim tarihi: 25.04.2026

Merkl-Davies, D. M. ve Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature, 26*, 116-196.

Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Mezzanotte, F. E. (2023). Corporate sustainability reporting: Double materiality, impacts, and legal risk. *Journal of Corporate Law Studies*, *23*(2), 633–663. https://doi.org/10.1080/14735970.2024.2319058

Mezzanotte, F. E. (2024). Examining the reasons for impact materiality in EU corporate sustainability reporting. *European Business Law Review*, *35*(7), 925-946. https://doi.org/10.54648/eulr2024048

Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure. *Critical Perspectives on Accounting, 33*, 59-78. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003

Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.

Neri, A., Cagno, E., Lepri, M., & Trianni, A. (2021). A triple bottom line balanced set of key performance indicators to measure the sustainability performance of industrial supply chains. *Sustainable Production and Consumption, 26*, 648-691. https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.018

Nguyen, V.H. (2025). Corporate social responsibility disclosure and firm value: A signaling theory perspective. *Journal of Economics and Development*, *27*(2), 114-128, doi: https://doi.org/10.1108/JED-02-2024-0067

Nipper, M., Ostermaier, A., & Theis, J. (2025). Mandatory disclosure of standardized sustainability metrics: The case of the EU Taxonomy Regulation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 32*(2), 2171–2190. https://doi.org/10.1002/csr.3046

Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2023). Triple bottom line, sustainability, and economic development: What binds them together? A bibliometric approach. *Sustainability, 15*(8), 6706. https://doi.org/10.3390/su15086706

Olayemi, A.S. ve Samuel, O. (2026). Stakeholder Theory. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), 10*(3), 1511-1523. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.100300103

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review, 16*(1), 145-179. https://doi.org/10.2307/258610

Orfanou, A., Klontza, E., Vakalis, S., Voukkali, I., Zorpas, A. A., & Lekkas, D. F. (2025). Introducing waste generation as a factor affecting carbon footprint in hotel operation and assessment of reduction practices. *Energy Nexus*, 100615. https://doi.org/10.1016/j.nexus.2025.100615

Özdemir, N. (2024). Güncel gelişmeler ekseninde sürdürülebilirlik raporlama sürecinin ve Türkiye sürdürülebilirlik raporlama standartlarının değerlendirilmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 20*(2), 444-458. https://izlik.org/JA63UJ59SW

Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations—I. *Administrative Science Quarterly, 1*(1), 63-85. https://doi.org/10.2307/2390840

Pérez, A. ve Rodríguez del Bosque, I. (2014). Sustainable development and stakeholder relations management: Exploring sustainability reporting in the hospitality industry from a SD-SRM approach. *International Journal of Hospitality Management, 42,* 174-187. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.003

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.

Pigatto, G., Cinquini, L., Tenucci, A., & Dumay, J. (2023). Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: A holistic approach for a holistic instrument. S*ustainability Accounting, Management and Policy Journal, 14*(7), 90-123. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493

Pommier, B. ve Engel, A. M. (2021). Sustainability reporting in the hospitality industry. *Research in Hospitality Management, 11*(3), 173-175. https://doi.org/10.1080/22243534.2021.2006937

Pope, S., Peillex, J., El Ouadghiri, I. & Gomes, M. (2024), Floodlight or spotlight? Public attention and the selective disclosure of environmental information. *J. Manage. Stud., 61*, 1230-1265. https://doi.org/10.1111/joms.12920

Post, J.E., Preston, L.E. & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view, *California Management Review*, *45*(1), https://doi.org/10.2307/41166151

Rasel, M A. B. (2024). Navigating sustainability in the tourism and hospitality industry: Transformation under the influence of climatic challenges. *SocioEconomic Challenges, 8*(4), 112-120. https://doi.org/10.61093/sec.8(4).112-120.2024

Samans, R. ve Nelson, J. (2022). *Sustainable enterprise value creation: Implementing stakeholder capitalism through full ESG integration*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93560-3

Saraswati, E., Rumansyah, M. A., & Dewi, A. A. (2024). Materiality and stakeholder engagement in sustainability reporting: Does it matter?. *Business: Theory and Practice*, *25*(2), 397–405. https://doi.org/10.3846/btp.2024.19023.

Schwoy, S. M., Dutzi, A., & Messing, J. (2024). Analysing the transparency of ESG controversies in corporate reporting within the pharmaceutical and textile industry. *Management Decision, 63*(2), 665-707. https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1988

Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Sage Publishing.

Securities and Exchange Commission (SEC). (2024). *The enhancement and standardization of climate-related disclosures for investors*. [Çevrim-içi: https://www.sec.gov/rules-regulations/2024/03/s7-10-22], Erişim tarihi: 25.04.2026

Securities and Exchange Commission (SEC). (2025). *SEC votes to end defense of climate disclosure rules*. [Çevrim-içi: https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2025-58] Erişim tarihi: 25.04.2026

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press.

Sharfman, B. S. (2024). Materiality, the "reasonable investor," and the SEC's new climate-related disclosures rule. [Çevrim-içi: https://businesslawreview.uchicago.edu/online-archive/materiality-reasonable-investor-and-secs-new-climate-related-disclosures-rule], Erişim tarihi: 22.04.2026

Shereni, N. C., Saarinen, J., & Rogerson, C. M. (2022). Website disclosures of sustainability practices in the hospitality sector: An analysis of hotel chains in Zimbabwe. *Tourism and Hospitality Management, 28*(3), 497-517. https://doi.org/10.20867/thm.28.3.1

Shin, H., Jo, Y., Lee, S., Park, J., Cho, J., & Kim, H. (2026). ESG for sustainability in hospitality and tourism: A theoretical and practical review with a future research agenda. *Journal of Travel Research, 65*(1), 3–36. https://doi.org/10.1177/00472875251363629

Sigala, M. (2020). Social media and customer engagement in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 89*, 102617. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102617

Sneideriene, A. ve Legenzova, R. (2025). Greenwashing prevention in environmental, social, and governance (ESG) disclosures: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance, 74*, 102720. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102720

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Sun, R. ve Zainal, D. (2024). Sustainability reporting and stakeholder engagement of Malaysian hotels in social media: The moderating role of media types. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2400616. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2400616

Sun, Y., Davey, H., Arunachalam, M. & Cao, Y. (2022). Towards a theoretical framework for the innovation in sustainability reporting: An integrated reporting perspective. *Front. Environ. Sci., 10*, 935899. https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.935899

Sun, Y., Zhao, D., ve Cao, Y. (2024). The impact of ESG performance, reporting framework, and reporting assurance on the tone of ESG disclosures: Evidence from Chinese listed firms. *Journal of Cleaner Production, 466*, 142698. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142698

Vagena, A. (2024). Sustainability in the hotel sector: A research study in Greece. *Qeios*. https://doi.org/10.32388/MTACGZ.2

Velaoras, K., Menegaki, A. N., Polyzos, S., & Gotzamani, K. (2025). The role of environmental certification in the hospitality industry: Assessing sustainability, consumer preferences, and the economic impact. *Sustainability*, *17*(2), 650. https://doi.org/10.3390/su17020650

Velte, P. (2026). Sustainability reporting regulations at the crossroads: A critical note on the EU Omnibus. *Critical Perspectives on International Business*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/CPOIB-06-2025-0142

Verga Matos, P., Barros, V., & Miranda Sarmento, J. (2020). Does ESG affect the stability of dividend policies in Europe? *Sustainability*, *12*(21), 8804. https://doi.org/10.3390/su12218804

Verrecchia, R. E. (1983). Discretionary disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, *5*, 179-194. https://doi.org/10.1016/0165-4101(83)90011-3

Viglia G., Minazzi R. ve Buhalis D. (2016), The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(9) 2035–2051. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0238

Xu, L., Xie, L., Mei, S., Hao, J., Zhang, Y., & Song, Y. (2024). Corporate sustainability reporting and stakeholders' interests: Evidence from China. *Sustainability*, *16*(8), 3443. https://doi.org/10.3390/su16083443

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, *42*(5), 726-743. https://doi.org/10.2307/2094862