

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM TEZLİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

BİR İLETİŞİM ARACI OLARAK TURİZMDE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARI

HAZIRLAYAN
PELİN TURAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. GİLMAN SENEM GENÇTÜRK HIZAL

ANKARA-2024

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 16 / 10 / 2024

Öğrencinin Adı, Soyadı: Pelin TURAN

Öğrencinin Numarası: 21320060

Anabilim Dalı: Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Programı: Hakla İlişkiler ve Tanıtım Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. G. Senem Gençtürk HIZAL

Tez Başlığı: Bir İletişim Aracı Olarak Turizmde Sürdürülebilirlik Raporları

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 122 sayfalık kısmına ilişkin, 16/10/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %9'dur. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 20 / 11 / 2024

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. G. Senem Gençtürk HIZAL

ÖZET

Pelin TURAN, Bir İletişim Aracı Olarak Turizmde Sürdürülebilirlik Raporları, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Tezli Yüksek Lisans Programı, 2024

Sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması, çevresel yansımaların en aza indirilmesi ve toplumsal refahın artırılması amacıyla, mevcut ihtiyaçların gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan karşılanmasını hedefleyen bir yaklaşımdır. Sürdürülebilir turizm, bu prensipleri turizm sektörüne uygulayarak, turizm faaliyetlerinin çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlar. Bu yaklaşım, turistlerin çevreye olan olumsuz sonuçların en aza indirmeyi, yerel kültür ve toplulukları korumayı ve ekonomik faydaları adil bir şekilde dağıtmayı hedefler. Sürdürülebilir turizm; ekoturizm ve topluluk temelli turizm gibi alt dalları kapsar ve bu alanlarda bilinçli tüketici davranışlarının teşvik edilmesi önemlidir. Halkla ilişkiler, sürdürülebilirlik çabalarının güçlü bir şekilde iletilmesinde kritik bir rol oynar. Sürdürülebilirlik odaklı halkla ilişkiler, kuruluşların sürdürülebilir uygulamalarını, hedeflerini ve başarılarını paydaşlarına ve geniş kitlelere duyurmayı amaçlar. Bu hem kuruluşun itibarını artırır hem de çevresel ve toplumsal sorumluluk bilincinin yayılmasına katkıda bulunur. Sürdürülebilirlik halkla ilişkiler stratejileri; şeffaf iletişim, etkileşimli kampanyalar ve iş birlikleri gibi unsurları içerir. Bu stratejiler, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen toplumsal fayda projeleri düzenlemesini ve sürdürülebilirlik konularında farkındalık yaratmasını sağlar. Sürdürülebilirlik raporları, kuruluşların çevresel, sosyal ve yönetim performanslarını belgeleyen ve paydaşlara aktaran önemli belgeler olarak öne çıkar. Bu raporlar, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini, belirledikleri hedefleri, kaydettikleri ilerlemeleri ve karşılaştıkları zorlukları detaylandırır. Çalışma kapsamında, belirlenen üç global otel zincirinin sürdürülebilirlik raporları betimleyici analizi yöntemi ile incelenmiştir. Araştırma, sürdürülebilirlik raporlarını ve bu raporların iletişim biçimi olarak ele almıştır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik iletişimi, Turizm, UNDP, Betimleyici Analiz

ABSTRACT

Pelin TURAN, Sustainability Reports in Tourism as a Communication Tool, Başkent University, Institute of Social Sciences, Public Relations and Publicity Master's Program with Thesis, 2024

Sustainability is an approach that aims to meet current needs without compromising the ability of future generations to meet their own needs, focusing on the conservation of natural resources, minimizing environmental impacts, and enhancing social welfare. Sustainable tourism applies these principles to the tourism sector, aiming to ensure the environmental, economic, and social sustainability of tourism activities. This approach seeks to minimize the negative impacts of tourism on the environment, protect local cultures and communities, and distribute economic benefits fairly. Sustainable tourism includes subfields such as ecotourism and community-based tourism, and it is important to encourage conscious consumer behavior in these areas. Public relations play a critical role in effectively communicating sustainability efforts. Sustainability-focused public relations aim to share an organization's sustainable practices, goals, and achievements with stakeholders and the broader public. This not only enhances the organization's reputation but also contributes to the dissemination of environmental and social responsibility awareness. Sustainability public relations strategies include elements such as transparent communication, interactive campaigns, and partnerships. These strategies enable businesses to organize social benefit projects that support their sustainability goals and create awareness around sustainability issues. Sustainability reports stand out as essential documents that record and communicate an organization's environmental, social, and governance performance to stakeholders. These reports detail companies' sustainability strategies, the goals they set, the progress they have made, and the challenges they face. As part of this study, the sustainability reports of three global hotel chains were examined using descriptive content analysis. The research holistically addressed the sustainability reports and their communication strategies.

Keywords: Sustainability, Sustainability Communication, Tourism, UNDP, Descriptive Analysis

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Kavramsal Olarak Sürdürülebilirlik Tarihçesi, Tanımı ve Türleri.....	3
1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik	11
1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	20
2. İLETİŞİM BİÇİMİ OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI	26
2.1. Kurumsal İletişim Çerçevesinde Sürdürülebilirlik İletişimi.....	41
2.2. Halkla İlişkiler Çerçevesinde Turizm	52
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	59
3.1. Araştırmanın Konusu	59
3.2. Araştırmanın Önemi.....	61
3.3. Araştırmanın Amacı	63
3.4. Araştırmanın Kapsamı	64
3.5. Araştırmanın Evreni.....	65
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	66
3.6.1. Otellerin sürdürülebilirlik raporlarının analizi.....	67
3.6.1.1. Mandarin Oriental Hotel Group'un sürdürülebilirlik raporu	69
3.6.1.2. Hilton Hotels ve Resorts sürdürülebilirlik rapor	81
3.6.1.3. Four Seasons Hotels And Resorts sürdürülebilirlik raporu.....	94
3.6.2. Otellerin sürdürülebilirlik raporlarının 3P modeline göre karşılaştırılması	100
3.6.2.1. People (insanlar) boyutu	101
3.6.2.2. Planet (gezegen) boyutu	102
3.6.2.3. Profit (kârlılık) boyutu	103

3.6.3. Otellerin sürdürülebilirlik raporlarının 3p modeline göre yıllara karşılaştırılması.....	105
3.6.3.1. People (insanlar) boyutu	107
3.6.3.2. Planet (gezegen) boyutu	108
3.6.3.3. Profit (kârlılık) boyutu.....	108
TARTIŞMA	110
SONUÇ	113
KAYNAKLAR.....	117

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Kurumlarda Sürdürülebilirlik	17
Tablo 3.1. Mandarin Oriental Hotel Group’un Sürdürülebilirlik Performansı.....	69
Tablo 3.2. Mandarin Oriental Hotel Group SD	77
Tablo 3.3. MO Gösterge Kod Kategorisi	79
Tablo 3.4. Hilton Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	81
Tablo 3.5. Hilton Sosyal Sürdürülebilirlik Performansı.....	84
Tablo 3.6. Hilton Ekonomik Sürdürülebilirlik Performansı.....	88
Tablo 3.7. Hilton Göstergeler	92
Tablo 3.8. Four Season Sürdürülebilir Performansı	94
Tablo 3.9. Four Seasons ESG Kod	97
Tablo 3.10. Otel Zincirleri Sürdürülebilirlik Karşılaştırması	100
Tablo 3.11. Sürdürülebilirlik raporlarının Yıllara Karşılaştırılması.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Amaçlar	7
Şekil 1.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelleri (Nazlı, 2016, s.341)	15
Şekil 1.3. Kurumsal sürdürülebilirlik ve diğer ilgili kavramlar	16
Şekil 1.4. Carroll Sosyal Sorumluluk Piramidi	21
Şekil 2.1. Mandarin Oriental Gstc	30

GİRİŞ

Sürdürülebilirlik, günümüz dünyasında çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları ile ele alınan kritik bir kavramdır. Bu kavram, mevcut insan ihtiyaçlarını karşılarken gelecekteki nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan sürdürülebilir kalkınmayı hedefler. Sürdürülebilirlik anlayışı, uluslararası platformda ilk kez 1987 yılında Dünya Çevresel Kalkınma Komisyonu tarafından yayımlanan ve Brundtland Raporu olarak da bilinen "Ortak Geleceğimiz" adlı belge ile tanımlanmıştır. Bu rapor, sürdürülebilir kalkınmayı mevcut neslin ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek nesillerin de ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma sorumluluğu olarak ortaya koymuştur. 2000'li yıllarda insan ihtiyaçlarının artması, teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve ekonomik faaliyetlerin çeşitlenmesiyle birlikte sürdürülebilirlik kavramının önemi giderek artmıştır. Sürdürülebilirlik bilincinin artmasıyla birlikte işletmeler, özellikle markalar, çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirme yönünde önemli adımlar atmaya başlamıştır. Özellikle biyoçeşitliliğin azalması, doğal kaynakların sınırsız kullanımı ve sanayileşmenin artışı gibi çevresel faktörler, gelecek nesiller üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmakta ve sürdürülebilir kalkınma yaklaşımlarının küresel çapta benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Can (2008), sürdürülebilir kalkınma anlayışının dünya genelinde artan nüfus, küresel ısınma, biyolojik çeşitliliğin yok olması ve kirlilik gibi tehditler karşısında kaynakların sınırlı olduğunu vurgulamaktadır. Can'ın belirttiği gibi, sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel korumayı değil, aynı zamanda ekonomik gelişmeyi de içermektedir. Bu perspektif, sürdürülebilir kalkınmanın yalnızca çevresel tehditlere karşı bir çözüm sunmadığını, aynı zamanda ekonominin uzun vadeli gelişimini sağlama hedefini de taşıdığını göstermektedir.

Wilson (2003), sürdürülebilir kalkınma anlayışında ekonomik büyüme ihtiyacı ile çevrenin korunması arasında diyalektik bir ilişki olduğunu vurgular. Bu bakış açısı, kurumların sürdürülebilirliğinin yalnızca çevresel koruma ile sınırlı kalmayıp, ekonomik büyümeyi ve sosyal sorumlulukları da içerdiğini ortaya koyar. Godemann ve Michelsen (2011), sürdürülebilirlik iletişimini toplumsal gelişimi hedef alan ve sürdürülebilir bir vizyon sunan karşılıklı bir anlayış süreci olarak tanımlar. Bu çerçevede sürdürülebilirlik, bireyler ve kurumlar tarafından gerçekleştirilen projeler ile topluma katkı sağlamayı ve gelecekteki nesiller için kalıcı çözümler üretmeyi amaçlamaktadır.

Turizm sektörü hem çevresel yansımaları hem de ekonomik önemi nedeniyle sürdürülebilirlik çalışmalarında kritik bir rol üstlenmektedir. Otelcilik ve turizm sektörleri, doğal çevreye verdikleri zararlar ve kurumsal imaj üzerindeki olumsuz sonuçları nedeniyle sıklıkla eleştirilmektedir. Özellikle otel inşaatlarının ağaç kesimine, sahil şeritlerinde deniz yaşamına zarar vermesine ve açık büfe uygulamaları gibi ekonomik olarak kaynak israfına yol açan uygulamalara neden olduğu görülmektedir (Godemann ve Michelsen, 2011). Bu olumsuz yansımaları kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal iletişim süreçleri ile yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada, turizm sektöründe sürdürülebilirlik iletişimi, otellerin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirerek olumlu bir kurumsal imaj oluşturma stratejisi olarak önem kazanmaktadır. Sürdürülebilir turizm bağlamında otel zincirleri, sürdürülebilirlik projeleri geliştirerek bu projeleri birer iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Otellerin sürdürülebilirlik raporları, çevresel ve sosyal sorumluluk performansını paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaşmakta, bu sayede toplumsal güven ve farkındalık oluşturmaktadır. Bu raporlar, Global Reporting Initiative (GRI) ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ilkeleri doğrultusunda hazırlanarak, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma yolunda otellerin katkılarını ve başarılarını göstermektedir (Aziz, 2015).

Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilir turizm ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiyi analiz ederek, bu iki alanın birbirini nasıl desteklediğini ve nasıl bütünleşik bir yapı oluşturduğunu incelemektir. Halkla ilişkiler stratejilerinin, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına nasıl katkı sağladığı ve bu süreçlerin nasıl yönetildiği değerlendirilmiştir. Sürdürülebilir turizmin tanımı, tarihçesi ve çeşitleri üzerinden gerçekleştirilen bu çalışma, otellerin sürdürülebilirlik iletişimini nasıl yönettiğini ve toplumsal algı ile güven oluşturma süreçlerini nasıl şekillendirdiğini incelemektedir. Tez kapsamında, global otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporları 3P (People, Planet, Profit) modeli çerçevesinde betimleyici analizi ile değerlendirilmiştir. Tezin amacı, sürdürülebilir turizm ve iletişim alanlarındaki bilgi birikimini artırmak, bu iki disiplinin entegrasyonunu sağlayabilen projeler sunmak ve otellerin sürdürülebilirlik stratejilerini güçlü bir şekilde nasıl yönettiğini ortaya koymaktır. Bu çerçevede, sürdürülebilir turizm stratejilerinin başarılı olabilmesi için verimli iletişim aracı uygulanmasının büyük önemi bulunmaktadır. Tez, sürdürülebilirlik ve iletişim süreçlerinin birleşimi ile otellerin sürdürülebilirlik hedeflerine nasıl katkı sağlayabileceğini ve bu katkının geleceğe yönelik kalıcı çözümler üretme potansiyelini incelemektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kavramsal Olarak Sürdürülebilirlik Tarihçesi, Tanımı ve Türleri

Sürdürülebilirlik günümüzde, kaynakların doğru kullanımı ve gelecek nesillerin de bu kaynaklardan yararlanabilmesi için vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir. Tüm dünyayı kapsayan sorunlardan biri olan iklim krizinin çözümünde ve çevre sorunlarının minimize edilmesinde de sürdürülebilirlik kavramı önemli bir rol oynamaktadır. Bu kavramın kökeni ise 1713 yılında Hans Carl von Carlowitz tarafından ortaya atılmıştır. Carlowitz, ormanların sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi için "yaşlı ağaçların kesilmesi ile orman dengesini korumak adına bunların yerine geçecek yeterli sayıda genç ağaç bulundurulması arasında bir bütünlük kurmayı ima edebilir" bir yaklaşım önermiştir (Pisani, 2006, s. 85-86). Bu yaklaşım, günümüzde de sürdürülebilirlik kavramının temel prensipleri arasında yer almaktadır.

Yazar (2006) belirttiği gibi, sürdürülebilirlik kavramına yönelik ilk açıklama ise 1982 yılında, Dünya Doğayı Koruma Birliği tarafından kabul edilen Dünya Doğa Şartı Belgesi'nde yer alırken; insanların diğer canlıların yaşamlarını tehlikeye atmadan doğal kaynakları uygun şekilde kullanmalarını öngören kaynak yönetimi olarak açıklanmıştır (Yazar, 2006, s. 3). Bir diğer bakış Gladwin, Kelly ve Krause (1995, s. 877) göre ise, tarihi eskilere dayanan ve odak alanını giderek daha da genişleten sürdürülebilirlik, toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının tamamının ölçülü kullanılmasını sağlayan ve buna saygı duyma temelinde sosyal bir bakış oluşturan katılımcı bir süreçtir (Gladwin, Kelly ve Krause, 1995, s. 877). Yapılan tanımlar da göstermektedir ki sürdürülebilirlik, tek bir kurum ya da kuruluşun özelinde olmayan ve toplumun tamamına mal edilebilir bir süreçtir. Kahraman (1996) göre sürdürülebilirlik kavramı tanımı itibarıyla hem aktif hem de proaktif özelliğe sahip olmakla birlikte; insan topluluklarının, çevrenin ya da devamı olan her türlü sistemin sürekli olarak işleyebilmesi, bozulmaması ya da yaşam kaynağı olan kaynakları aşırı kullanmadan devamlılığını sağlayabilmesi olarak tanımlanmaktadır.

The Sustainability Report (2010) ifadesine göre, sürdürülebilirlik, temel insani ihtiyaç ve isteklerin karşılanmasıyla ilgili bir konudur. Birçok tanımda konunun çevre, toplum ve

ekonomi ile ilgili farklı odakları da ele alınmış ve arasındaki bağlantıların farkında olunarak karar alınmasını gerektirdiği vurgulanmaktadır.

Şirketler, ekonomik beklentileri amaç edinmişken, aynı zamanda çevreye ve sosyal ortamlara da duyarlı olması ile bu sorumluluğu taşımaktadır. Bu olgulara denge içinde bakarak hem çevresel hem de toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesidir. Kurumların sahip olduğu kültürü, yaptıkları işle özdeşleştirmeleri ve diğer olguları da entegre etmeleri önemlidir.

Sürdürülebilir kalkınma, 1987 yılında "Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu" tarafından bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma olarak tanımlanmıştır. Günümüzde sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma ile eşdeğer olarak değerlendirilmektedir. Toplumların ihtiyaçları oluşturulurken kaynakların tükenebilirliği göz ardı edilmemelidir. Tüm kaynakların sürdürülebilir olmasına dikkat edilmesi ve gelecek nesillerin de bu kaynaklardan faydalanabilmesi sağlanmalıdır. Bu bizden sonraki jenerasyonların aynı kalitede bu kaynaklardan yararlanabilmesini garanti altına almayı gerektirir (United Nations, 2010).

Shrivastava (1995) tarafından belirtildiği üzere, sürdürülebilirlik kaynakların tükenmesi, enerji maliyetlerindeki dalgalanmalar, ürün yükümlülükleri, kirlilik ve atık yönetimi ile ilgili uzun vadeli riskleri azaltma potansiyeline sahiptir (Shrivastava, 1995). Sürdürülebilirlik, Crowther (2002) ve Aras ve Crowther (2008) tarafından ifade edildiği üzere, bugün yapılan bir hareketin gelecekteki alternatifler ile ilgilidir ve doğru kaynak kullanımı sayesinde gelecekte ihtiyaç duyulabilir kaynakların tüketilmemesini sağlar. Sürdürülebilirlik kavramı çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik olmak üzere üç boyut altında incelenmektedir.

Kaypak'a (2011) göre, çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların sürekliliğinin sağlanması anlamına gelmektedir. Bu sürekliliğin korunabilmesi için kaynakların kullanım düzeyi, kendini yenileme hızını aşmamalı ve salınan kirleticilerin oranı, doğal kaynakların bu kirleticileri işleme tabi tutma hızını geçmemelidir. Söz konusu sürdürülebilirlik, aynı zamanda biyo-çeşitliliğin, insan sağlığının, hava, su ve toprak kalitesinin, hayvan ve bitki yaşamlarının korunmasını da içermektedir (Kaypak, 2011: s. 26).

McKenzie'ye (2004) göre, sosyal sürdürülebilirlik, topluluklar içinde yaşamı iyileştiren bir koşul ve bu koşula ulaştırılması gereken bir süreçtir (McKenzie, 2004). Ancak Littig ve

Griebler'e (2005) göre, sosyal sürdürülebilirliği kavramsallaştırmanın zorlukları, analitik, normatif ve politik yönler arasında net bir farklılaşma olmaması ve insanların bir diğerine öncelik verebilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunun bir nedeni, analitik olduğu kadar normatif bir anlamı olan sosyal kelimesinin geniş ve çok yönlü çağrışımında zaten bulunabilir. (Littig ve Griebler, 2005: 5).

KTH Royal Institute of Technology'e (2018) göre, ekonomik sürdürülebilirlik, ekolojik veya sosyal sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz bir sonucu olmayan ekonomik kalkınmadır. Bu nedenle ekonomik sermayedeki bir artış, doğal sermaye veya sosyal sermayenin azaltılması pahasına olmamalıdır (KTH Royal Institute of Technology, 2018). Njoroge ve diğerleri'ne (2019) göre ise, ekonomik olarak sürdürülebilir işletmeler, garanti nakit akışları ve kârlılığı olan işletmelerdir (Njoroge vd., 2019: s. 255).

Gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden günümüzün ihtiyaçlarını karşılanması sürdürülebilirlik kalkınmadır (World Commission on Environment and Development, 1987). Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları yoksulluğun son erdirilmesi, çevrenin korunması, iklim krizine karşı önlem alınması, refahın adil paylaşımı ve barışı hedeflenmektedir. Uluslararası arenada sürdürülebilirlik adına önemli adımlardan biri olan Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact, 2000) “160’ın üzerinde ülkede 9.500’ün üzerinde şirket ve 3.000’in üzerinde şirket dışı üyesi ile dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifidir”.

2000 yılında Birleşmiş Milletler genel sekteri Kofi Annan tarafından merkezinde Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi hayata geçirilmiştir ve gönüllülük esasına dayanmaktadır. Kurumun amacı “Dünya çapındaki şirketlerin stratejilerini ve operasyonlarını insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarındaki 10 ilkeye uyumlu hale getirmeleri için desteklerken aynı zamanda Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ulaşılabilmesi için iş dünyasına liderlik eder.” ifadeleri ile açıklanmıştır.

Birleşmiş Milletler Sürdürebilir Kalkınma Amaçları, tüm dünyada açlık ve yoksulluğa son vermek, iklim değişikliği ile mücadele etmek, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak, nitelikli eğitimi, sorumlu üretim ve tüketimi yaygınlaştırmak gibi 17 ana başlıktan oluşan sosyal, kültürel ve ekolojik meselelerin çözümüne odaklanır ve Ocak 2016’da yürürlüğe girmiştir.

Ertürk'ün (1996) ifadesine göre, toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkekler arasındaki eşitsiz ilişkilerin toplumsal ve tarihsel süreçler içerisinde nasıl yapılandığını açıklamaktadır. Toplumsal cinsiyet, yalnızca biyolojik farklılıkları değil, aynı zamanda bu farklılıkların toplumsal normlar ve değerler doğrultusunda nasıl inşa edildiğini de kapsar. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet, toplumların kadınlara ve erkeklere biçtiği rollerin, sorumlulukların ve beklentilerin toplamını ifade eder.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), toplumsal cinsiyet eşitliğini sürdürülebilir kalkınmanın temel bir unsuru olarak kabul eder ve bu alanda kapsamlı bir strateji yürütmektedir. UNDP'nin 2022-2025 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini azaltmak, kadınların ekonomik ve sosyal alanda güçlenmesini sağlamak ve toplumsal cinsiyet temelli şiddeti sona erdirmek için çeşitli politikalar geliştirmektedir. Bu strateji kapsamında, kadınların ekonomik güvenliğini artırmak, temiz enerjiye erişimini genişletmek ve dijital varlıklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlamak gibi hedeflere odaklanılmaktadır (UNDP).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), toplumsal cinsiyet eşitliğini, temel bir insan hakkı ve sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bir parçası olarak kabul eder. UNDP'nin 2022-2025 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve kadınların güçlendirilmesini sağlamak amacıyla yenilik, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri (SDG'ler) için finansman gibi üç temel 'kolaylaştırıcı' unsura odaklanır. Strateji, toplumsal cinsiyet temelli şiddeti sona erdirmek, kadınların yoksulluğun cinsiyet boyutuyla başa çıkmalarına yardımcı olmak, temiz ve uygun maliyetli enerjiye erişimlerini genişletmek ve toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen kamu ve özel yatırımları artırmak gibi hedefleri içerir. Ayrıca, toplumsal cinsiyet eşitliğinin daha geniş bir perspektifle ele alınabilmesi için topluluk temelli ağların ve kadınların karar alma süreçlerine katılımının artırılması amaçlanmaktadır (UNDP).

Şekil 1.1. Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Amaçlar



Sürdürülebilir üretim kavramının tanımına dair birçok kaynak ve uzman vardır. Öne çıkan tanımlamalardan biri, Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından yapılmıştır. UNEP, sürdürülebilir üretimi "doğal kaynakları daha verimli kullanan, çevre kirliliğini ve atıkları en aza indiren, sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunan üretim süreçleri" olarak tanımlar. Aynı zamanda, ekonomik olarak güçlü toplumlar oluşturmayı hedefler ve tüketiciler için güvenli ürünler sunar. Bu şekilde, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayan bir süreç ve sistemdir. Sürdürülebilirlik kavramı, toplum ve bireyler her alanda önem taşımaktadır. Bu nedenle çevresel olarak değerlendirildiği zaman karşımıza farklı ve önemli tanımlarda literatürde çıkabilir. Sürdürülebilirlik ortamı, insanların ve doğal sistemlerin ihtiyaçlarını karşılayan ve gelecek nesillerin de aynı olanaklardan yararlanabilmesini sağlayan bir çevresel durumu ifade eder. Bu kavram, çevre korumasını ve doğal kaynakların akıllıca kullanılmasını vurgular. Sürdürülebilirlik ortamının temel amacı, doğal kaynakların tükenmesini önlemek, ekosistemlerin dengesini korumak ve insan faaliyetlerinin çevresel yansıması minimize etmektir. Sürdürülebilirlik, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların bütüncül bir şekilde ele alınmasını gerektiren bir kavramdır. Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması ve ekosistemlerin devamlılığının sağlanması ile ilgilidir. Ekonomik sürdürülebilirlik, ekonomik sistemlerin uzun vadeli işlevselliğini ve verimliliğini koruyarak refahın artırılmasını amaçlar. Sosyal sürdürülebilirlik ise toplumsal eşitlik, adalet ve insan haklarının korunmasını içermektedir.

Çevresel Sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması, biyolojik çeşitliliğin devam ettirilmesi ve ekosistemlerin dengede tutulması gibi konuları kapsar. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, atık yönetimi ve su kaynaklarının korunması gibi pratikler bu türün örneklerindendir. Ekonomik Sürdürülebilirlik, Uzun vadeli ekonomik büyümenin sağlanması, kaynakların verimli kullanılması ve ekonomik kalkınmanın sürdürülebilir olması ile ilgilidir.

Bu tür, yeşil ekonomi, döngüsel ekonomi ve sorumlu yatırımlar gibi yaklaşımları içerir. Sosyal Sürdürülebilirlik ise toplumsal refahın artırılması, eşitsizliklerin azaltılması ve toplumsal katılımın sağlanması gibi konuları kapsar. Eğitim, sağlık hizmetlerine erişim ve insan haklarının korunması sosyal sürdürülebilirliğin temel unsurlarındandır.

Sürdürülebilir ortamı, “yeşil bina” olarak tanımlanan kavram, planlama, tasarım, inşaat, işletim, bakım, yenileme, yıkım gibi yaşam döngüsü boyunca tüm aşamalarında çevreyle uyumlu olması ve doğal kaynakları verimli kullanması göz önüne alınarak yapılırsa bu binaya “yeşil bina” denir. Bu anlama gelen “sürdürülebilir bina” “ekolojik bina” “çevre dostu bina” gibi ifadelerle de anılır. Çevre üzerinde olumsuz yansıması az olan ve bakım maliyeti düşük, daha sağlıklı binalar üretmeyi, kaynakları verimli kullanmayı ilke edinen inşaat yöntemleri kullanmaktadır.

Araştırma genelinde sürdürülebilirlik kavramı literatür açısından incelendiğinde, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları bütünsel bir yaklaşımla ele alınmaktadır ve bu çerçevede, Birleşmiş Milletler ‘in 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi, çalışmanın genel yapısında değerlendirilmektedir. Birleşmiş Milletler ‘in 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının temeline yerleştirilmiş bir çerçeve sunmaktadır. Bu hedefler, şirketlerin stratejik planlamalarında ve halkla ilişkiler iletişimlerinde rehberlik sağlamakta; bu sayede şirketler, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını daha etkin bir biçimde yerine getirebilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda uzun vadeli başarıyı sağlama yeteneğini ifade ederken, kurumsal sosyal sorumluluk ise, bu işletmelerin toplumsal ve çevresel yansımaları olumlu yönde yönetme yükümlülüğünü belirtmektedir. Bu iki kavram, kurumsal stratejilerde bir arada düşünülerek, şirketlerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmaları için gerekli yönlendirmeleri sağlamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma çabalarına katkıda bulunmak için ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını dengeli bir şekilde yönetmelerini gerektirir. Bu yaklaşım, şirketlerin uzun vadeli karlılıklarını ve rekabet avantajlarını artırırken, doğal kaynakları ve toplumsal refahı korumalarına yardımcı olur (Elkington, 1997). Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir iş modellerinin oluşturulması, yenilikçi sürdürülebilir teknolojilerin benimsenmesi ve paydaşların sürdürülebilirlik konusundaki beklentilerinin karşılanması gibi stratejik hedeflere odaklanır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Birleşmiş Milletler'in 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (SKH), kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının temeline yerleştirilmiş bir çerçeve sunmaktadır. Bu hedefler, yoksulluğun ortadan kaldırılması, eşitsizliklerin azaltılması, kaliteli eğitim sağlanması, toplumsal cinsiyet eşitliği, temiz enerjiye erişim gibi geniş bir yelpazede sürdürülebilir kalkınma amaçlarını kapsamaktadır (United Nations, 2015). Şirketlerin stratejik planlamalarında ve halkla ilişkiler iletişimlerinde rehberlik sağlamakta; bu sayede şirketler, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını daha güçlü bir biçimde yerine getirebilmektedir.

Sürdürülebilirlik, bir toplumun veya ekosistemin işlerini kesintisiz bir şekilde sürdürebilme yeteneğini ifade ederken, bu süreçte bozulma veya aşırı kullanım sonucu ana kaynaklara aşırı yüklenme olmaması gerektiğini vurgular (Karaman, 1996). Bu kavram hem insan toplulukları hem de doğal sistemler için geçerlidir ve uzun vadeli refah ve dengeyi sağlamak amacıyla kaynakların akılcı bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir.

Sürdürülebilir turizm, ekonomik kalkınmayı desteklerken çevresel ve kültürel kaynakları koruma amaçlamaktadır. Bu bağlamda turizm, yerel halkın yaşam kalitesini artırmayı ve ziyaretçilere benzersiz ve otantik deneyimler sunmayı hedefler. Sürdürülebilir turizmin Birleşmiş Milletler Kalkınma Hedefleri (BMKH) ile ilişkisi, bu hedeflerin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği teşvik etmeyi amaçlaması nedeniyle oldukça güçlüdür. Birleşmiş Milletler 'in sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden biri olan sorumlu üretim ve tüketim, sürdürülebilir turizm için önemli bir rol oynar. Bu hedef, istihdam yaratan, yerel kültürü ve ürünleri teşvik eden ve sürdürülebilir kalkınma yansımaları denetlemeye olanak sağlayan araçların geliştirilmesini ve uygulanmasını amaçlar. Bu da doğrudan turizm sektörü ile ilgilidir.

Kitlesel turizm, büyük grupların belirli destinasyonlara yoğun şekilde seyahat etmesiyle karakterize edilir. Bu turizm türü, destinasyon bölgelerinde ekonomik kalkınmayı desteklerken, aynı zamanda önemli çevresel sorunlara yol açmaktadır. Turistlerin yoğun olarak ziyaret ettiği bölgelerde, doğal alanların bozulması, biyolojik çeşitliliğin azalması ve su kaynaklarının kirlenmesi gibi sorunlar yaygındır (Gössling, Hall, ve Weaver, 2008). Ayrıca, turizm altyapısının inşası ve genişlemesi, doğal yaşam alanlarının tahribatına ve ekosistem hizmetlerinin kaybına neden olabilir (Buckley, 2012).

Çevresel bozulma, doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimini ve çevrenin korunmasını zorunlu kılmıştır. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyümeyi çevresel koruma ve sosyal eşitlikle dengeleyen bir yaklaşımı ifade eder (WCED, 1987). Bu bağlamda hem kitlesel turizm hem de sanayi faaliyetlerinin çevresel yansımalarını azaltmak için yenilikçi çözümler ve politikalar geliştirilmiştir. Örneğin, sürdürülebilir turizm uygulamaları, çevresel sonuçlarını minimize etmek ve yerel toplulukların yararını maksimize etmek amacıyla geliştirilmiştir (Weaver, 2011).

Sürdürülebilir turizm, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) tarafından “mevcut ve gelecekteki ekonomik, sosyal ve çevresel yansımaları tam olarak dikkate alarak, ziyaretçilerin, endüstrinin, çevrenin ve ev sahibi toplulukların ihtiyaçlarını karşılayan turizm” olarak tanımlanmaktadır (UNWTO, 2005). Bu tanım, turizm faaliyetlerinin sadece turistlere değil, aynı zamanda ev sahibi topluluklara da fayda sağlaması gerektiğini ve çevresel bozulmayı en aza indirmenin önemini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir turizm anlayışının özünde, ekonomik kazanç ile sosyal sorumluluk ve çevresel duyarlılık arasındaki dengenin korunması yer alır. Bu çerçevede, turizm sektöründe güven inşası, hızla değişen tüketici beklentileri ve bilgiye erişim talepleri doğrultusunda giderek daha önemli hale gelmektedir.

Turistlerin bir destinasyona yönelik güven duygusu geliştirmesi, ancak bu destinasyon hakkında açık, şeffaf ve dürüst bilgiler sağlanmasıyla mümkündür. Şeffaf iletişim stratejileri, bu bağlamda, destinasyonun itibarını güçlendirme ve sürdürülebilir bir biçimde koruma açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Arroyo ve diğerleri, 2023; Khairy ve diğerleri, 2023; Rheu ve diğerleri, 2021). Şeffaflık, yalnızca turistlerin destinasyona olan güvenini artırmakla kalmaz, aynı zamanda beklentilerin yönetilmesine de olanak tanır. Destinasyon hakkında gerçekçi ve dürüst bilgilendirme, turistlerin beklentilerinin doğru şekilde yönetilmesine yardımcı olur ve bu da turist memnuniyeti üzerinde doğrudan yansımasına sahiptir. Turistlerin beklentilerinin karşılanması, seyahat deneyiminden duyulan memnuniyeti artırır ve destinasyonun itibarı üzerinde olumlu bir izlenim bırakır.

Bramwell ve Lane, (1993) belirttiği gibi, sürdürülebilir turizmin temel ilkeleri, ekonomik canlılık, sosyal adalet ve çevresel bütünlük çerçevesinde şekillenir. Bir diğer bağlamda Sharpley (2000) ise, çevresel Koruma, doğal kaynakların korunması, biyolojik çeşitliliğin sürdürülebilir kullanımı ve ekosistemlerin dengede tutulması esastır. Sürdürülebilir turizm, çevresel yansıması en aza indirmeyi ve doğal mirası korumayı hedefler. Ekonomik

sürdürülebilirlik, turizm faaliyetlerinin ekonomik olarak sürdürülebilir olması, yerel ekonomilere katkı sağlaması ve uzun vadeli ekonomik kalkınmayı desteklemesi gereklidir. Turizm gelirlerinin adil dağılımı ve yerel işletmelerin desteklenmesi bu ilkenin önemli unsurlarıdır. Sosyal ve kültürel sürdürülebilirlik, ev sahibi toplumların kültürel mirası ve gelenekleri korumak, toplumsal eşitlik ve katılım sağlanmasıdır. Turizm faaliyetleri, yerel halkın yaşam kalitesini artırarak ve kültürel etkileşimi teşvik etmektedir. Sürdürülebilir turizmin hayata geçirilmesi, çeşitli stratejiler ve uygulamalar gerektirir.

Fennel (2003) göre eko-turizm doğal alanlara duyarlı ziyaretler teşvik edilerek, çevresel eğitim ve farkındalık artırılır. McKercher ve du Cros, (2002) tanımına göre kültürel turizm yerel kültür ve mirasın korunması ve tanıtılması amaçlanır. Kültürel etkinlikler, festivaller ve tarihi mekân ziyaretleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Toplum temelli turizmi ise Telfer ve Sharpley (2008) ise, yerel halkın turizm faaliyetlerine aktif katılımı sağlandığını ve turizm gelirlerinden adil bir şekilde yararlanmaları hedeflendiğini anlatır. Bu yaklaşım ile, toplulukların güçlendirilmesine ve yerel ekonomilerin desteklenmesine katkıda bulunur.

Sürdürülebilir turizmin önemi hem yerel hem de küresel düzeyde kaynakların korunması ve sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi açısından büyüktür. Gelecekte, turizm sektörünün çevresel ve sosyal sorumluluklarını daha fazla benimsemesi beklenmektedir. Bu, sürdürülebilir uygulamaların yaygınlaşması ve turizm sektörünün kalkınma hedeflerine daha verimli bir şekilde katkıda bulunması anlamına gelmektedir. Sürdürülebilir turizmin teşvik edilmesi hem çevresel hem de ekonomik açıdan olumlu sonuçlar oluşturabilir. Bu nedenle, hükümetler, özel sektör ve yerel topluluklar arasında iş birliği ve koordinasyonun artırılması gerekmektedir. Turizm politikalarının ve stratejilerinin, BM Kalkınma Hedefleri ile uyumlu bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması, sürdürülebilir turizmin geleceği için kritik öneme sahiptir.

1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik üzerine yapılan araştırmalar genellikle üç farklı yaklaşımı temel almakta olup, bu yaklaşımlar genellikle küresel güncel konular etrafında şekillenerek belirli bir iletişim biçimini yansıtmaktadır.

Sürdürülebilirlikle ilgili üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi, sürdürülebilirliğin çevresel konular olarak ele alındığı yaklaşımdır. İkincisi, literatürde yer alan “Üç P” (kar, insan, gezegen- profit, people, planet) ve “Üçlü Raporlama Sistemi” (TBL-Triple bottom line) ifadeleri ile açıklanan yaklaşımdır. Üçüncüsünde ise iş sürekliliği ele alınmaktadır (Asif vd., 2011, s. 354). Bu çalışmada ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların yer aldığı ikinci yaklaşım temel alınmıştır.

Çalışmada yer alan ikincil yaklaşımlar, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları temel alınmıştır. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği sadece çevresel konularla sınırlamadan daha geniş bir perspektifle ele almayı amaçlamaktadır.

Ekonomik boyut, sürdürülebilirlik kavramının ekonomik boyutu, işletmelerin karlılık, rekabet gücü ve ekonomik büyüme gibi ekonomik hedefleri göz önünde bulundurmasını içerir. Bu boyut, işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermeleri için finansal istikrarı ve uzun vadeli başarıyı sağlamalarını vurgular. Ayrıca, ekonomik boyut, kaynakların verimli kullanımını teşvik ederek israfın azaltılmasını ve ekonomik eşitsizliklerin giderilmesini hedeflemektedir. Sosyal boyut, sürdürülebilirlik kavramının sosyal boyutu, toplumun refahını ve sosyal adaleti ön planda tutar. Bu boyut, işletmelerin çalışanlarının ihtiyaçlarını ve haklarını korumasını, toplumla etkileşimini olumlu yönde geliştirmesini ve yerel topluluklara katkı sağlamasını vurgular. Sosyal boyut, işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği, eşitlik, çeşitlilik, insan hakları, işçi hakları gibi konulara odaklanmasını ve sürdürülebilir bir işgücü yönetimi uygulamasını gerektirir. Çevresel boyut, sürdürülebilirlik kavramının çevresel boyutu, doğal kaynakların korunması, çevre kirliliğinin azaltılması ve ekosistemlerin sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini hedefler. Bu boyut, işletmelerin çevresel yansımaları en aza indirmeyi ve doğal kaynakları sürdürülebilir bir şekilde kullanmayı amaçlar. İşletmeler, enerji ve su verimliliği, atık yönetimi, karbon ayak izinin azaltılması gibi konulara odaklanarak çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için çeşitli önlemler için adımlar atılmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının bir arada ele alındığı ikinci yaklaşımları, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirirken bu üç boyutu dikkate almalarını ve çeşitli paydaşlarla iş birliği içinde hareket etmelerini vurgulamaktadır. Sürdürülebilirlik, ekonomik büyümeyi sosyal refah ve çevresel koruma ile dengeleyerek uzun vadeli başarıyı sağlamak için önemli bir araçtır.

Kurumsal sürdürülebilirlik; firmaların / şirketlerin sadece ekonomik değil, çevresel ve sosyal konulardaki iş süreçlerini de içine almaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan fırsatları değerlendirip yöneterek ve riskleri bertaraf ederek, uzun vadede değer yaratan bir yaklaşımdır. Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirliğin; çevresel, sosyal ve ekonomik konuların bütünsel bir bakış açısıyla birbirinden ödün vermeden dengeli bir şekilde yönetilmesi gerekir (Bekmezci, 2014). Buradan da anlaşıldığı gibi; kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal (toplumsal) ve ekonomik olmak üzere üç boyutu vardır.

"Kurumsal sürdürülebilirlik, geleneksel büyüme ve kârı en yüksek noktaya çekme modeline bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır" (Wilson, 2003'e atfen Tokgöz ve Önce, 2009: 252). Tokgöz ve Önce (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının geleneksel büyüme ve kâr odaklı modelin alternatifi olarak ortaya çıktığı ve işletmelerin faaliyetlerinin sosyal ve çevresel yansımaları stratejik ve kar odaklı bir şekilde yanıt verme yaklaşımı olarak tanımlandığı belirtilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin yeni bir iş yapma modeli önerdiği ve şirketlerin sadece kendi kazanımlarına değil, geleceğe yatırım yapma gerekliliğini içeren iki temel özelliğe sahip olduğu vurgulanmaktadır (Tokgöz ve Önce, 2009, 252).

Sürdürülebilirlik kavramı, dünya çapında giderek artan bir öneme sahipken, krizlerin ve olağanüstü durumların sonucu ile dünya genelinde farkındalık yaratmış ve bu durum sürdürülebilirlikle ilgili maddelerin eklenmesine neden olmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik ikincil yaklaşımında belirtildiği gibi, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların kapsayıcılığı ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım, ekonomik büyüme ve refahın sürdürülebilirlikle dengelemesini, çevrenin korunmasını, sosyal adaletin sağlanmasını ve uluslararası iş birliğinin önemini vurgular. Bu noktada, sürdürülebilirlik konusunda yapılan araştırmalar ve politikalar için sağlam bir temel oluşturulmaktadır.

Sürdürülebilirlik, doğal kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanılması, çevre kirliliğinin azaltılması, sosyal adaletin sağlanması ve toplumsal refahın artırılması gibi hedefleri içeren kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelinde ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar arasındaki denge ve uyum yatmaktadır. Ekonomik büyüme ve refahın sürdürülebilirlikle dengelenmesi, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini benimsemelerini ve çeşitli paydaşlarla iş birliği yapmalarını gerektirir. Sosyal adaletin sağlanması, çalışan

haklarının korunması, yerel topluluklara katkı sağlanması ve eşitlik ilkesinin benimsenmesi önemli unsurlardır. Çevrenin korunması ise enerji ve kaynak verimliliği, atık yönetimi, çevre dostu üretim yöntemleri gibi konulara odaklanmayı gerektirir. Kuşat (2012) tarafından yapılan tanıma göre, kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin sürekliliğini ifade eden bir olgudur (Kuşat, 2012:229). Bir işletmenin paydaşlarının gereksinimlerini, gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden giderebilmesini ifade etmektedir (Dylick, 2002:131).

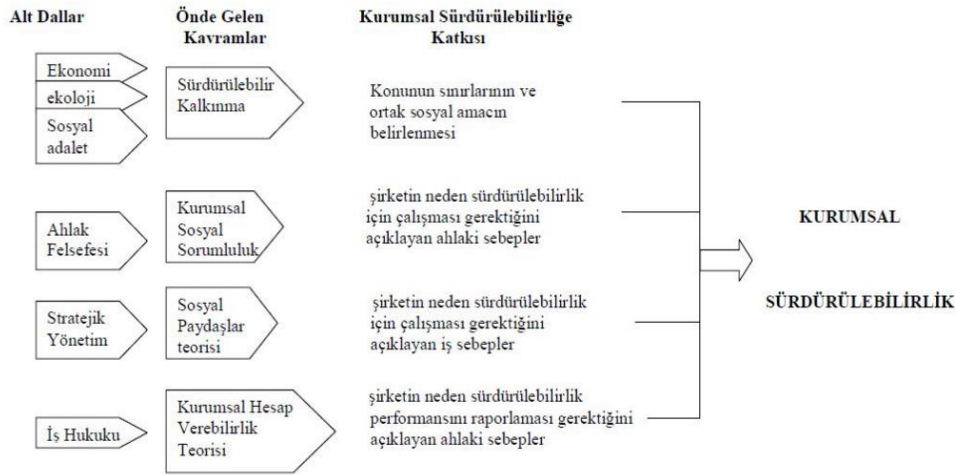
İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri, çevresel yansımalarını azaltmak, enerji ve kaynak verimliliğini artırmak, atık yönetimini iyileştirmek ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmek gibi hedefleri içerebilir. Bu stratejiler, işletmelerin uzun vadeli faaliyetlerini güvence altına almak ve maliyetleri azaltmak için önemli bir rol oynayabilir. Örneğin, enerji verimliliği önlemleri elektrik faturalarını düşürebilir ve işletmelerin enerjiye olan bağımlılığını azaltılması önemlidir. Her iki yaklaşım da işletmelerin sadece kâr odaklı hareket etmek yerine, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerini vurgular. Ayrıca, bu yaklaşımlar uzun vadeli iş sürekliliği ve başarısı için sürdürülebilirlik stratejilerini benimsemenin önemini vurgularken, Saltaji'nin (2013) yaklaşımı kurumsal sürdürülebilirliği geleneksel büyüme teorilerine bir alternatif olarak tanımlar. Artiach'ın (2010) yaklaşımı, mevcut ve gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için en akılcı iş uygulamalarını kullanmayı amaçlayan bir strateji olarak tanımlanır. Saltaji (2013) işletmelerin sürdürülebilirlikle uyumlu bir şekilde faaliyet gösterirken aynı zamanda kâr elde etmeyi hedeflerken, Artiach (2010) ise işletmelerin paydaşlarına yönelik sorumluluklarını yerine getirerek ve akılcı iş uygulamalarını benimseyerek sürdürülebilirliği sağlamayı amaçlamaktadır.

Wilson (2003) ise kurumsal sürdürülebilirliği yeni ve gelişen kurumsal yönetim paradigması olarak tanımlamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmeler açısından önemli olduğunun fark edildiğini belirten araştırmacı aynı zamanda şirketin, sürdürülebilir kalkınmayla ilgili olan çevresel koruma, ekonomik gelişme sosyal hak ve adalet gibi amaçları takip etmesi gerektiğinin ortaya konulduğunu belirtmektedir (Wilson, 2003: 1).

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma kavramının şirketler düzeyinde kullanılan, fikir olarak aynı düşünce yapısında olduğu kabul edilen bir kavramdır. Kar maksimizasyonunu hedefleyen geleneksel yaklaşıma alternatif olarak yeni bir yönetim konsepti olarak görülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik pek çok şirket için iş stratejilerinin bütünleşik bir parçası ve kurumsal bir değer haline gelmektedir (Signitzer ve Prexl 2008: 2). Wilson ise

kurumsal sürdürülebilirliği yeni ve gelişen kurumsal yönetim paradigması olarak tanımlamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin şirketin büyümesi ve kârlılığı açısından önemli olduğunun farkına varıldığını belirten Wilson (2003) aynı zamanda şirketin, sürdürülebilir kalkınmayla ilgili olan çevresel koruma, ekonomik gelişme, sosyal hak ve adalet gibi amaçları takip etmesi gerektiğinin ortaya konulduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar kurumsal sürdürülebilirlik konseptinin daha yerleşik ve yaygın olan 4 konseptten yararlandığını ortaya koymaktadır; sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve kurumsal hesap verebilirlik teorisidir (Wilson 2003: 1).

Şekil 1.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelleri (Nazlı, 2016, s.341)

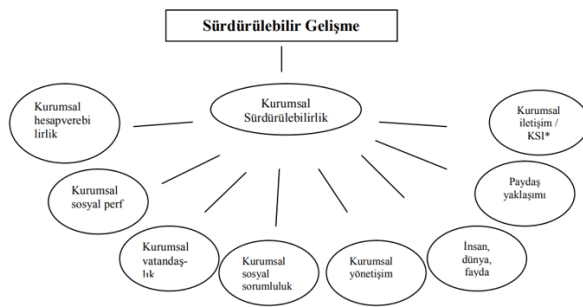


Sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal paydaşlar teorisi ve kurumsal hesap verebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında önemli katkılarda bulunan kavramlardır. Bu kavramlar, Grunig ve Hunt (1984) ifadesinde, halkla ilişkilerin, örgüt ile halkları arasında karşılıklı anlayış, güven ve iyi niyet geliştirme süreci olduğunu belirtir. Bu tanımlanmanın ışığında, sürdürülebilirlik girişimlerinin güçlü bir şekilde iletişimi, halkla ilişkiler stratejilerinin önemli bir bileşenidir. Ayrıca Grunig ve Hunt (1984), kurumsal sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel ve sosyal sorumlulukları yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda işletmelerin itibarını ve paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirdiğini anlatır. Smith (2011) ise kurumsal iletişimin, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını güçlü bir şekilde duyurmaları ve bu sayede marka değerini artırmaları açısından kritik olduğunu vurgular.

İşletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını şeffaf bir şekilde raporlamaları ve bu bilgileri paydaşları ile paylaşmaları, halkla ilişkiler sürecinde güvenilirlik ve itibar kazanmalarını sağlar (Smith, 2011). Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, işletmelerin sadece çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda tüketici güvenini ve marka sadakatini artırarak rekabet avantajı elde etmelerine de katkıda bulunur. Halkla ilişkiler ve iletişim perspektifinden bakıldığında, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin güçlü bir şekilde iletişimi, işletmelerin itibar yönetiminde kritik bir rol oynar.

Wilson (2003) kurumsal sürdürülebilirliğin temellerini ortaya koyduğu tabloda, yukarıda belirtilen dört konsepti irdelemektedir. Sürdürülebilirlik; ekonomi, ekoloji sosyal adalet, ahlak felsefesi, stratejik yönetim ve iş hukuku olmak üzere alt dallara ayrılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, ahlak felsefesi içinde değerlendirilmekte, kurumların neden sürdürülebilirlik için çalışması gerektiğini açıklayan sebepler olarak ele alınmaktadır. Wilson (2003) bu çerçevede, kurumsal sosyal sorumluluğu ahlak felsefesinin uzantısı olarak değerlendirirken, şirketin sürdürülebilirlik için çalışma nedenini bu ahlaki sebeplere bağlamaktadır. Bu noktada Wilson, kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal sürdürülebilirliğe katkısını toplumsal ahlak, etik ve değerlere bağlamaktadır. Signitzer ve Prexl ise yaptıkları çalışmada, Wilson'ın kurumsal sürdürülebilirliğin temellerinde ele aldığı dört konsepti geliştirerek, kurumsal sürdürülebilirliği kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık, kurumsal sosyal performans, kurumsal hesap verebilirlik/üçlü kar hanesi, kurumsal yönetim, paydaş yaklaşımı ve kurumsal iletişim kavramları için şemsiye bir terim olarak ortaya koymuşlardır (Signitzer ve Prexl 2008: 2-3).

Şekil 1.3. Kurumsal sürdürülebilirlik ve diğer ilgili kavramlar



Kurumlarda sürdürülebilirlik stratejisi, temel olarak paydaşlara ilişkin üç temel gösterge ve bunların alt göstergeleri tarafından oluşturulmakta ve uygulanmaktadır. Bu göstergeler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Kurumlarda Sürdürülebilirlik

Ekonomik	Çevre	Sosyal
Kurumsal Yönetim	Atık	İnsan Hakları
Yasal uygunluk	Doğal kaynakların kullanımı	İnsan kaynakları yönetimi
İş etiği kuralları	Biyoçeşitlilik	Çalışan sağlığı, güvenliği
Yolsuzluk (Fraud)	Sorumlu ürün	Müşteri sağlığı ve güvenliği
Paydaşlar üzerindeki ekonomik yansıma	Karbon salınımı	Pazarlama iletişimi
Ödenen vergiler	Çevre yasasına uyum	Sosyal katkı

Tablo 1.1’de yer alan göstergelere göre sürdürülebilirlik, ekonomik, çevre ve sosyal başlıklarla alt kırımlarına ayrılmıştır. Başlıklar arasında sürdürülebilirlik, ekonomi, çevre ve sosyal boyutlar, Tablo 1’deki göstergelerle detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu çerçevede, sürdürülebilirlik kavramı genellikle üç ana boyutta ele alınmaktadır: ekonomik, çevresel ve sosyal. Bu başlıklar, genel sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek amacıyla alt kırımlara ayrılmıştır.

Ekonomik boyut, işletmenin mali sağlığını, gelir ve kazançlarını, finansal performansını içerir. Bu bağlamda, şirketin ekonomik sürdürülebilirliği, gelir çeşitliliği, kar marjları ve sermaye yapısı gibi göstergelerle değerlendirilmiştir. Çevresel boyut, işletmenin çevresel yansıması, doğal kaynak kullanımını ve çevre dostu uygulamalarını kapsar. Karbon ayak izi, enerji verimliliği, atık yönetimi gibi çevresel göstergeler, şirketin çevresel sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek üzere kullanılmıştır. Sosyal boyut, işletmenin çalışanları, topluluklar ve müşterilerle ilişkilerini içerir. Çalışan memnuniyeti, iş güvenliği, topluluk katılımı gibi sosyal göstergeler, işletmenin sosyal sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek için analiz edilmiştir. Bu kapsamlı analiz, şirketin sürdürülebilirlik stratejilerini

ve performansını anlamak için çoklu perspektiflerin birleştirilmesini sağlar. Bu bağlamda, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda başarılı bir performans elde etmek, sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmak ve uzun vadeli başarıyı sürdürmek için önemlidir. Bu değerlendirme, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecinde stratejik kararlar alabilmelerine ve sürekli iyileştirmeler yapabilmelerine olanak tanır.

Essebro (2020) sürdürülebilir kalkınmanın artan farkındalıkla birlikte, kurumların sürdürülebilirliğe ulaşmadaki rolünü açıklayan Kurumsal Sorumluluk, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Vatandaşlık gibi birçok kavramın ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu bağlamda, kurumların daha sürdürülebilir bir gelecek sağlamak amacıyla nasıl sorumluluk alabileceği ve alması gerektiği açıklanmaktadır (s. 12).

Sueldo (2016), sürdürülebilirlik kavramının kurumsal açıdan değerlendirildiğinde bir kurumun ekonomik, sosyal ve çevresel hedefler ve değer dengesi doğrultusunda süreçleri uygulama ve yönetme stratejilerini nasıl planladığı ve tasarladığı ile ilgili olduğunu ifade etmektedir (s. 121-127). 21. yüzyılda, toplum kurumlardan içinde yaşadığı toplum için endişe duymasını ve sorumluluk almasını beklemektedir. Bu durum, kurumları uzun vadede başarı elde etmek ve rekabet avantajı sağlamak için bir taraftan hissedar değerini koruyup geliştirirken diğer taraftan çevresel açıdan sürdürülebilir ve sosyal olarak duyarlı bir şekilde davranmaya zorlamaktadır. İçinde bulunduğumuz dönemde paydaşlar, ticari faaliyetlerin çevresel ve sosyal yansımalarına yönelik bilgi talep ederken yatırımcılar, önemli çevresel risklerin ve ilgili uyum maliyetleri ile yükümlülüklerinin açıklanmasını istemektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri kısa dönemde firmalara ciddi bir maliyet yükü getirdiği düşünülse bile (üretim sisteminin sürdürülebilir kalkınma faaliyetlerine göre tasarlanması, atık tesislerinin kurulması, çalışanlar için sosyal yatırımlar yapılması vb.) uzun dönemde firmalara önemli avantajları vardır. Firmaların üretim yapabilmesi için doğada bulunan kaynaklara ihtiyacı vardır. Hem bu kaynakları verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanarak şirket ömrünün uzamasını sağlamak hem de kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde örneğin: atıkların yeniden üretime katılarak maliyet avantajı sağlanması, enerji tasarrufu yaparak firma giderlerinin azaltılması, çevreye duyarlı üretim politikaları sayesinde elde edilen rekabet gücüyle, hem de çalışan mutluluğunu ve verimliliğini artıran etkin insan kaynakları yönetimiyle firmalar kurumsal sürdürülebilirliği tercih etmeye başlamıştır (İMKB, 2011:3). Firmalar kurumsal sürdürülebilirliği, marka değeri, güven ve itibar sağlama, maliyet tasarrufu ile karlılığın artması, personel motivasyonunun

artması, tüketici talepleri, yasal zorunluluklar, paydaş beklentileri gibi nedenlerden dolayı tercih etmektedir.

Wilson (2003) ifadesine göre, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal büyümenin ve kârlılığın önemli olduğunu kabul etmekle birlikte, şirketin özellikle sürdürülebilir kalkınma ile ilgili olan çevre koruma, sosyal adalet, eşitlik ve ekonomik kalkınma gibi toplumsal hedefleri takip etmesini gerektirir. Pal ve Jenkins (2014) ise, paydaş ilişkisinin sürdürülebilirliğin sağlanması için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda hedef, kuruluşların sadece ekonomik ve çevresel değerler eklemelerinin yanı sıra toplumsal değerlere de odaklanmalarını sağlamaktır. Ayrıca, örgütlerin insan koşullarının iyileştirilmesi, ekonomik eşitlik ve adalet konularını temel alarak objektif bir incelemeye odaklanmaları beklenmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk birbirleriyle yakından ilişkilidir. İşletmelerin sürdürülebilirlik hedefleri, toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarını karşılamayı ve gelecek nesillerin yaşam kalitesini güvence altına almaya yöneliktir. Bu hedeflere ulaşmak için işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yoluyla topluma ve çevreye katkıda bulunmasıdır. Örneğin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, enerji verimliliği projeleri, atık yönetimi programları gibi uygulamalar hem sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlar hem de işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlar.

Wilson (2003) tanımlamalarından yola çıkarak, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin itibarını güçlendirir ve rekabet avantajı sağlar. Tüketiciler, çalışanlar ve diğer paydaşlar, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ilkelerine sahip olan işletmelere daha fazla ilgi gösterir ve tercih eder. İşletmeler, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularını kurumsal iletişim paydaşlarıyla paylaşarak şeffaf bir işletme imajı oluşturabilirler. Bu da müşteri sadakatini artırır, marka değerini yükseltir ve işletmelerin toplumsal destek ve güven kazanmasını sağlar. Kurumsal iletişim ise, işletmelerin paydaşlarıyla güçlü bir iletişim kurmalarını sağlayan bir araçtır. Kurumsal iletişim, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını paydaşlarıyla paylaşmak, şeffaf bir iletişim ortamı oluşturmak ve geri bildirimleri almak için kullanılır. Bu iki kavram birbirleriyle sıkı bir ilişki içerisinde. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini belirlerken paydaşların beklentilerini göz önünde bulundurmasını gerektirir. İşletmeler, sürdürülebilirlik performanslarını paydaşlarına aktarmak ve şeffaf bir iletişim sağlamak için kurumsal iletişim

araçlarını güçlü bir şekilde kullanmaktadır. Kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik hedeflerini paydaşlarla paylaşmak, sürdürülebilirlik stratejilerini anlatmak ve sürdürülebilirlik performansını ölçmek için önemli bir rol oynar. İşletmeler, sürdürülebilirlikle ilgili bilgi ve projelerini paydaşlarıyla paylaşarak toplumsal destek ve güven oluşturabilirler. Aynı zamanda, kurumsal iletişim araçlarıyla işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını duyurmak, paydaşlarla etkileşimde bulunmak ve geri bildirimleri almak mümkündür.

Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları, modern işletmelerin hem ekonomik performanslarını artırırken hem de çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini amaçlar. Bu iki kavram, iş dünyasında uzun vadeli başarıyı hedeflerken, aynı zamanda toplum ve çevre üzerinde olumlu sonuçlar yaratmayı hedefler.

1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

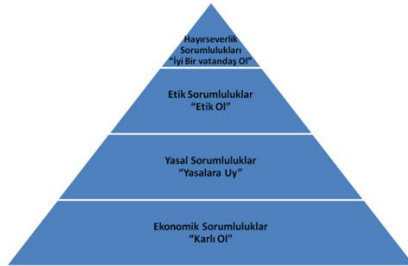
Kotler (2006) işletmelerin gönüllü olarak iş uygulamaları ve işletme kaynakları ile toplumun refahının- çevrenin korunması dahil olmak üzere- gelişimi için katkılarını kurumsal sosyal sorumluluk olarak tanımlamaktadır. Kotler'e (2006) göre bu tanımdaki en temel özellik bu katkıların yasal veya ahlaki bir gerekçe ile değil ama gönüllülük esası ile yapılmasıdır. İşletmelerin katkıları; nakit destekler, hibeler, reklam verilmesi, tanıtım yapılması, sponsorluk, teknik destek, ayni yardım, çalışan gönüllülüğü ve dağıtım kanallarına erişim gibi farklı biçimlerde olabilir.

Kotler ve Lee'ye (2008) göre, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük olup, kurumların toplum nezdindeki duruşu ve itibarını düşünür hale geldiği isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla gerçekleştirilen bir faaliyettir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik çerçevesinde hareket eden kurumlar, topluma karşı sorumluluk bilinciyle hareket ederek kurumsal sosyal sorumluluk projeleri içinde yer almaktadır. World Business Council for Sustainable Development (2000), kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelerin, çalışanlarıyla, aileleriyle, yerel toplumla ve geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunabilme yükümlülüğü olarak değerlendirmektedir. Carroll'un (1991) sosyal sorumluluk kavramını açıklarken öne sürdüğü temel yaklaşım, işletmelerin ekonomik, hukuki, etik ve hayırseverlik

sorumluluklarından oluşan bir piramit modeli üzerinde durmaktadır. Bu modele göre, işletmeler öncelikle ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi, hissedarlara kar dağıtmak, karlı olmak, güçlü rekabet gücüne sahip olmak gibi hedefler doğrultusunda faaliyet göstermesidir. Ayrıca, hukuki sorumluluklar da yine işletmelerin faaliyetleri sırasında uymaları gereken kanun ve regülasyonlar ile belirlenmektedir. İşletmelerin sadece ekonomik ve hukuki sorumluluklarını yerine getirmeleri yeterli değildir. Etik sorumluluklar da işletmelerin faaliyetlerinde gözetmeleri gereken önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu sorumluluklar, müşterilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun etik haklarının korunmasını esas alan bir yapıyı temsil etmektedir. İşletmeler, kurumsal hedeflerine ulaşırken kanun ve regülasyonların belirlediği standartların üzerine çıkarak, adil ve adaletli bir şekilde hareket etmeyi de hedeflemektedir.

Carroll'un (1991) piramit modelinde yer alan hayırseverlik sorumluluğu, işletmelerin toplumların kalkınması ve refahı için gönüllü olarak katkı sağlamasını öngörmektedir. Bu sorumluluk, işletmelerin eğitim, sanat ve topluma fayda sağlama gibi faaliyetlerde bulunarak, topluma karşı bir borçlarının olduğunu kabul etmeleri anlamına gelmektedir. Bu nedenle, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken sadece ekonomik hedeflere değil, aynı zamanda toplumun refahına da katkı sağlamaları gerekmektedir.

Şekil 1.4. Carroll Sosyal Sorumluluk Piramidi



Marsden (2001) yorumuna göre kurumsal sosyal sorumluluğun temel hedefi, işletmelerin toplumda olumlu bir süreç yaratmalarını sağlamak ve aynı zamanda sürdürülebilirlik, etik değerler ve yasalara uygunluk gibi konulara da dikkat etmelerini teşvik etmeyi vurgular. İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile hem toplumda itibarlarını koruyabilirler hem de uzun vadede finansal başarı elde etmektedir. Piacentini (2000) ise, işletmelerin olumlu yansıması en üst düzeye çıkarırken, faaliyetlerinin toplum üzerindeki

olumsuz yansımaları en aza indirmesini sağlayan bir dizi yönetim uygulaması olarak kurumsal sosyal sorumluluk tanımlar.

McWilliams ve Siegel'e göre (2003), kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin çıkarlarının ötesine geçen ve yasaların gerektirdiği sosyal faydaları daha ileriye taşıyan faaliyetlerdir (Van Marrewijk, 2003'ten akt.). Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sadece kâr maksimizasyonu amacı gütmekle kalmayıp, toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurduğu bir yaklaşımdır. İşletmeler, yasaların gerektirdiği sosyal faydaları sağlamakla yetinmeyerek, bu faydaları daha da ileriye götüren faaliyetlerde bulunarak toplum ve çevre için olumlu sonuçları hedefler. Bu faaliyetler arasında çevre koruma, eğitim ve sağlık hizmetlerine katkı, işçi haklarına saygı, tedarik zincirinde sürdürülebilirlik ve toplumsal sorunların çözümüne yönelik projeler yer alabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin topluma karşı sorumluluklarının yalnızca yasal zorunluluklardan ibaret olmadığını kabul ederek, etik ve toplumsal değerleri de hesaba kattığı bir yönetim yaklaşımıdır. Foran'a göre (2001) kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin işgücüne, faaliyetlerinin bağlı olduğu çevreye, otoriteye ve sivil topluma karşı benimsediği bir dizi uygulama ve davranış olarak ifade eder. Foran'ın (2001) tanımı, İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğunun kapsamını açıklamaktadır. İşletmelerin sadece ekonomik amaçlarını değil, aynı zamanda çalışanlarına, faaliyetlerinin bağlı olduğu çevreye, otoriteye ve sivil topluma karşı sorumlu davranışları gerektiği vurgulanmaktadır. İşletmelerin sadece yasaların gerektirdiği minimum düzeyde faaliyet göstermekle yetinmemesi, aksine toplumun beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak hareket etmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin sadece ekonomik kazançlarına odaklanmaktan ziyade, çalışanlarına, topluma ve çevreye katkı sağlamaya çalışmaları gerektiği öne sürülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk stratejisine sahip işletmeler, sosyal ve çevresel endişeleri işletme faaliyetlerine ve paydaşlarıyla etkileşimlerine entegre eder ve üçlü alt çizgi yaklaşımını benimser (Van Marrewijk, 2001). Diğer bir tanım ise Jackson ve Hawker (2001) tarafından sunulmuştur; buna göre kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin, çalışanlarına, tüm paydaşlarına ve çevreye nasıl davrandığı ile ilgilidir. Lea (2002)'ya göre, kurumsal sosyal sorumluluk paydaşlarla ilişkiler de dâhil olmak üzere ticari faaliyetlerde sosyal ve çevresel kaygıların entegrasyonu olarak tanımlanabilir. Bu, çevre ve toplum üzerindeki yansımaları yönetmek için yasal yükümlülüklerin ötesine geçen işletmeler ve diğer kuruluşlarla ilgilidir.

Özellikle, kuruluşların çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve faaliyet gösterdikleri topluluklarla nasıl etkileşim kurduklarını ve çevreyi nasıl korumaya çalıştıklarını içermektedir. Bu bağlamda Lea (2002) ifadesine göre kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli başarısını sağlamak için ekonomik, çevresel ve sosyal sorumlulukları dengelemeyi hedefleyen bir kavram olması, ticari faaliyetlerde sosyal ve çevresel kaygıların entegrasyonu, kurumsal sürdürülebilirliğin temel taşlarından biri haline getirerek işletmelerin yalnızca yasal yükümlülüklerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda çevre ve toplum üzerindeki yansımalarını aktif olarak yönetmeyi ve iyileştirmeyi amaçladığını vurgulamaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir işletmenin uzun vadeli değer yaratma kapasitesini artırmak için çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri bütünleştiren bir yönetim anlayışıdır ve bir diğer önemli bileşeni çevresel sorumluluktur. İşletmeler, faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz sürecini en aza indirmek ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmesidir. Bu kapsamda, enerji verimliliği, atık yönetimi, su tasarrufu ve karbon ayak izinin azaltılması gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Çevresel sorumluluk, yalnızca yasal düzenlemelere uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda proaktif bir yaklaşımla çevre dostu inovasyonlar geliştirerek aynı zamanda Sürdürülebilir kalkınma hedefleri (SKH'ler) doğrultusunda, işletmelerin kaynak kullanımı, atık yönetimi ve enerji tüketimi gibi konularda sorumlu davranışlar sergilemesini ve sosyal adaleti gözetmesini teşvik eder. Bir diğer yandan, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetim programları, küresel ölçekte şirketlerin dönüşümünü sağlamada ve toplumun ihtiyaçlarına yanıt vermede yetersiz kalmaktadır. Kotler ve Sarkar (2018) bu durumu, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetim programlarının sınırlı sürecinden ötürü, marka aktivizminin doğal bir evrim olarak ortaya çıkması şeklinde açıklamaktadır (s. 574) ve Kotler ve Sarkar'a (2018) göre aynı zamanda, kurumsal sosyal sorumluluk günümüzde toplumun ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap verememektedir. Günümüz bireyleri, markalardan ve şirketlerden kurumsal sosyal sorumluluğun ötesinde daha fazla çaba sarf etmelerini beklemektedirler. Kotler ve Sarkar'ın (2018) belirttiği üzere, bireyler artık şirketlerin yalnızca temel iş operasyonlarıyla sınırlı kalmamasını, aynı zamanda toplumsal değişim yaratma konusunda daha aktif bir rol üstlenmesini beklemektedir.

Modern iş dünyasında, işletmelerin yalnızca ekonomik hedeflere odaklanmaları yeterli değildir. Kotler ve Sarkar'ın (2018) belirttiği gibi, bireyler artık şirketlerin yalnızca temel iş

operasyonlarıyla sınırlı kalmamasını, aynı zamanda toplumsal değişim yaratma konusunda daha aktif bir rol üstlenmesini beklemektedir. Bu beklenti, işletmelerin daha geniş kapsamlı ve güçlü çözümler sunarak, toplumun ihtiyaçlarına doğrudan yanıt vermelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetim programlarının eksik kaldığı alanlarda önemli bir tamamlayıcı ve ileriye dönük bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu durumu 3P modeli (Planet, People, Profit) ile incelemek önemlidir.

Gezegen (Planet)

Kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetim programları, genellikle çevresel sorumlulukları yerine getirmek için belirli hedefler koyarken, çevresel yansımaları daha ileriye taşıyarak toplumda farkındalık yaratır ve daha geniş kitlelere ulaşır. Bu şekilde, işletmeler hem kendi çevresel yansımaları azaltır hem de toplumun çevre bilincini artırır (Kotler ve Sarkar, 2018). Bir şirket, plastik kullanımını azaltmak için kendi ürünlerinde çevre dostu ambalajlar kullanmanın yanı sıra, geniş çaplı kampanyalar düzenleyerek tüketicileri de plastik kullanımını azaltmaya teşvik edebilir.

İnsanlar (People)

Kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetim programları genellikle uzun vadeli projeler ve raporlamalar üzerine odaklanırken, sosyal sorumluluk alanında daha hızlı ve görünür süreç oluşturur. Toplumsal adalet, eşitlik, sağlık ve eğitim gibi konularda, işletmelerin toplumla daha yakın bir ilişki kurmasını ve toplumsal değişimi hızlandırmasını sağlar (Kotler & Sarkar, 2018). Bir şirket, cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmak için kadınların iş hayatındaki rolünü destekleyen kampanyalar düzenleyebilir ve bu konuda politika değişikliklerini savunabilir.

Kar (Profit)

Kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetim programları, işletmelerin kâr amacı güderken aynı zamanda topluma ve çevreye değer katmalarını sağlar. Bu yaklaşım, işletmelerin uzun vadeli karlılıklarını artırırken, aynı zamanda müşteri sadakatini ve marka değerini de güçlendirir. Tüketiciler, sosyal ve çevresel sorumlulukları üstlenen markalara daha fazla güven duyar ve bu markaları tercih ederler (Kotler ve Sarkar, 2018). Sürdürülebilir ve etik üretim yöntemleri kullanan bir şirket, bu özelliklerini tanıtarak hem müşteri kitlesini

genişletebilir hem de satışlarını artırmayı hedeflemesidir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetişim programları, eksik kaldığı alanlarda önemli bir tamamlayıcı ve ileriye dönük bir yaklaşım olarak öne çıkar. Kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetişim, işletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmeleri için temel bir ereve sunarken, toplumsal değişim yaratır. Bu entegrasyon, işletmelerin itibarını artırır, müşteri sadakatini sağlar ve uzun vadeli başarıyı güvence altına alır (Kotler ve Sarkar, 2018). Kotler ve Sarkar'ın (2018) belirttiği üzere, modern tüketiciler işletmelerin toplumsal değişim yaratma konusunda daha aktif rol üstlenmelerini beklemektedir. Bu beklenti, işletmelerin daha geniş kapsamlı ve güçlü çözümler sunarak, toplumun ihtiyaçlarına doğrudan yanıt vermelerini zorunlu kılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel, sosyal ve yönetişim programları eksik kaldığı alanlarda önemli bir tamamlayıcı ve ileriye dönük bir yaklaşım olarak öne çıkar ve 3P modeli (Planet, People, Profit) erevesinde işletmelere sürdürülebilirlik yolunda rehberlik eder.

2. İLETİŞİM BİÇİMİ OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI

Sürdürülebilirlik iletişimi, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynamaktadır. Paydaşların, sürdürülebilirlik süreçlerinin faydaları konusunda ikna edilmesi, bu süreçlere katılımlarının sağlanması ve genel sürdürülebilirlik bilincinin artırılması, sürdürülebilirlik iletişiminin temel amaçları arasındadır. Bu iletişim biçimi, şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine bağlı kalarak, paydaşlarıyla güven ilişkisi kurmalarını sağlar. Sürdürülebilirlik iletişimi, sürdürülebilirlik konularında paydaşlarla şeffaf iletişim kurmayı merkezine alarak, hedef kitlelerin sürdürülebilirlik süreçlerinin faydalarına ilişkin ikna edilmesi, sürece katılımlarının sağlanması ve sürdürülebilirlik bilincinin yaratılması amacıyla bir dizi iletişim çabasını içermektedir (Özgen, 2022: e3).

Özgen'in (2022) tanımı çerçevesinde, sürdürülebilirlik iletişimi, işletmelerin sürdürülebilirlik süreçlerini paydaşlara doğru bir şekilde aktarmalarını ve bu süreçlerde paydaş katılımını teşvik etmelerini içermektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini benimsemelerini ve uygulamalarını destekleyen bir dizi iletişim faaliyetini kapsar. Stratejik sürdürülebilirlik iletişimi, şeffaflık, tutarlılık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayanır ve bu ilkeler doğrultusunda paydaşlarla çift yönlü bir iletişim kurmayı hedefler.

Sürdürülebilirlik raporlaması, şirketlerin sürdürülebilirlik çabalarını ölçme, izleme ve iletişim kurma süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu raporlar, şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde hareket etmelerine olanak tanırken, paydaşların güvenini kazanarak uzun vadeli başarılarını destekler. Gelecekteki araştırmaların, sürdürülebilirlik raporlamasının daha geniş kapsamlı yansımaları ve uygulama alanlarını daha derinlemesine incelemesi önerilmektedir. Özellikle, bu raporların şirket performansı, finansal durum ve paydaş memnuniyeti üzerindeki yansımaları anlamak için daha fazla çalışma gereklidir. Halkla ilişkiler ve sürdürülebilirlik iletişimi teorileri, sürdürülebilirlik raporlamasının etkinliğini ve gerekliliğini anlamak için önemli bir temel sağlar.

Hutton'ın (1999) halkla ilişkiler tanımı, sürdürülebilirlik raporlamasının stratejik iletişim işlevi olarak rolünü açıklarken, Saydam'ın (2014) sürdürülebilir iletişim tanımı, bu raporların kültürel değişim ve çift yönlü simetrik paydaş yaklaşımı açısından önemini vurgular.

Sürdürülebilirlik raporlaması, global otel zincirlerinin sürdürülebilirlikle ilgili çabalarını paydaşlarına aktarmanın yanı sıra, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini vurgular. Bu raporlar, genellikle şirketin sürdürülebilirlik stratejilerini, hedeflerini, bu hedeflere ulaşma süreçlerini, karşılaşılan zorlukları ve başarıları içeren kapsamlı bir bakış sunar. İşletmeler, sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla paydaşlarını bilgilendirerek, şirketin sosyal ve çevresel yansımaları yönetme konusundaki taahhüdünü gösterir ve bu durum, şirketin toplam değerini artırır.

Çalışma, global otel zincirlerinde sürdürülebilirlik raporlamasının güçlü bir iletişim aracı olarak nasıl kullanıldığını, bu raporlamaların şirket performansını nasıl yansıttığını ve paydaşların bu raporlara nasıl tepki verdiğini analiz etmektedir. Bu analizler, sürdürülebilirlik raporlamasının şeffaflık, hesap verebilirlik ve işletme performansı üzerindeki yansımaları değerlendirmeye yönelik akademik bakış açısını sağlar. Ayrıca, sürdürülebilirlik raporlamasının gelecekteki gelişimini ve iyileştirilmesini tartışarak, işletmelerin daha güçlü sürdürülebilirlik stratejileri oluşturmaya katkıda bulunur. Küreselleşmenin gücüyle birlikte sosyal ve çevresel sorunların giderek artması (kimyasal atıklar, iş sağlığı ve güvenliği, fırsat eşitliği, ürün ve hizmet kalitesi, çocuk işçiliği, zorla ve zorunlu tutarak çalıştırma, yolsuzluk vb.) işletmelerin itibar kaybetmesine neden olmuştur. Bu sebeple işletmeler marka itibarını arttırmak, varlıklarını sürdürebilmek, uzun vadede değer yaratmak, rekabet avantajı elde etmek gibi birçok sebeple finansal raporların yanında finansal olmayan raporları da hazırlama ihtiyacı duymuşlardır. Bu ihtiyaç sonucu hazırlanan raporları işletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel durumlarını artı ve eksi yönleriyle birlikte, doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide olduğu tüm kişilerle paylaştığı bir iletişim ya da bildirim aracı olarak tanımlanabilen sürdürülebilirlik raporlaması literatürde ‘‘kurumsal sorumluluk raporlaması’ ’kurumsal vatandaşlık raporlaması’’ ya da ‘‘üçlü rapor’’ olarak da adlandırılmaktadır (URL-1, 2016). Sürdürülebilirlik raporlaması rehberleri dünyada yaygın olarak kullanılan Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI)’nin sürdürülebilirlik raporlaması tanımını kabul etmektedir. Bu tanıma göre ekonomik, çevresel ve sosyal performansların yanında bunlara ilişkin yönetişimi de kapsamaktadır (English ve Schooley, 2014: 26-27).

Sürdürülebilirlik raporlaması, kökeni 19. yüzyıla dayanan finansal raporlama yalnızca parasal ilkelere odaklanarak hazırlanmaktadır. İlk defa 1970’li yıllardan itibaren kapsamını sosyal yönlelere doğru genişletmiştir. Finansal raporlamanın kapsamının artmasının temel nedeni

şirketin faaliyetleri, ürünleri, hizmetleri ve bunlarla ilişkili pozitif ve negatif sosyal yansımalar hakkında iç ve dış paydaşlara bilgi sunma amacıdır. Finansal veriler dışındaki bilgileri sunmayı amaç edinen bu ilk raporlama girişiminin odak noktası, sosyal yönler veya sosyal yansımalar ve kısmen sosyal verimliliklerdir. Yaklaşık 10 yıl sonra çevresel raporlama ortaya çıkmıştır ve ilk sosyal raporlama faaliyetlerinin kapsamını büyük ölçüde genişletmiştir. Çevresel raporlamanın temel odak noktası, işletme faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal kaynaklara olan gücü ya da başka bir ifade ile, atık miktarı, hava ve su emisyonları gibi çevresel yansımanın mutlak seviyesidir. İlerleyen yıllarda raporlama, faaliyetler arasında tek boyutlu bakış açısının yerine, ekonomik ve çevresel boyutlar arasında (ekonomik verimlilik) veya sosyal ve ekonomik boyutlar arasında (sosyal etkinlik) iki boyutlu bağlantı kurmaya başlamıştır (Herzig ve Schalttegger, 2006: 304-305). 2000’li yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması adıyla ortaya çıkarak günümüze kadar gelişerek varlığını sürdüren sürdürülebilirlik raporlaması ise, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetleri ve bunların arasındaki iki boyutlu bağlantıları hakkında rapor kullanıcılarına bilgi sunma amacını taşır (Journal of Economics, Finance& Accounting-JEFA (2015)).

Sürdürülebilirlik raporlaması, güvenilirlik, tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik ilkelerinin sağlanması ve paydaşların bilgilendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, sürdürülebilirlik konusunda şirket politikası ve vizyonunun paylaşılması, şirket itibarının artması, müşteri ve çalışan sadakatinin gelişmesi ve rakiplerden farklılaşma gibi örgütsel avantajlar sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik uygulamalarının raporlanmasında dünya genelinde öne çıkan en önemli kılavuz, Küresel Raporlama Girişimi’dir (GRI) (Landrum & Ohsowski, 2018, s. 130; Calabrese ve ark., 2019, s. 1017). GRI, uzman bir kadroyla şirketlere sürdürülebilirlik raporları konusunda yol gösteren uluslararası bir girişimdir.

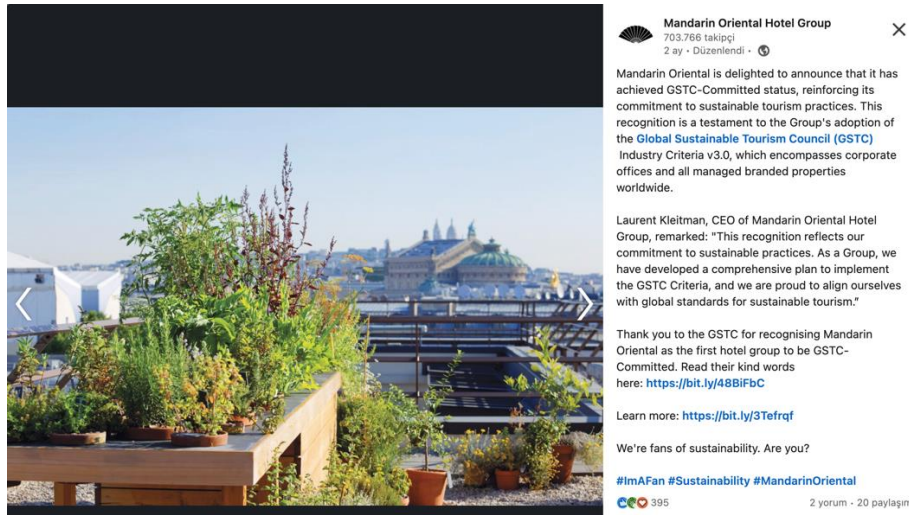
Günümüzde yüzlerce işletme, kendi sosyal sorumluluk faaliyetlerini açıkladıkları periyodik raporlar hazırlamaktadırlar. Finansal raporlamanın doğal bir uzantısı olarak sürdürülebilirlik raporları işletmenin çevresel, ekonomik ve sosyal performansını açıklamada işletme raporlamasının kapsamını genişletmektedir (Clikemen 2004: 23-27). Sürdürülebilirlik raporlaması işletme ve paydaşlar arasındaki iletişim, öğrenme ve karar alma sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle de menfaat sahiplerine kendi ile ilgili konuların dikkate alınıp alınmadığını görmelerine olanak sağlamaktadır (Wallage, 2000: 53-65).

Sürdürülebilirlik raporlaması ve iletişimi konularında yöntemler, stratejiler, etkileşim modelleri ve paydaş yönetimi gibi konuları inceleyerek kurumsal sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi ve paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi üzerine bilgi sağlar. Aynı zamanda, sürdürülebilirlik raporlaması ve iletişimi süreçlerinin etkinliği, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma açısından değerlendirilmesi için çerçeveler ve kriterler geliştirmeye yöneliktir. Sürdürülebilirlik raporları genellikle finansal raporlamaya ek olarak veya bağımsız sürdürülebilirlik raporları basılarak, internette elektronik versiyonlarının yayınlanması ile rapor kullanıcılarının bilgilendirilmesi şeklinde yürütülür. Bazı işletmeler ise faaliyet raporlarının içerisinde sürdürülebilirlik ile ilgili bilgiler vermektedir. Bir kısım işletmeler ise faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ekonomik, çevresel ve sosyal göstergeleri internet sayfalarındaki bilgilendirmeler, basılı broşürler veya farklı iletişim araçlarını kullanarak bilgi kullanıcıları ile paylaşırlar. Hangi yöntem tercih edilirse edilsin, sürdürülebilirlik raporlaması süreci işletmelerin amacının belirlenmesi, ilgili verilerin toplanması ve sürdürülebilirlik raporlarının yaratılması aşamalarından oluşur. Bu sebeple, sürdürülebilirlik raporları hazırlarken raporlama süreci ve işletme içi iletişim göz önüne alınmalıdır (Schaltegger vd., 2006).

Sürdürülebilirlik raporlaması, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını, çevresel yansımaları ve sosyal sorumluluklarını paydaşlarına iletmek amacıyla kullandığı önemli araç olduğu için, raporlar, finansal raporlamayı tamamlayıcı veya ayrı bir şekilde sunularak, işletmenin sürdürülebilirlik çabalarını ve hedeflerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanması, genellikle basılı ve dijital versiyonları ile gerçekleşir ve işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili bilgileri, faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını ve bunların sonuçlarını geniş bir yelpazede paylaşımlarını sağlar. İşletmeler, sürdürülebilirlik bilgilerini farklı iletişim araçları kullanarak paydaşlarıyla paylaşır. Bu internet siteleri, basılı broşürler, sosyal medya platformları ve diğer iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleşebilir. Bu iletişim yöntemleri, işletmelerin sürdürülebilirlik bilincini artırmayı ve toplumla etkileşimde bulunmayı hedefler. Dijital platformlar, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin geniş kitlelere duyurulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal medya, web siteleri, bloglar ve diğer dijital araçlar, otellerin sürdürülebilirlik çalışmalarını tanıtmaları ve bu konudaki farkındalığı artırmaları için güçlü araçlardır. Özellikle sosyal medya platformları, kullanıcıların anında geri bildirim verebileceği, tartışmalara katılabileceği ve otellerin sürdürülebilirlik uygulamalarını destekleyebileceği interaktif bir ortam sunar. Bu sayede,

oteller sürdürülebilirlik konularında toplumsal farkındalık yaratmanın yanı sıra, misafirlerinin ve diğer paydaşlarının görüşlerini alarak sürekli iyileştirme süreçlerini de desteklemiş olur. Dijital iletişim, otellerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında ve bu hedefleri kamuoyuna iletmelerinde kritik öneme sahiptir. Oteller, dijital platformları kullanarak çevresel sürdürülebilirlik konularında bilgi paylaşabilir, örneğin enerji verimliliği, su tasarrufu, atık yönetimi ve yenilenebilir enerji kullanımı gibi alanlardaki uygulamalarını tanıtabilirler. Ayrıca, ekonomik sürdürülebilirlik kapsamında yerel ekonomiye katkı sağlama, yerel üreticilerle iş birliği yapma ve adil ticaret ilkelerini benimseme gibi konular da dijital mecralarda paylaşılabilir. Sosyal sürdürülebilirlik açısından ise oteller, topluma olan katkılarını, çalışanlarının refahını artırma yönündeki girişimlerini ve sosyal sorumluluk projelerini duyurabilirler.

Şekil 2.1. Mandarin Oriental Gstc



Oteller, sürdürülebilirlik faaliyetlerini dijital platformlar aracılığıyla paylaşarak toplumsal bilinci artırmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, otellerin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik konularındaki sorumluluklarını ve katkılarını daha geniş kitlelere duyurmalarını sağlar. Aynı zamanda, otellerin sürdürülebilirlik konusundaki çabalarını dijital mecralarda sergilemeleri, paydaşlarla daha güçlü bir etkileşim ve katılım olanağı sunar.

Mandarin Oriental, sürdürülebilir turizm uygulamalarını LinkedIn hesabında duyurarak hedef kitleleriyle paylaşır. Bu uygulama, otelin sürdürülebilirlik stratejilerini geniş kitlelere

iletmek ve bu konuda farkındalık yaratmak amacıyla dijital platformları etkin bir şekilde kullanma yönündeki çabalarını yansıtır. LinkedIn, profesyonel bir sosyal medya ağı olarak, otelin sürdürülebilirlik çabalarını hem sektör profesyonellerine hem de sürdürülebilir turizme ilgi duyan bireylere doğrudan iletebilmesi için uygun bir platform sunmaktadır. Mandarin Oriental, sürdürülebilir turizm uygulamalarını LinkedIn aracılığıyla duyurarak, dijital iletişim sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda şekillendirmektedir. Bu strateji, otelin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik konularındaki taahhütlerini vurgulamak ve bu konularda toplumsal farkındalığı artırmak amacı taşır. LinkedIn gibi profesyonel ağlar, otelin sürdürülebilirlik çabalarını iş dünyasının liderleri, yatırımcılar, müşteriler ve diğer paydaşlarla paylaşması için güçlü bir kanaldır.

Dijital platformlar, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin duyurulmasında ve desteklenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Mandarin Oriental 'in LinkedIn 'i kullanarak sürdürülebilir turizm uygulamalarını tanıtması, otelin bu alandaki liderliğini ve yenilikçi yaklaşımlarını sergilemesini sağlar. LinkedIn üzerinden yapılan paylaşımlar, otelin sürdürülebilirlik hedeflerini ve uygulamalarını detaylandırarak, hedef kitlenin bu konulardaki bilgi düzeyini artırır. Örneğin, enerji verimliliği, su tasarrufu, atık yönetimi, karbon ayak izi azaltma gibi çevresel sürdürülebilirlik konularındaki uygulamalar LinkedIn paylaşımları aracılığıyla geniş kitlelere ulaştırılır.

LinkedIn, paydaş katılımı için de önemli bir platformdur. Mandarin Oriental, LinkedIn 'de yaptığı sürdürülebilirlik paylaşımlarıyla, paydaşlarıyla aktif bir etkileşim kurular. Paydaşlar, paylaşımlar üzerinden geri bildirim verebilir, yorum yapabilir ve otelin sürdürülebilirlik çabalarına yönelik önerilerini sunmaktadır. Bu etkileşim, otelin sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine katkıda bulunur. Ayrıca, LinkedIn üzerinden düzenlenen anketler, webinarlar ve diğer interaktif etkinlikler, otelin paydaşlarıyla doğrudan iletişim kurmasını ve onların görüşlerini almasını sağlar.

İşletmeler tarafından finansal olmayan raporlama çerçevelerinin kurumsal olarak kabulü veya reddine ilişkin etkenler incelendiğinde; finansal raporlamanın işletmeler açısından ifade ettiği anlam; işletmenin stratejik amaçları, üst yönetimin finansal olmayan raporlama konusundaki tutumu; paydaş odaklılık, açıklamaların düzeyi ve entegrasyon olmak üzere altı temel etken tespit edilmiştir (Sridnar, 2011). Örneğin “Üçlü Sorumluluk” raporlamasını, nihai amacı işletmenin uzun dönemli kurumsal finansal sürdürülebilirliğini arttırmak olan bir

mekanizma olarak da tanımlayan, buna karşın finansal olmayan raporlamayı gelecekteki başarı ve sürdürülebilirliği kolaylaştıran stratejik bir ekonomik etken olarak kabul eden yöneticiler mevcuttur (Sridnar,2011). İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlaması yapma veya yapmama nedenlerini konu alan bir çalışmaya göre ise, işletmenin spesifik hedeflere ulaşma kabiliyetini arttırmak; çevresel stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmak; örgüt genelinde çevresel konulara ilişkin yaygın bir farkındalık sağlamak; kurumsal mesajı işletme içinde ve dışında açık bir şekilde iletebilmek; şeffaflığı arttırarak geniş kapsamlı kredibilite elde etmek; çaba ve standartları tartışabilir kılmak; işletme faaliyetlerini sürdürmek için gerekli izinlere sahip olmak; itibarı arttırmak, maliyet avantajı elde etmek, etkinliği arttırmak, işletmenin gelişme fırsatlarını arttırmak ve çalışanların iş tatmin gücünü artırmak gibi nedenleri işletmeleri sürdürülebilirlik raporlaması yapmaya iten nedenler arasında sayılmaktadır (Kolk, 2004, 24, Berthelot ve diğerleri, 2012). Bunlara ek olarak, sürdürülebilirlik endeksinde yer almak ve itibarı arttırmak gibi maddi olmayan faktörler; yeni stratejik fırsatların elde edilmesi ve uluslar arası gönüllük esaslı standartlara uyum gibi rekabetçi etkenler; yasal sorumluluklar ve katı düzenlemeler vb. düzenleyici hükümler; müşterilerin ekolojik ürün ve süreçlere ilişkin talepleri, hissedarların sürdürülebilir olmayan işletmeleri göz ardı etmesi ve sürdürülebilirliğe ilişkin kamuoyunun açıklama talep etmesi gibi paydaş beklentileri de şirketlerin sürdürülebilirlik raporlaması yapma nedenleri arasında yer almaktadır (Sridnar, 2011). Buna karşın, sürdürülebilirlik raporlamasının işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin şüphelerin varlığı, rakiplerin raporlama yapmaması, müşterilerin ve genel olarak toplumun sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin taleplerinin olmaması ve bu nedenle raporlamanın satışlar üzerinde bir güç yaratamayacağı algısı, işletmenin halihazırda çevresel performansı ile ilgili olarak iyi bir itibarının olması, çevresel konularla ilgili iletişim kurmak için başka iletişim araçlarının ve yollarının varlığı, raporlama yapmanın çok pahalı olması, işletmenin tüm faaliyetlerine ilişkin uygun veri elde etmenin ve doğru göstergeleri seçmenin zor olması, raporlamanın işletmenin itibarına zarar verebilmesi ve yasal yaptırımları gündeme getirmesi ve de çevreci sivil toplum kuruluşlarının dikkatinin çekilmesi gibi nedenler ise raporlama yapmama nedenleri olarak belirtilmektedir (Kolk, 2004, 54).

Sürdürülebilirlik raporlaması, şirketlerin çevresel, sosyal ve ekonomik yansımalarını paydaşlarına bildirme süreci olup, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabalarını sergilerken, aynı zamanda işletme içi iletişimi de desteklemektedir (Kolk, 2004, s. 54). Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlaması yapma veya yapmama nedenleri, çeşitli stratejik,

yönetmel ve paydaş odaklı faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler, işletmenin temel anlamını, stratejik amaçlarını, üst yönetimin tutumunu, paydaş odaklılığını, açıklamaların düzeyini ve entegrasyonunu içermektedir (Schaltegger ve diğerleri, 2006). Aynı zamanda Schaltegger ve diğerlerine (2006) göre, sürdürülebilirlik raporlaması her işletme için farklı anlamlar ifade edebilir ve bu anlam, işletmenin raporlama kararı üzerinde belirleyici unsur olarak vurgulanmaktadır. İşletmeler sürdürülebilirlik raporlamasını, değer yaratma aracı olarak görebilirler. Ayrıca, üst yönetimin tutumu, organizasyon genelinde ve üst yönetimde sosyal ve çevresel konulara ilişkin farkındalığı yansıtarak sürdürülebilirlik konusundaki taahhüdü, raporlamanın kalitesi ve kapsamı üzerinde belirgin bir fark yaratır.

Sürdürülebilirlik raporlaması, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını paydaşlarına aktarma ve toplumla etkileşimde bulunma sürecini ifade eder. Global Reporting Initiative gibi uluslararası çerçeveler, işletmelere standartlaştırılmış bir yaklaşım sunarak sürdürülebilirlik raporlamasını kolaylaştırmaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlaması yapma veya yapmama nedenleri, stratejik amaçlar, üst yönetimin tutumu, paydaş odaklılık, açıklamaların düzeyi ve entegrasyon, çeşitli faktörler doğrultusunda şekillenir ve bu faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilir. Bu faktörler, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini ve raporlama uygulamalarını belirlerken dikkate aldıkları kritik unsurlardır. Mook (2006) tarafından belirtildiği gibi, şirketler sürdürülebilirlik raporlamasını çeşitli stratejik amaçlarla benimserler. İtibar ve maliyet avantajları, gelişme fırsatları, hedeflerin takibi ve çevresel stratejiler, bu alandaki amaçları destekler. İşletmenin içsel ve dışsal paydaşlarının finansal olmayan raporlar aracılığıyla üretilen bilgiye ihtiyaç duyması, sürdürülebilirlik raporlamasını teşvik edebilir. Ancak bazı durumlarda, müşterilerin ve genel toplumun sürdürülebilirlik raporlarına ilgisiz olması ve raporlamanın olumlu yansımaları satışları artırmaması gibi nedenlerle şirketler raporlama yapmaktan kaçınabilirler.

Sürdürülebilirlik raporlaması, modern işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini oluşturma ve uygulama süreçlerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu raporlamalar, şirketlerin faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik yansımaları kapsamlı bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanıyarak, paydaşlarıyla şeffaf ve hesap verebilir bir iletişim kurmalarını sağlar. Sürdürülebilirlik raporlamasının yalnızca bir iletişim aracı olmanın ötesinde, aynı zamanda kurumsal yönetim ve stratejik karar alma süreçlerinde rehberlik edici bir işlevi vardır (Elkington, 1997). Bu bağlamda, 3P (People, Planet, Profit) çerçevesi,

sürdürülebilirlik raporlamasının kavramsal temelini oluşturarak, işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik sorumluluklarını dengeli bir şekilde ele almasını sağlar. 3P, şirketlerin sadece finansal başarılarını değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel yansıması da dikkate almalarını öngören bir yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kritik bir araç olarak kullanılmaktadır (Slaper ve Hall, 2011).

3P çerçevesinin ilk boyutu olan "People" (İnsanlar), şirketlerin çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve genel olarak toplum üzerinde yarattığı sosyal yansıması kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik raporlamasında bu boyut, şirketlerin iş gücü uygulamaları, insan hakları, iş güvenliği ve sağlığı, çalışanların eğitimi ve gelişimi gibi unsurları ele alır. Bununla birlikte, şirketlerin topluma olan katkıları, yerel kalkınma projeleri, sosyal sorumluluk projeleri ve sivil toplumla olan iş birlikleri de bu başlık altında incelenir (Carroll, 1991). Bu boyut, işletmelerin sadece ekonomik bir varlık olarak değil, aynı zamanda toplumsal bir aktör olarak rollerini nasıl üstlendiklerini gösterir. 3P çerçevesinin ikinci boyutu olan "Planet" (Gezegen), işletmelerin çevresel yansımalarını ve bu yansımaların minimize etme çabalarını kapsar. Sürdürülebilirlik raporlamasında bu boyut, enerji verimliliği, karbon ayak izi, su tüketimi, atık yönetimi, biyolojik çeşitliliğin korunması ve çevresel farkların azaltılması gibi konuları içerir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Şirketler, çevreye olan duyarlılıklarını göstermek ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için, yenilenebilir enerji kullanımı, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, çevre dostu üretim teknolojileri gibi uygulamaları benimserler. Bu boyut, işletmelerin faaliyetlerinin gezegen üzerindeki olumsuz sonuçlarını nasıl azaltılmasına dair stratejik yaklaşımlarını ortaya koyar (Hart, 1995). 3P çerçevesinin üçüncü ve son boyutu olan "Profit" (Kar), ekonomik sürdürülebilirliği ifade eder. Burada, şirketlerin finansal performansları ile sürdürülebilirlik stratejileri arasındaki ilişki ele alınır. Ekonomik sürdürülebilirlik, sadece kısa vadeli karlılık değil, aynı zamanda uzun vadeli değer yaratma kapasitesini de içerir (Porter & Kramer, 2006). Sürdürülebilirlik raporlamasında bu boyut, şirketlerin karlılığını sosyal ve çevresel sorumluluklarla nasıl entegre ettiklerini gösterir. Bu çerçevede, sürdürülebilir finansal performans, sürdürülebilir iş modelleri, uzun vadeli yatırım stratejileri ve risk yönetimi gibi konular ön plana çıkar (Bansal & DesJardine, 2014). 3P çerçevesi, sürdürülebilirlik raporlamasının temelini oluşturarak, şirketlerin ekonomik başarılarını sosyal ve çevresel sorumluluklarla nasıl dengelediklerini gösterir. Bu çerçeve, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için kapsamlı bir stratejik yaklaşım geliştirmelerine olanak tanır. Sürdürülebilirlik raporlaması, bu hedeflere yönelik ilerlemeyi izlemek, raporlamak ve

paydaşlarla paylaşmak için kritik bir araçtır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlaması, işletmelerin sadece bugünkü performanslarını değil, aynı zamanda gelecekteki sürdürülebilirlik hedeflerini de net bir şekilde ortaya koymalarını sağlar (Elkington, 1997).

Schaltegger ve diğerleri (2006, s. 4) ile Mook'a (2006, s. 282) göre, sürdürülebilirlik raporlaması, işletme faaliyetlerinin kapsamlı sonuçları hakkında paydaşlara bilgi vermek amacıyla hazırlanırken, aynı zamanda şirketin sürdürülebilirlik amaçlarının belirlenmesi, ilgili verilerin toplanması, sürdürülebilirliğin sağlanması ve bu bilgilerin iletilmesinde çalışanların ve yöneticilerin sürece dahil edilmesini sağlamak gibi temel farklara sahiptir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporları örgütsel davranışı yönlendiren önemli bir araçtır ve işletmeler açısından doğrudan ve dolaylı faydalar sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik raporlaması işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını paydaşlarına aktarma ve toplumla etkileşimde bulunma sürecini ifade ederek. İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabalarını gösterirken aynı zamanda işletme içi iletişimi de destekler. GRI gibi uluslararası çerçeveler, işletmelere standartlaştırılmış bir yaklaşım sunarak sürdürülebilirlik raporlamasını kolaylaştırır. Sürdürülebilirlik raporlaması; iç ve dış tüm paydaş gruplarını önemseyen, kurumsal performansın sürekliliğine ve ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan değerlendirilmesine katkı sağlayan önemli bir iletişim aracı olarak düşünülebilir. Ayrıca sürdürülebilirlik raporları paydaşlara; işletme faaliyetlerini ve performansını ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan değerlendirme imkânı vererek, paydaşların aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle kıyaslama yapabilmesini sağlamaktadır. (BİST 2014: 5). Bu kıyaslamanın daha anlamlı hale gelmesi açısından işletmelere, sürdürülebilirlik raporu düzenleyebilmede rehber olan dünya genelinde kabul edilen sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri bulunmaktadır. Bu raporlama çerçeveleri; sürdürülebilirlik raporlarının açık, anlaşılır ve şeffaf olmasını sağlamanın yanında paydaşların değişen ve gelişen taleplerine uyum sağlayarak şekilde değerlendirilmekte ve yenilenmektedir (Onay 2015: 111). Dünya genelinde kabul gören en önemli sürdürülebilirlik raporlama çerçevelerinden birisi de GRI (Küresel Raporlama Girişimi) raporlama çerçeveleridir. Mevcut en eksiksiz kılavuzlardan biri olması, çoklu paydaş katılımını içermesi ve dünya çapında tanınması GRI raporlama çerçevesinin önemli avantajları arasında yer almaktadır (Lozano ve Huisinigh 2011: 101).

Global otel zincirleri, sürdürülebilirlik çabalarını ve bu konudaki performanslarını paydaşlarına şeffaf bir şekilde sunmak amacıyla sürdürülebilirlik raporları hazırlamakta ve bu

raporlarda uluslararası standartlara uygun raporlama yöntemlerini tercih etmektedir. Bu raporlar, otel zincirlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik konularındaki uygulamalarını, elde ettikleri sonuçları ve karşılaştıkları zorlukları detaylı bir şekilde ele alarak paydaşlara bütüncül bir bakış açısı sunar (Clarkson, 1995; Freeman ve ark., 2010). Örneğin, Hilton ve Mandarin Oriental otel zincirleri sürdürülebilirlik raporlarını Global Reporting Initiative standartlarına göre hazırlamaktadır. Global Reporting Initiative standartları şirketlerin sürdürülebilirlik konusundaki performanslarını şeffaf bir şekilde değerlendirmelerini ve raporlamalarını sağlayan, uluslararası düzeyde kabul görmüş bir raporlama çerçevesi sunar. Bu standartlar doğrultusunda hazırlanan raporlar, otel zincirlerinin çevresel farklarını, sosyal sorumluluk projelerini ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerini kapsamlı bir şekilde detaylandırmaktadır (GRI, 2021). Benzer şekilde, Four Seasons otel zinciri sürdürülebilirlik raporlamalarında Çevresel, sosyal ve yönetim standartlarını kullanmaktadır. ESG standartları, işletmelerin çevresel yansımalarını, sosyal sorumluluklarını ve yönetim süreçlerini değerlendiren bir çerçeve sunar. ESG raporlaması, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını paydaşları ile paylaşarak şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak toplumsal güveni ve işletmenin itibarını güçlendirmeyi amaçlar (Elkington, 1998; Carroll, 1999).

Sürdürülebilirlik raporları, yalnızca işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğini göstermekle kalmaz; aynı zamanda işletmenin paydaşları ile olan iletişimini güçlendiren önemli bir halkla ilişkiler aracı olarak da değerlendirilir (Freeman ve ark., 2010). Bu bağlamda, Hilton, Mandarin Oriental ve Four Seasons gibi küresel otel zincirlerinin hazırladıkları sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin topluma ve çevreye olan taahhütlerini şeffaf bir şekilde paylaşmalarını ve bu sayede paydaşların işletmeye olan güvenini artırmalarını sağlar. Sürdürülebilirlik raporlarının bu işlevi, halkla ilişkiler çalışmaları ile örtüşmekte ve işletmenin toplumsal kabulünü artıran bir strateji olarak öne çıkmaktadır (Clarkson, 1995; Elkington, 1998). Sonuç olarak, sürdürülebilirlik raporlaması, otel zincirlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik performanslarını detaylandırarak paydaşları ile şeffaf bir şekilde paylaşmalarını sağlayan ve bu sayede kamuoyunun güvenini kazanarak işletmenin itibarını güçlendiren bir iletişim aracıdır. Bu raporlar, aynı zamanda işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirdiklerini gösteren ve halkla ilişkiler çabaları ile paralel bir şekilde yürütülen stratejik bir yönetim sürecidir (Carroll ve Shabana, 2010; Freeman ve ark., 2010).

GRI standartları, kuruluşların ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçlarını anlamalarına ve bu farkların şeffaf bir şekilde raporlamalarına yardımcı olan uluslararası bir çerçevedir. Bu standartlar, sürdürülebilirlik performansını ölçmek, yönetmek ve raporlamak için küresel olarak kabul görmüş yönergeler sunar. GRI raporları, paydaşların bilgiye erişimini kolaylaştırarak, kuruluşların sürdürülebilirlik stratejilerini ve uygulamalarını değerlendirmelerine olanak tanır. ESG standartları, çevresel, sosyal ve yönetim konularında bir kuruluşun performansını değerlendiren bir çerçevedir. Bu standartlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar için şirketlerin sürdürülebilirlik ve etik yönetim uygulamalarını daha iyi anlamak için kullanılır. ESG raporlaması, şirketlerin çevresel sonuçları, toplumsal sorumluluklarını ve kurumsal yönetim politikalarını detaylandırır.

İşletmelerin içinde bulundukları çevreye ve topluma karşı hassasiyetlerini göstermesi adına sürdürülebilirlik raporlamasına verdikleri önem, son yıllarda artmakla birlikte bazı ekonomistler ise; işletmelerin, kurumsal karlılıklarını artırmadıkça sürdürülebilirlik raporuyla ilgilenmeyeceğini ve sürdürülebilirliğin şirket hissedarları için izinsiz bir vergi olduğu görüşünü savunmuştur (Niyit Chiong 2010 ve Welter 2011).

Sürdürülebilirlik raporlaması ile finansal raporlama arasında bilgi ihtiyacını giderme amaçlı olarak ortaya çıkmaları açısından bir benzerliğin söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte sürdürülebilirlik raporları yalnızca bir bildirim aracı değil aynı zamanda finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki ilişkiyi de açıklamaktadır. Sürdürülebilirlik raporları hazırlayan işletmeler, sürdürülebilirlik konusunda gelecek hedeflerini oluşturmakta ve işletmenin olumlu ya da olumsuz taraflarını belirleyebilmektedirler. Bununla birlikte sürdürülebilir olma durumlarını raporlamak işletmelerin maddi olmayan değerlerini de sergilemesine olanak sağlayarak kurumsal imaj oluşturmakta ve müşteri sadakatini sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik raporları işletmelere rakipleri ile kıyaslama olanağı da sağladıkları için oldukça önemli bir rol üstlenirler (Borsa İstanbul, 2014, 33). Sürdürülebilirliğin raporlanmasının işletmelere sağladığı bazı önemli katkıları şu şekilde sıralamak mümkündür (Herzig ve Schalttegger, 2006, 302).

Yalnızca finansal değil, çevresel ve sosyal olarak değer yaratan ürün, hizmet ve faaliyetlerin belirlenmesidir. Rakiplere karşı kıyaslama imkânı tanınması ve rekabet üstünlüğü sağlanması, marka değerini ve işletme itibarını arttırması, kurumsal hesap verilebilirliğin

artırılması, işletme içi kontrol sağlaması ve çalışanları olumlu yönde güdülemesi olarak belirtilmiştir.

Sürdürülebilirlik raporlaması ve iletişimi, kuruluşların sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek ve paydaşlarıyla iletişim kurmak için kullanılan önemli bir araçtır. Bu süreç, kuruluşların ekonomik, çevresel ve sosyal performansını ölçerek, açıkça belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirir ve raporlar. Sürdürülebilirlik raporları, kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma stratejilerini, performansını ve sonuçlarını içermektedir. Sürdürülebilirlik iletişimi, kuruluşların sürdürülebilirlik faaliyetlerini paydaşlarına aktarma sürecidir. Bu iletişim, doğru, tutarlı ve şeffaf bilgiler sağlayarak, paydaşların kuruluşun sürdürülebilirlik çabalarını anlamalarını ve değerlendirmelerini kolaylaştırır. İyi bir sürdürülebilirlik iletişimi, kuruluşun sürdürülebilirlik hedeflerini, stratejilerini, performansını ve bu performansın paydaşlara sunduğu verileri net bir şekilde iletebilme yeteneğini içerir. İyi bir sürdürülebilirlik iletişimi, kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerini, stratejilerini ve performanslarını net bir şekilde ifade ederek, paydaşların bu çabaları anlamasını ve değerlendirmesini kolaylaştırır (Dwyer ve ark., 2009). Freeman ve arkadaşlarına (2010) göre, sürdürülebilirlik iletişiminin güçlü bir şekilde uygulanması, işletmenin toplumsal algısını güçlendirmekte ve kamuoyunda olumlu bir imaj oluşturmalarını desteklemektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlaması ve iletişimi, yalnızca çevresel ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesiyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda işletmelerin itibar yönetimi, paydaşlarla kurulan ilişkiler ve toplumsal kabul görme süreçlerine de önemli katkılar sağlamaktadır (Freeman ve ark., 2010).

Sürdürülebilirlik raporlaması ve sürdürülebilirlik iletişimi, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada ve toplumsal kabul görme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını şeffaf bir şekilde ortaya koyarken; sürdürülebilirlik iletişimi bu performansın paydaşlara doğru ve tutarlı bir şekilde aktarılmasını sağlar. Bu süreç, işletmelerin paydaşları ile güçlü bir iletişim kurarak kamuoyunun güvenini kazanmasını ve uzun vadeli bir itibar inşa etmesini mümkün kılmaktadır (Elkington, 1998; Carroll ve Shabana, 2010). Bu bağlamda, kuruluşların toplumsal beklentilere uyum sağlamasını, sürdürülebilirlik performansını artırmasını ve iş birliğini teşvik etmesini sağlar. Ayrıca, sürdürülebilirlik raporlaması ve iletişimi, kuruluşların sürdürülebilirlik alanında liderlik rolü üstlenmelerini destekler ve paydaşların güvenini kazanmalarına yardımcı

olur. Bu süreçler, akademik araştırmalar ve uygulayıcıların dikkatini çeken konulardır. İşletme, çevre bilimleri, ekonomi, hukuk, iletişim ve sosyoloji gibi disiplinlerdeki araştırmacılar, sürdürülebilirlik raporlaması ve iletişiminin gücünü incelemektedir. Araştırmalar, sürdürülebilirlik raporlama standartlarını geliştirmeye, ölçüm ve değerlendirme araçlarını iyileştirmeye ve iletişim sürecinin optimize etmeye yönelik en iyi uygulamaları belirlemeye yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilirlikle ilgili araştırmalar, genellikle çeşitli disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından ele alınır ve çok yönlü bir yaklaşım gerektirir. Bu çalışmalar, sürdürülebilirlik kavramını anlamak, sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için çeşitli yöntemler ve araştırma yaklaşımları kullanır. Çevresel sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi, sürdürülebilirlik araştırmalarının önemli bir bileşenidir. Bu kapsamda, karbon ayak izi hesaplamaları, su tüketimi analizleri, atık yönetimi çalışmaları gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Sürdürülebilirlik çalışmaları, sadece çevresel odaklar ile sınırlı kalmaz, aynı zamanda toplumsal ve ekonomik odakları da ele alır. Bu bağlamda, gelir dağılımı analizleri, yerel ekonomik katkıların değerlendirilmesi, toplumsal fayda analizleri gibi yöntemler kullanılır ve genellikle politika analizleri ve karar destek sistemleri üzerine odaklanır. Bu bağlamda, mevcut politikaların etkinliğinin değerlendirilmesi, yeni politika önerilerinin geliştirilmesi ve karar vericilere bilgi sağlanması amaçlanır. Tüketici davranışları, toplumsal normlar, kültürel faktörler ve eğitim çalışmaları, sürdürülebilirlik araştırmalarının önemli bir parçasını oluşturur. Bu çalışmalar, insan davranışlarının ve toplumsal yapıların sürdürülebilirlik hedeflerine nasıl fark yarattığını anlamak için çeşitli yöntemler kullanır. Teknolojik yeniliklerin ve ilerlemelerin sürdürülebilirlik hedeflerine katkısını değerlendiren araştırmalar da sıkça yapılmaktadır. Bu kapsamda, temiz enerji teknolojileri, yeşil teknolojiler ve çevre dostu üretim süreçleri incelenir ve değerlendirilir. Sürdürülebilirlikle ilgili araştırmalar, çeşitli disiplinlerden gelen araştırmacıların katkılarıyla, kapsamlı bir şekilde ele alınır. Bu araştırmaların sonuçları, sürdürülebilirlik politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynar.

Sürdürülebilirlik raporlaması, kuruluşların çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarını belgelemelerini ve bu bilgileri paydaşlarıyla paylaşmalarını sağlayan bir süreçtir. Bu raporlar, kuruluşların sürdürülebilirlik stratejilerini ve uygulamalarını şeffaf bir şekilde göstermesine yardımcı olur. Global Reporting Initiative, Sürdürülebilirlik raporlaması için uluslararası standartlar olarak kabul görmüştür. KPMG tarafından yapılan bir araştırmaya

göre, dünyanın en büyük 250 şirketinin %93'ünün sürdürülebilirlik raporlaması yaptığını ortaya koyar (KPMG, 2020). Bu araştırmaya bağlı olarak, GRI standartlarının benimsenmesi, kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarını karşılaştırılabilir ve güvenilir bir şekilde sunmalarını sağlar. Bertilen oran, sürdürülebilirlik raporlamasının dünya genelinde ne kadar yaygınlaştığını ve kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. GRI standartlarının benimsenmesi, kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarını karşılaştırılabilir ve güvenilir bir şekilde sunmalarını sağlar. Eccles ve Serafeim (2014), bütünleşmiş raporlamanın, kuruluşların stratejik karar alma süreçlerini ve uzun vadeli performanslarını olumlu yönde gelişme sağladığını ifade etmektedir.

Sürdürülebilirlik iletişimi, kuruluşların sürdürülebilirlik çabalarını ve başarılarını paydaşlarına verimli bir şekilde iletmelerini sağlayan stratejiler ve araçlar bütünüdür. Bu iletişim, kuruluşların itibarını artırabilir ve toplumsal değişime katkıda bulunabilir. Sosyal medya, sürdürülebilirlik iletişimi için güçlü bir platformdur. Capriotti ve Moreno (2007), sosyal medyanın, kuruluşların sürdürülebilirlik konusundaki mesajlarını geniş kitlelere ulaştırmada güçlü olduğunu vurgulamaktadır. Patagonia şirketi, çevresel sürdürülebilirlik konusundaki çabalarını sosyal medya aracılığıyla başarıyla iletir. (Parguel, Benoît-Moreau & Larceneux, 2011). Sosyal medya kampanyaları, sürdürülebilirlik iletişimi açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Capriotti ve Moreno'ya (2007) göre sosyal medya, kuruluşların sürdürülebilirlik konusundaki çabalarını paylaşmada interaktif ve geniş erişimli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Parguel, Benoît-Moreau ve Larceneux (2011) ise sosyal medyanın sürdürülebilirlik iletişiminde "greenwashing"i önlemeye katkı sağlayabileceğini ve bu nedenle önemli bir rol oynayabileceğini vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirlik iletişimi bağlamında topluluk katılımı projeleri, kuruluşların sürdürülebilirlik stratejilerinin topluma benimsetilmesi ve bu stratejilerin toplum nezdinde destek bulması açısından kilit bir öneme sahiptir. Morsing ve Schultz (2006) bu durumu vurgulayarak, topluluk katılımının sürdürülebilirlik stratejilerinin yalnızca kurum içi politikalarla sınırlı kalmaması ve toplumsal bir değer yaratması için önemli bir araç olduğunu belirtmektedir. Topluluk katılımı projeleri, kurumların sürdürülebilirlik hedeflerini, toplumsal paydaşların gündemine taşınmasına ve bu hedeflerin uygulanabilirliğini artırmasına olanak tanır. Bu tür projeler, kuruluşların toplumsal sorumluluklarını yerine getirme süreçlerini pekiştirirken, aynı zamanda toplumla kurulan bağları güçlendirir ve sürdürülebilir kalkınma

hedeflerine ulaşmada önemli bir destek sağlar. Morsing ve Schultz'a (2006) göre, topluluk katılımı projelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, toplumun kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerine olan desteğini artırmakta ve bu projelerin sürdürülebilir kalkınma sürecinde toplumsal farkındalık yaratmasını sağlamaktadır. Topluluk katılımı projeleri aracılığıyla işletmeler, çevresel ve sosyal sorumluluklarını doğrudan toplumla paylaşır ve böylece toplumsal kabul ve meşruiyet kazanır (Morsing ve Schultz, 2006; Freeman ve ark., 2010).

2.1. Kurumsal İletişim Çerçevesinde Sürdürülebilirlik İletişimi

İşletmeler, sadece kâr amacı gütmekle kalmayıp aynı zamanda sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemek ve bu ilkeleri etkin bir şekilde entegre etmek konusunda giderek artan bir çaba sarf etmektedir. Bu çerçevede, "Kurumsal İletişimde Sürdürülebilirlik İletişimi" başlığı altında incelenen konu, işletmelerin sürdürülebilirlik odaklı iletişimin nasıl geliştirdiğini, bu stratejilerin şirket itibarı ve paydaş ilişkileri üzerindeki yansımalarını ve akademik bir perspektifle bu konuda yapılan çalışmaları ele almaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili çeşitli boyutlarda nasıl iletişim kurduklarını, bu iletişimin paydaşlar üzerindeki algısını ve sürdürülebilirlik stratejilerinin başarısını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İletişim stratejilerindeki yenilikler, paydaş katılımı, şeffaflık ve etik değerlere uygunluk gibi konular, bu başlık altında incelenen temel konular arasında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik iletişiminin şirketin iç iletişimine, paydaş ilişkilerine ve genel olarak kurumsal iletişimin nasıl entegre edildiği, bu konuda öne çıkan en iyi uygulamalar ve bu stratejilerin başarı faktörleri gibi konular da bu başlık altında akademik bir çerçevede incelenmektedir. Bu çalışmalar, işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili mesajlarını güçlü bir şekilde iletebilmesi için stratejik rehberlik sağlamak amacını taşımaktadır.

"Kurumsal iletişim" terimi, Amerika Birleşik Devletleri'nde düzenlenen ve iş ve ekonomi dergisi Fortune tarafından organize edilen bir seminerde 1970'li yılların başında ilk kez kullanılmıştır. Bu dönemden on yıl sonra, terimin sadece birkaç kurum ve kuruluşta kullanıldığı görülmektedir. Ancak 1990'lı yıllarda, özellikle halkla ilişkiler teriminin yerine geçmek üzere birçok kurum ve kuruluşta yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'de ise halkla ilişkiler kavramı 1960'lı yıllardan itibaren kamu sektöründe kullanılmaya başlanmış olup, 1970'lerde özel sektörde de kullanımı artmıştır. Kurumsal iletişim kavramı ise dünya genelinde

olduğu gibi, Türk kurum ve kuruluşlarında da etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmış ve 1990'lı yıllarda popüler hale gelmiştir (Yamauchi, 2001:131-137).

Kurumsal iletişim, bir yönetim disiplini olarak sosyal bilimler alanında, Edward L. Bernays'ın öncülüğünde 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır. Bu alandaki uygulamalar, Amerika Birleşik Devletleri'nde dünya savaşlarının ardından hız kazanmıştır. Amerika Halkla İlişkiler Derneği ve İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü ise 1947 ve 1948 yıllarında ayrı ayrı kurulmuştur. İkinci Dünya Savaşı sırasında ekonomik kriz nedeniyle İngiltere'deki halkla ilişkiler sektörü ise 1960'lara kadar zayıflamıştır (Tuncel, 2011: 257-258).

Çetintaş (2014), kurumsal iletişimi, organizasyonun farklı bölüm ve unsurları arasındaki eşgüdüm ve bilgi akışının sağlanması olarak tanımlamaktadır. Çetintaş (2014) tarafından ifade edilen bu tanım, kurumsal iletişimin bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasında ve sağlıklı bir işleyiş sürdürmesinde ne denli kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu, iletişimin sadece bireysel düzeyde değil, organizasyonel yapı içinde de stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Kurumsal iletişim, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasını destekleyen bir araçtır. Bu, stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında, iletişimin stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde kritik bir bileşen olduğunu vurgulayarak, sağlıklı bir işleyişin sürdürülebilmesi, organizasyonel etkinlik ve verimlilik açısından önemli olduğunu ifade eden Çetintaş (2014), iletişimin bu işleyişin devamlılığını sağlayan bir yapı taşı olduğunu belirtmektedir. Bu organizasyonel davranış teorileri ve yönetim bilimleri açısından da önemli bir noktadır (Çetintaş, 2014, s.6). Kurumsal iletişim, iletişim çalışmaları, işletme yönetimi ve sosyal bilimlerin birleşimini içeren bir disiplindir. Bu disiplin, işletmelerin iç ve dış paydaşlarıyla etkileşimde bulunarak bilgi, değerler, amaçlar ve hedeflerin aktarılmasını hedefler. Kurumsal iletişimin bu bağlamda, iletişim teorileri, kurumsal imaj ve itibar yönetimi, paydaş ilişkileri yönetimi, kriz iletişimi ve iletişim araçları ve teknolojileri gibi konuları içerir.

Günümüzde kurumsal iletişim, kurumlar ve insanlar arasında sorun çözme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumların, kurumsal iletişim departmanları, sadece dışarıdan gelen bilgi akışını sağlamakla kalmayıp aynı zamanda kurumlar ile insanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek için çaba sarf etmektedir. Şirketler, yüksek kâr marjı elde etmek ve daha fazla mal satışı gerçekleştirmek için güçlü bir iletişim ağına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, kurumsal iletişim bölümleri, şirketin itibarını yükseltmek amacıyla sosyal medya ve diğer iletişim araçlarını bir araç olarak kullanmaktadır. Ayrıca, hedef kitle ile iletişimi güçlendirmek

ve insanları daha fazla çekmek için kurumsal iletişim bölümleri internetin tüm imkanlarından faydalanmaktadır. Günümüzde kurumlar ve şirketler, iletişim platformlarındaki artan hareket alanlarını keşfetme arayışındadır ve sosyal medya ile internetin sunduğu avantajları fırsata çevirmektedir. Kurumsal iletişim sürekli olarak gelişmekte olup sosyal medyanın sağladığı olanaklardan tam olarak yararlanmaktadır (Akkoyun, 2016).

İletişim teorileri, kurumsal iletişimin temelini oluşturur ve iletişim süreçlerini, etkileşimleri ve iletişimdeki güç dinamiklerini anlamak için kullanılır. Kurumsal iletişim, işletmelerin imaj ve itibarını şekillendirmek için stratejik iletişim faaliyetlerini yönlendirir. İmaj, işletmenin dışarıdan algılanan görüntüsünü ifade ederken, itibar ise paydaşların işletmeye olan güven ve değerlendirmelerini yansıtır. Kurumsal iletişimin, işletmelerin hedef kitlelerine uygun mesajları ileterek istenen imajı ve itibarı oluşturmalarına yardımcı olur.

Freeman (1984) göre, paydaş ilişkileri yönetimi, işletmelerin çeşitli iç ve dış paydaşlarla olan etkileşimlerini düzenleme ve yönlendirme süreci olduğunu ifade eder ve bu sürecin işletmelerin başarısı için kritik öneme sahip olan paydaşlarla sağlıklı, güvene dayalı ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı hedeflediğini vurgular. Cornelissen (2020) ise işletmelerin kurumsal iletişim, bu paydaşlarla etkileşimi yönetmek, iş birliği ve anlayış sağlamak, güven inşa etmek ve sürdürülebilir ilişkiler geliştirmek amacıyla kullanıldığını vurgulamaktadır.

Kurumsal iletişim çalışmalarının kurumlar için büyük öneme sahip olduğu, birçok araştırma ve çalışma tarafından kanıtlanmıştır. Ancak her kurumun yapısı, kültürü ve dinamikleri nedeniyle kurumsal iletişim çalışmalarının yürütülme tarzı farklılık göstermektedir. Kurumun hem iç hedef kitleleriyle hem de dış hedef kitleleriyle iletişim kurarken kullanılan dilin kurumsallık boyutu, iletişimin tek taraflı mı yoksa çift taraflı mı olduğu, paylaşılan bilgilerin şeffaflık düzeyi gibi faktörler, kurumların kurumsal iletişim tarzlarını belirlemede önemlidir. Bu iletişim tarzları, bürokratik, manipülatif, demokratik ve orantısız olarak dört farklı grupta açıklanmaktadır. Kriz iletişimi ve risk yönetimi, işletmelerin beklenmedik olaylar veya kriz durumlarıyla başa çıkma sürecini yönetme stratejilerini içerir. İşletmeler, kriz durumlarında hızlı ve verimli bir şekilde iletişim kurarak itibarlarını korumak ve kriz sonrası toparlanmayı sağlamak zorundadır. Kurumsal iletişim, kriz durumlarında doğru ve güçlü iletişim yanıtları verme, krizi yönetme ve işletmenin itibarını koruma konularında rehberlik sağlar.

Kurumsal iletişim disiplini, iletişim araçları ve teknolojilerinin etkin kullanımını içerir. İşletmeler, farklı iletişim kanallarını kullanarak mesajlarını paydaşlarına iletir. Sosyal medya, web siteleri, basın bültenleri ve iç iletişim araçları gibi iletişim araçları ve teknolojileri, işletmelerin iletişim sürecinin bir parçası haline gelir.

Kurumsal iletişim kavramı ile iklim değişikliği, doğal kaynakların korunması, enerji ve su verimliliği, etik uygulamalar, toplumsal sorumluluk gibi sürdürülebilirlik konuları sürdürülebilirlik iletişiminin temel odak noktalarıdır. İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini paydaşlarıyla iletişim yoluyla güçlü bir şekilde paylaşması ve bu sayede toplum, çevre ve işletme arasında uzun vadeli sürdürülebilir bir denge oluşturulması hedeflenir. Bu iki disiplin birlikte çalışarak, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini paydaşlarına anlatması, iş birliği ve ortak anlayışı teşvik etmesi ve sürdürülebilirlik performanslarının izlenmesi ve raporlanmasını sağlaması önemlidir. Kurumsal iletişim ve sürdürülebilirlik iletişimi konuları, iletişim teorileri, paydaş analizi, stratejik iletişim planlaması, iletişim araçları ve teknolojileri, etik iletişim, sürdürülebilirlik raporlama ve performans ölçümü gibi alanları kapsar. Bu disiplinlerin birleşimi, işletmelerin sürdürülebilirlik konularında güçlü iletişim geliştirmelerine ve sürdürülebilirlik performanslarını izlemelerine yardımcı olur.

Sürdürülebilirlik iletişimi; çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlikle ilgili bilinç yaratılması ve davranış değişikliği oluşturulması amacıyla paydaşlar arası ilişkilerin yönetilmesi için yararlanılan bir iletişim yaklaşımıdır. Kurumların ve paydaşların çevreyle uyum açısından değişimlerini belirleyici olan iletişim, sürdürülebilirlik yaklaşımları ile bir bütün olarak değerlendirilmesini ifade eden (Akbayır, 2019 s.45) sürdürülebilirlik iletişimi, sürdürülebilirlik konularında şeffaf iletişim oluşturmayı merkezine alarak, hedef kitlelerin sürdürülebilirlik süreçlerinin yararlarına ilişkin ikna edilmesi, bu süreçlere katılımlarının sağlanması ya da sürdürülebilirlik bilincinin meydana getirilmesi için bir dizi iletişim çabasını içine almaktadır (Özgen, 2022, s.3). Özgen’inde belirttiği gibi, sürdürülebilirlik iletişimi, kurumların ve ilgili tüm paydaşların çevre ile uyumlu değişimlerini belirlemek amacıyla kullanılan iletişimi ifade eder. Bu stratejiler sürdürülebilirlik yaklaşımları ile bütünleşmiş bir şekilde ele alınır. Burada, sürdürülebilirlik kavramı işletmelerin ve toplumun gelecekteki ihtiyaçlarını karşılarken çevresel, sosyal ve ekonomik dengeyi gözetmeyi ifade eder. Sürdürülebilirlik iletişimi, organizasyonların, toplumların veya bireylerin sürdürülebilirlikle ilgili değerlerini, hedeflerini ve faaliyetlerini paylaşma sürecidir. Bu süreç, sürdürülebilirlikle

ilgili mesajların iletişimi, kanalları ve yöntemleri kullanılarak aktarılmasını içerir. Sürdürülebilirlik iletişimi, organizasyonların sürdürülebilirlik performanslarını paydaşlara duyurma, toplumun sürdürülebilirlik konusunda bilgilendirilmesi, sürdürülebilirlikle ilgili farkındalığın artırılması ve sürdürülebilirlik değerlerinin yaygınlaştırılması gibi amaçları içerir.

Sürdürülebilirlik iletişimi, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecinde önemli bir rol oynar. Sürdürülebilirlik iletişimi, bireye, dünya ve çevresi ile olan ilişkisinde, olup bitenleri anlama, farkındalık oluşturma, bunları sosyal değerler ve normlarla ilişkilendirme sürecinde çeşitli perspektiflerden farklı bakış açıları kazandırmada merkezi rol oynamaktadır (Godemann ve Michelsen, 2011, s. 6). Sürdürülebilirlik iletişimi, toplumun sürdürülebildik konusunda farkındalığını arttırmaya yönelik çalışmalara da odaklanır. İletişim stratejileri, toplumun sürdürülebildik konusunda bilgi sahibi olmasını, değerlerini içselleştirmesini ve davranışlarını değiştirmesini teşvik eder. Bu süreç, sürdürülebilirlikle ilgili mesajların güçlü bir şekilde iletilmesini, hedef kitlelere ulaşmayı ve iletişimin hedeflenen sonuçlarını oluşturmayı amaçlar.

Dagron (2012) ifadesine göre, sürdürülebilir iletişim kavramıyla, sürdürülebilirlikle ilişkili tüm başlıkların öneminin sadece anlatmakla değil, iletişime de ihtiyaç duyulduğu vurgulanır. Bu kavram, toplulukların, hükümetlerin ve uluslararası kuruluşların gezegenin sürdürülebilirliği için sürdürülebilir kalkınmanın önemine eşit derecede değer vermeleri gerektiğini belirtir. Ayrıca, bu önemi sağlamak için iletişim süreçlerinin ve politikalarının da sürdürülebilir olması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Sürdürülebilir İletişim Enstitüsü ISC (Institute for Sustainable Communication) sürdürülebilirliği “Hepimizi hakkında daha fazla öğrenmeye, iletişimini yapmaya ve iş birliği oluşturmaya zorlayan en önemli konulardan biri” olarak nitelendirmektedir. Enstitü, hesap verebilirlik, sistematik düşünce ve paydaşlarla diyalog çerçevesinde, yaptıklarımızın ekonomik çevresel ve sosyal sonuçlarının dengesinin ve bütünselliğinin peşinde koştuğumuzu da ayrıca belirtmektedir (Institute for Sustainable Communication, 2013). Bir başka tanımda sürdürülebilir iletişimden, sürdürülebilirlikle ilgili konuların önemini anlatmak, anlatmanın ötesinde gereken bağışları toplamaktan bahsedilmekte; bunun için de sadece bilgi vermenin yetmediği, iletişime ihtiyaç duyulduğuna işaret edilmektedir. Nihai amacın toplulukların, hükümetlerin ve uluslararası yapılanmaların “Sürdürülebilir kalkınmanın gezegenin sürdürülebilirliği olduğu” fikrine eşit derecede önem vermeleri gerektiğini vurgulanmaktadır.

Buna göre, burada iletişim süreçlerinin ve politikalarının da sürdürülebilir olmasına ihtiyaç vardır (Dagron,2012).

Adomßent ve Godeman, (2011) ifadesinde sürdürülebilirlik iletişimi, var oluşuna yönelik teoride bir yer alması için gereklidir. Diğer benzer sürdürülebilirlik kavramlarıyla ilişkisi ve ayrıca yerini tanımlar (Adomßent ve Godeman, 2011:27-28). Bir diğer bağlamda Kruse, (2011) ise, Sürdürülebilirlik iletişimine nispeten yakın olarak görülen psikoloji ile çevre ve insan arasında farklı etkileşim çeşitleri ile katkıda olması ve öğrenme sürecini desteklemesi beklenir (Kruse, 2011:76). Sürdürülebilirlik iletişimi, sürdürülebilirlik hedeflerini anlatırken bilimsel verilere dayanır ve toplumun ve paydaşların güvenini kazanmak için doğruluk, şeffaflık ve dürüstlük ilkelerine odaklanır. İşletmeler, sürdürülebilirlik performanslarını ve çevresel, ekonomik ve sosyal yansımasını paydaşlarına güçlü bir şekilde iletmek için çeşitli iletişim araçları ve kanallarını kullanır.

Kurumsal iletişim, sürdürebilir faaliyetlerinin kamuoyuna duyurulması açısından ve kamuoyunun bilinçlenip, turizm sektörüne olan algının olumlu yönde ilerlemesi için önemlidir. Turizm sektörü, günümüzde sürdürülebilirlik ilkelerini benimseme ve uygulama konusunda önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşümün güçlü bir şekilde iletilmesi ve kamuya duyurulması, kurumsal iletişimin önemini artırmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal iletişim sürdürülebilir faaliyetlerin kamuoyuna duyurulması açısından stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu akademik çalışma, kurumsal iletişimin ve halkla ilişkilerin turizm sektöründe sürdürülebilir faaliyetlerin güçlü bir şekilde iletilmesinde kritik bir rol oynadığını ve bu iletişimin kamuoyunun bilinç düzeyini artırarak turizm sektörüne olan algıyı nasıl şekillendirdiğini incelemektedir. Sürdürülebilirlik, turizm sektöründe yalnızca çevresel sürecine odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği de kapsayan bütünsel bir yaklaşıma işaret eder (Gössling ve Hall, 2019; Higham ve Miller, 2018). Jones ve Comfort (2017) baktığımızda, turizm sektöründe halkla ilişkileri, sürdürülebilirlik raporlaması ve kurumsal iletişim aracılığıyla işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini ve başarılarını kamuya aktarmak için kullanılan temel araçlardan biri olarak niteler. (Jones ve Comfort, 2017). Bu tür iletişim çalışmaları hem işletmelerin itibarını artırır hem de paydaşların sürdürülebilirlik konusundaki farkındalıklarını geliştirir (UNDP, 2022). Doğru sürdürülebilirlik iletişimi, sadece işletmenin sosyal sorumluluğunun bir parçası olmakla kalmaz, aynı zamanda kamuoyunu sürdürülebilir turizm uygulamaları konusunda

bilgilendirerek tüketici davranışlarını değiştirmeyi ve sürdürülebilir turizmi teşvik etmeyi amaçlar (Saarinen, 2014; Scheyvens ve Biddulph, 2018). Bu çalışma, turizm sektöründe sürdürülebilirlik iletişiminin ve halkla ilişkiler stratejilerinin önemini vurgulayarak, bu stratejilerin kamuoyunun bilinç düzeyini artırmada ve turizm sektörüne olan güveni sağlamada oynadığı rolü ele almaktadır (UNDP, 2022).

Sürdürülebilirlik raporlaması ve halkla ilişkiler uygulamaları, sürdürülebilir turizm hedeflerine ulaşma ve bu hedeflerin toplum nezdinde kabul görmesi açısından önemli bir rol üstlenmektedir (Higham ve Miller, 2018; Gössling ve Hall, 2019). Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlaması, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik yansımalarını şeffaf bir şekilde paydaşlarına iletmesine olanak sağlayarak, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını ve sorumluluklarını topluma aktarmak için kritik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik odaklı halkla ilişkiler uygulamaları ise, bu raporlama süreçlerinin etkin bir şekilde kamuoyuna sunulmasını ve toplumun bilinç düzeyini artırmayı amaçlamaktadır (Saarinen, 2014; Scheyvens ve Biddulph, 2018). Bu çalışmalarda vurgulanan temel bulgu, sürdürülebilirlik raporlamasının yalnızca bir bilgi aktarımı aracı olmaktan öteye giderek, toplumun sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığını ve ilgisini artırmak amacıyla stratejik bir iletişim aracı olarak kullanılması gerektiğidir. Halkla ilişkiler stratejileri ise, sürdürülebilirlik raporlarını destekleyen ve bu bilgilerin kamuoyunda güçlü bir şekilde algılanmasını sağlayan tamamlayıcı bir unsur olarak işlev görmektedir (Higham ve Miller, 2018; Gössling ve Hall, 2019).

Jones ve Comfort (2017) ifadesine göre ise, sürdürülebilirlik iletişimi, yalnızca turizm sektörünün değil, diğer sektörlerin de sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasını destekleyen önemli bir bileşen olarak değerlendirilmektedir. Sürdürülebilirlik raporlarının doğru bir şekilde sunulması, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğini göstermesi bakımından önemli olduğu gibi, aynı zamanda işletmelerin toplumsal itibarlarını da artırmaktadır (UNDP, 2022). Turizm sektöründe sürdürülebilirlik raporlaması ve halkla ilişkiler uygulamaları, sürdürülebilir turizmin yaygınlaştırılmasında ve bu alandaki toplumsal kabulün sağlanmasında kritik bir işlev üstlenmekte olup, gelecekte bu konulara yönelik stratejik yaklaşımlar geliştirilmesi belirtilmiştir (Higham ve Miller, 2018; Gössling ve Hall, 2019).

Turizm sektöründeki işletmeler, sürdürülebilir faaliyetleriyle ilgili bilgileri kamuya güçlü bir şekilde iletme amacıyla kurumsal iletişim benimsemektedirler. Bu stratejiler, işletmelerin

çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik çabalarını vurgulayarak kamuya şeffaf bir şekilde açıklamalarını sağlar. Bu açıklamalar, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolunda atılan adımları, başarıları ve karşılaşılan zorlukları içermesidir. Kurumsal iletişim, bu bilgilerin doğru ve güçlü bir şekilde paylaşılmasını sağlayarak şirketlerin toplum nezdinde güvenilirlik kazanmasına ve sürdürülebilirlik çabalarının takdir edilmesine katkıda bulunur.

Kurumsal iletişim, sürdürülebilir faaliyetlerin kamuya duyurulmasında olduğu kadar, kamuoyunun bilinçlenmesi ve turizm sektörüne yönelik algısının olumlu yönde ilerletilmesinde de güçlü bir rol oynamaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili çabalarını açıkça ileterek, toplumun çevresel ve sosyal sorumluluklarını anlamasına katkıda bulunur. Ayrıca, turizm sektörünün sürdürülebilirlikle uyumlu olduğunu vurgulamak, turistlerin ve diğer paydaşların sektöre olan güvenini artırır. Bu nedenle, kurumsal iletişim, sadece bilgi vermekle kalmayıp, aynı zamanda sektördeki sürdürülebilirlik çabalarını desteklemek için toplumsal bilinçlenmeye yönelik güçlü mesajlar içermesidir.

Sürdürülebilir turizmin teşvik edilmesi, toplumun bu konudaki farkındalığının artırılması ve işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarının toplum tarafından anlaşılması, kurumsal iletişim verimli bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. Kurumsal iletişim, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını şeffaf bir şekilde ileterek, toplumun bu alandaki bilincini artırmayı ve olumlu bir algı oluşturmayı hedefler. Bu sayede, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin aktif bir şekilde aktarılması ve toplum tarafından benimsenmesi sağlanabilir. Signitzer et al. (2007) sürdürülebilirlik iletişimi ihtiyacını tarihsel bir perspektifte ele almaktadır. Sanayi modernleşmenin çevre üzerindeki negatif sonuçlarının özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde giderek görünür olmaya başlaması, firmaların eyleme geçme ve toplumla iletişime geçme ihtiyaçlarını arttırmıştır. Yaşanan dönüşümler, 1970 ve 1980’lerde yaşanan yoğun çevresel problemlerle birleşince, kurumları çevresel iletişim programları hazırlamaya yöneltmiştir. Ancak bu çabaların, toplumsal yarardan ziyade, kurumların kendi itibarlarını koruma amacına hizmet ettiği görülmektedir. Signitzer et al. (2007, s. 5) aktardığı üzere, ortaya çıkan bu çabaların büyük kısmının kurumların çevre için gerçekleştirdikleri pozitif çabalar algısı yaratmaya çalışan, reklam çalışmaları olarak değerlendirebileceğimizi belirtmektedir. Elbette kimi zaman bu çalışmalar sürdürülebilir bir gelecek yaratma amacına da hizmet etmiştir.

Futerra ve UNEP (2006) ifade ettiği üzere, sürdürülebilir kalkınma hem bir vizyon hem de ilerleme biçimi olarak görülmektedir. Kavramın tarihsel dönüşümünün yanı sıra insanların

hayatlarına nasıl yansıdığı ve entegre edildiği de çok önemlidir. Bu sebeple de iletişim ve sürdürülebilir kalkınmanın bir araya gelmesi belki de günümüzde en çok ele alınması gereken konulardan biridir. Sürdürülebilir kalkınma kavramı, politikaların oluşturulması ve uygulanması sürecinde katılımcı, paydaşlara açık, kamu ve özel sektör kaynaklarını kalkınma için kullanan bir sisteme işaret eder. Bu durumda da hem bilgi paylaşımı hem de aktif katılım için iletişim stratejik ve temel bir öneme sahiptir. İletişimin kuvvetli olması farklı paydaşlara söz hakkı tanınmasıyla katılımı güçlendirir, bilginin anlamlı ve anlaşılır olmasını sağlar, politikaların kabulünü kolaylaştırır. Bu çerçevede iletişim sadece medya ve iletilen mesajlar seviyesine indirgenmemelidir; aksine toplumsal ilişkiler içinde bunların etkileşimine dayanır. Sürdürülebilir kalkınmanın katmanlı yapısının insanlara doğru bir şekilde yansıtılabilmesi, toplumsal ve çevresel konular ile ilgili farkındalığın artırılabilmesi, davranış ve hayat biçimlerinde değişikliklere sebep olabilmek, toplumun farklı kesimleri arasındaki sorunların çözülebilmesi için doğru iletişim ve yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir (WCCD, 2006).

Sürdürülebilir kalkınma ve iletişim süreci birbirini tamamlayan önemli unsurlardır. İletişim süreci, sürdürülebilir kalkınmanın hedeflerini paylaşma, anlatma ve etkileşimde bulunma sürecidir. İşletmeler, hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşlar, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini topluma aktarmak, bilinç oluşturmak ve katılım sağlamak için iletişim sürecini kullanır. İletişim, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin farkındalığını artırır. İnsanları bilgilendirmek, eğitmek ve farklı paydaşların sürdürülebilirlik konularında ortak bir anlayışa sahip olmasını sağlamak için iletişim araçları ve kanalları kullanılır. Örneğin, kampanyalar, seminerler, sosyal medya, web siteleri ve broşürler gibi iletişim araçları, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini topluma duyurmak için aktif bir şekilde kullanılabilir. İletişim süreci aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katılımı teşvik eder. Toplumun tüm kesimlerini, farklı paydaşları ve grupları iletişim yoluyla etkileşime geçmeye ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine aktif bir şekilde katkıda bulunmaya teşvik etmek önemlidir.

Küreselleşme, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, kısıtlı kaynakların kullanımına dikkat çekerek tüketicilerin ve işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili hassasiyetlerinin artmasına sebep olmuştur. Özellikle uluslararası rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, sürdürülebilir üretimden sürdürülebilir tüketime (Reilly ve Hynan, 2014) ve hatta tüketmek yerine paylaşmayı teşvik eden paylaşım ekonomisine (Çabuk ve diğerleri, 2015) kadar geniş

bir alanda sürdürülebilirlikle ilgili konuları göz önünde bulundurmalıdır. Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilirlik oldukça geniş bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Dünya Bankası'na yapılan tanımda, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin çalışanlarının, yerel toplulukların ve toplumun genelinin yaşam kalitesini arttırarak sürdürülebilir ekonomik gelişmeye katkı sağlama çabası olarak açıklanır (Petkoski ve Twose, 2003). Kısacası sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri adı altında da ele alınabilmektedir. Birleşmiş Milletler (1987), sürdürülebilirliği, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılamalarını tehlikeye atmadan mevcut ihtiyaçları karşılayan süreçler şeklinde tanımlamaktadır. Sürdürülebilirlik çevre kalitesi, ekonomik refah ve sosyal eşitlik getirdiği için hem işletmelerin sosyal sorumluluğu hem de rekabetçi ekosistemlerde işletmenin kilit bir performans kriteri olarak değerlendirilmektedir (Reilly ve Hynan, 2014). Ayrıca yasa yapıcıların, hükümetlerin, uluslararası kuruluşların, yatırımcıların, tedarikçilerin ve tüketicilerin işletmelerin sürdürülebilirliği ile ilgili hassasiyeti hiç olmadığı kadar artmıştır (Borsa İstanbul, 2019). Bu alanda işletmeler bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçeklerde sıralandırılmaktadır. Fortune Dergisi, Küresel 1000 Sürdürülebilir Performans Lideri, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi bunlara örnek olarak düşünülebilir. Bu kapsamda işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili mevcut pazarları içindeki konumlarının önemli olduğu aşîkârdır. Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili iletişim çabaları, bilgi paylaşımının, yayılımının ve manipölasyonunun oldukça kolaylaştığı günümüzde işletmenin başarısı açısından daha önce hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir.

Kurumsal iletişim, bir şirketin iç ve dış paydaşlarıyla olan etkileşimlerini ve ilişkilerini yönetme sürecidir. Sürdürülebilirlik raporlaması, kurumsal iletişimin önemli bir bileşeni olarak, şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini benimsemelerini sağlar. Bu raporlar, şirketin sürdürülebilirlik hedeflerini, bu hedeflere ulaşma stratejilerini ve bu süreçte kaydedilen ilerlemeleri paydaşlarına ileterek, güven ve itibar inşa eder. Kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik raporlaması aracılığıyla, şirketin değerlerini ve toplumsal sorumluluklarını vurgulayarak, marka değerini artırır ve müşteri ile çalışan bağlılığını güçlendirir.

Sürdürülebilirlik raporlaması, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarını değerlendiren ve bu performansları şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşan bir süreçtir. Bu raporlar, firmalara kalıcı bir stratejik önem kazandırarak hem şirketlerin hem de yatırımcıların en çok değer verdikleri konulara doğrudan katkıda bulunur. Wheeler ve Elkington'ın (2001)

belirttiği gibi, sürdürülebilirlik raporlaması, marka değeri gibi soyut varlıkları doğrudan müşteri ve çalışan bağlılığına dönüştürmektedir. Bu bağlamda, kurumsal iletişim ve 3P modeli (Planet, People, Profit) çerçevesinde sürdürülebilirlik raporlamasının önemlidir. Sürdürülebilirlik raporlaması ve halkla ilişkiler, kurumsal iletişim süreçlerinin temel unsurları arasında yer alır ve şirketlerin sosyal sorumluluklarını, çevresel yansıması ve ekonomik performanslarını şeffaf bir şekilde paydaşlarına iletmesini sağlar. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlamasının 3P (Planet, People, Profit) modeli ile ele alınması, şirketlerin sürdürülebilirlik konusundaki performanslarının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesine olanak tanır (Elkington, 1998). 3P (Planet, People, Profit) modeli, sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin üç temel boyutunu ifade eder.

Planet (Gezegen) Şirketlerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için doğaya olan tesiri minimize etmeyi, çevresel kaynakları korumayı ve sürdürülebilir üretim ve tüketim süreçlerini benimsemeyi içerir. Bu, çevresel sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında su, enerji tüketimi, atık yönetimi ve karbon salınımı gibi konuların ele alınmasını kapsar (Gössling ve Hall, 2019). People (İnsanlar) İşletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirirken çalışanlarının, müşterilerinin ve genel toplumun refahını gözetmeleri anlamına gelir. Bu kapsamda, toplumsal cinsiyet eşitliği, iş güvencesi, sağlık ve güvenlik koşulları gibi sosyal konuların raporlanması önem arz eder (UNDP, 2022). Halkla ilişkiler, işletmelerin bu tür sosyal sorumluluklarını topluma aktif bir şekilde iletterek toplumla olan bağlarını güçlendirir (Jones ve Comfort, 2017). Profit (Kar) Şirketlerin ekonomik sürdürülebilirliği ve finansal performansı ifade eder. Burada, karlılığın sürdürülebilir bir şekilde elde edilmesi, yani yalnızca ekonomik çıkarlar değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal faydaların da göz önünde bulundurulması önemlidir (Higham ve Miller, 2018). Halkla ilişkiler stratejileri, bu ekonomik değerlerin sürdürülebilir kalkınma perspektifinde toplumla paylaşılmasını ve bu doğrultuda kurumsal itibarın artırılmasını hedefler.

3P modeli, sürdürülebilirlik raporlaması sürecinde, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarını bütüncül bir yaklaşımla ele almalarını sağlar. Bu model, raporların şeffaf ve anlaşılır bir şekilde hazırlanmasını, paydaşlarla güven temelli ilişkiler kurulmasını ve işletmenin sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini kamuoyuna iletmesini destekler (Saarinen, 2014; Scheyvens ve Biddulph, 2018). Halkla ilişkiler ise bu sürecin tamamlayıcı bir unsuru olarak, sürdürülebilirlik raporlarının ve 3P modelinin toplum nezdinde kabul görmesini

sağlar. İletişim stratejileri ile desteklenen sürdürülebilirlik raporları, işletmenin şeffaflık, sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine bağlılık gibi unsurlarını öne çıkararak hem toplumsal bilinci artırmakta hem de işletmeye yönelik olumlu bir algı oluşturmaktadır (UNDP, 2022). 3P modeli, sürdürülebilirlik raporlaması ve halkla ilişkiler süreçlerinde kritik bir rehber niteliğindedir. Bu model aracılığıyla hazırlanan sürdürülebilirlik raporları, şirketlerin çevresel, toplumsal ve ekonomik performanslarını bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, paydaşlarla şeffaf bir iletişim kurulmasına katkı sağlar (Elkington, 1998; Gössling ve Hall, 2019).

2.2. Halkla İlişkiler Çerçevesinde Turizm

Turizm sektörü, yalnızca doğrudan ekonomik yansıması sağlamanın ötesinde, toplumsal ve çevresel sürdürülebilirlik açısından da kritik bir rol üstlenmektedir. Sektörün bu işlevi yerine getirebilmesi, turizm değerlerinin aktif bir şekilde tanıtılması ve pazarlanması ile mümkündür.

Higham ve Miller'a (2018) göre, turizm değerlerinin doğru bir şekilde pazarlanması hem destinasyonların çekiciliğini artırmakta hem de turistlerin çevresel ve toplumsal yansımalarını dengelemek açısından önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler stratejileri, turizm sektöründe sürdürülebilir gelişimi sağlama amacıyla temel bir işlev üstlenmektedir. Halkla ilişkiler stratejileri, turistlerin ve yerel toplulukların çevresel ve toplumsal bilincini artırmak, sürdürülebilir turizm uygulamalarını yaygınlaştırmak ve sektöre olan güveni inşa etmek için önemli araçlardır.

Obradović ve diğerlerine (2021) ve Wondirad ve diğerlerine (2020) göre, turizmde halkla ilişkiler, destinasyonlar ile turistler arasında güçlü bir bağ kurarak sürdürülebilir turizmi desteklemektedir. Halkla ilişkiler, yerel topluluklar, turistler ve politika yapıcılar gibi paydaşlar arasında güçlü bir iletişim sağlayarak, turizm politikalarının benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, Ghaderi ve diğerleri (2023) ile Landrum ve Vasquez (2020) tarafından belirtildiği gibi, halkla ilişkiler (PR) stratejileri, turistlerin algılarını ve davranışlarını olumlu bir şekilde etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Halkla ilişkiler stratejileri, hedef kitle ile uyumlu mesajlar oluşturarak, sürdürülebilir turizm açısından etkili bir iletişim sağlamaktadır. Ayrıca kriz dönemlerinde halkla ilişkiler, turizm sektöründe itibar yönetimi sağlamak ve olumsuz etkileri en aza indirmek için kritik bir fonksiyon üstlenmektedir. Bu

bağlamda, halkla ilişkiler stratejilerinin hem olağan dönemlerde marka algısı yaratmada hem de kriz anlarında itibar koruma konusunda stratejik bir araç olduğu vurgulanmaktadır.

Sürdürülebilir turizm çerçevesinde halkla ilişkiler, sorumlu seyahati teşvik ederek, yerel kültürler ve doğal çevreye saygı gösterilmesine katkıda bulunur. Örneğin, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin “Sorumlu Turizm” girişimi, turistlerin sürdürülebilir seyahat tutumlarını şekillendirme açısından halkla ilişkiler etkinliğini gözler önüne sermektedir (Olszewski-Strzyżowski, 2022). Bu tür kampanyalar, turizm değerlerinin sürdürülebilir bir çerçevede sunulmasına olanak tanırken, destinasyonların uzun vadeli çekiciliğini ve rekabet gücünü korumasına da katkıda bulunur.

Turizmde halkla ilişkiler stratejileri, destinasyonların cazibesini artırmakla kalmaz; aynı zamanda sürdürülebilir turizmi destekleyerek paydaşların çevresel ve toplumsal duyarlılığını artırır. Destinasyonun imajını güçlendirme, sektöre olan güveni sağlama ve daha kapsayıcı, adil bir turizm gelişimi elde etme açısından halkla ilişkiler önemi giderek artmaktadır.

İletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklar, işletmelerin meşruiyet sağlaması ve toplumsal kabul görmesi açısından önemli bir fırsat sunarken, aynı zamanda bilgiye erişimin ve bilginin yayılma hızının artması, işletmelerin iletişiminin daha proaktif ve şeffaf bir yaklaşımı benimsemelerini zorunlu hale getirmektedir (Ertürk ve Şeşen, 2016). Kamuoyunun güvenini kazanmak, kurumlar için yalnızca ticari başarı ve ekonomik kazanç ile sınırlı kalmayıp, toplumsal sorumluluk ve çevresel sürdürülebilirlik konularında da aktif bir performans göstermeyi gerektirir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporları, kurumların sürdürülebilirlik çabalarını şeffaf bir şekilde kamuoyuna aktardıkları ve bu sayede toplumun güvenini kazanarak itibarlarını güçlendirdikleri bir araç olarak öne çıkmak olarak belirtilir. (Clarkson, 1995; Elkington, 1998). Sürdürülebilir turizm kapsamında yerel halkın sosyo-ekonomik durumunun iyileştirilmesi ve kültürel mirasın korunması gibi konular, bu raporlarda detaylı bir şekilde ele alınır. Clarkson (1995) ifade ettiği gibi, bu durum tamamen sürdürülebilirlik raporlarının, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çevresel ve toplumsal sorumluluklarını nasıl yerine getirdiklerini detaylandıran, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini içerir ve bu raporlar, turizm işletmelerinin çevresel yansımaları minimize etme çabalarını, yerel topluluklarla olan ilişkilerini ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerini açık bir şekilde kamuoyuna sunar (Clarkson, 1995). Aynı zamanda, Hall ve Lew (2009) ile Mihalic (2000) ve Tosun (2006) tarafından vurgulandığı üzere, turizmde sürdürülebilir

uygulamaların önemi arttıkça, halkla ilişkiler gibi stratejik yaklaşımların entegrasyonu da giderek daha kritik hale gelmiştir. Halkla ilişkiler, sürdürülebilir turizmin başarısını sağlamak için turizm geliştirme ve yönetiminde etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu stratejik yaklaşım, etkili turizm politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında büyük bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir turizmi destekleyen çevresel yönetim ve toplumsal katılım, destinasyonların rekabet gücünü artıran anahtar faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, halkla ilişkiler stratejilerinin sürdürülebilir turizm politikalarına entegre edilmesi, turizmin çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirme sürecinde önemli bir yapı taşı olarak görülmektedir. Aynı zamanda, sürdürülebilir turizm kavramı üzerinde süregelen teorik tartışmalar, turizmin çevresel ve toplumsal etkilerini anlamak için bütünlük yaklaşımların geliştirilmesine yönelik ihtiyacı ortaya koymaktadır (Sharpley, 2000; Butler, 1999). Bu bağlamda, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO, 2015) sürdürülebilir turizm için iyi uygulama örnekleri derlemesi, turizm yönetiminde sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesine yönelik rehber niteliğindedir.

Grunig ve Hunt (1984) aktarımına göre, halkla ilişkiler çalışmaları, turizm işletmelerinin hedef kitleleri ile efektif bir iletişim kurarak onların tutum ve davranışlarını arzu edilen yönde dönüştürmelerini amaçlayan stratejik bir iletişim sürecidir. Bu süreç, turizm işletmelerinin hedef kitleleriyle karşılıklı anlayış ve güvene dayalı bir ilişki geliştirmesini sağlarken, aynı zamanda bu ilişkileri sürdürülebilir kılmak için şeffaf ve sürekli bir diyalog kurulmasını gerektirir. Grunig ve Hunt'a (1984) göre, halkla ilişkilerin bu işlevi, hem mevcut müşterilerle olan ilişkilerin güçlendirilmesi hem de potansiyel müşterilere yönelik olumlu algıların oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır.

Halkla ilişkiler faaliyetleri, turizm işletmelerinin yalnızca sundukları ürün ve hizmetlerin tanıtımını yapmakla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda olumsuz imajların silinmesi ve olumlu imajların güçlendirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Grunig ve Hunt (1984), halkla ilişkilerin, işletmelerin hedef kitleleri ile uzun vadeli ilişkiler kurma ve bu ilişkileri geliştirme sürecinde proaktif bir yaklaşıma sahip olması gerektiğini belirtir. Özellikle turizm sektöründe, halkla ilişkiler stratejilerinin aktif bir şekilde uygulanması, sektördeki işletmelerin kamuoyunun gözünde güven kazanmasını sağlamakta ve işletme ile paydaşlar arasında güçlü bir bağ kurulmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler çalışmaları, turizm işletmelerinin sunduğu hizmetlerin talebini sürdürülebilir kılmak ve hedef kitlelerin tutum ve

davranışlarını istenen yönde iletirmek için önemli bir stratejik araç olarak değerlendirilmektedir. Grunig ve Hunt'ın (1984) belirttiği gibi, doğru bir halkla ilişkiler stratejisi, yalnızca hedef kitlenin algısını şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda kriz durumlarında işletmenin itibarını korumasına ve olumsuz algıları ortadan kaldırmasına da olanak tanır. Bu nedenle, turizm işletmeleri, halkla ilişkiler faaliyetlerini stratejik bir şekilde planlamalı ve uygulamalıdır. Diğer bir taraftan, Olszewski-Strzyżowski (2022)'ye göre, halkla ilişkiler, sürdürülebilir turizmin benimsenmesi ve uygulanmasında kritik bir öneme sahiptir. Halkla ilişkiler, stratejileri, çevreye duyarlı bir imaj oluşturulmasına katkı sağlarken, destinasyonların çekiciliğini artırmak amacıyla sürdürülebilirlik mesajlarını etkili bir biçimde yaymaktadır. Örneğin, Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin "Sorumlu Turizm" kampanyası, halkla ilişkilerim sürdürülebilir turizm davranışlarını teşvik etmedeki etkisini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Halkla ilişkiler, turist algılarını şekillendirmekle kalmayıp, aynı zamanda destinasyonların sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlikle uyumlu politikalar geliştirmesine katkıda bulunarak, turizm sektöründe sürdürülebilir uygulamaların yerleşmesine destek olmaktadır.

Asna'nın (1998) tanımına göre halkla ilişkiler, “özel ya da tüzel kişilerin belirlenmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek, onları olumlu inanç ve eylemlere yönlmesi, tepkileri değerlendirerek tutumlarına yön vermesi böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır”. Bu bağlamda, halkla ilişkiler, hedef kitlelerin işletme ya da organizasyon hakkında olumlu algılar geliştirmesi için yürütülen stratejik bir iletişim sürecidir. Asna (1998) halkla ilişkileri, yöneticilik sanatı olarak tanımlarken, iletişim faaliyetlerinin yalnızca kısa vadeli tanıtım çalışmaları değil, uzun vadeli ilişki yönetimi stratejileri ile bütünleşmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu tanım, halkla ilişkilerin işletmelerin itibarını koruma, kriz durumlarında proaktif bir şekilde hareket etme ve hedef kitlelerle güvene dayalı bir iletişim kurma amacı taşıyan bir yönetim fonksiyonu olduğunu göstermektedir.

Asna'nın (1998) tanımından hareketle halkla ilişkilerin, kurumların kamuoyuyla karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler geliştirmesini hedefleyen stratejik bir yönetim süreci olduğu ve bu sürecin dürüstlük, şeffaflık ve güven ilkelerine dayalı olarak yürütülmesi gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda, halkla ilişkiler çalışmaları, kurumların toplum ile olan bağlarını güçlendirirken, toplumsal kabul görmesini ve paydaşlarla sağlıklı bir iletişim geliştirmesini

sağlar. Turizm sektöründe halkla ilişkiler çalışmaları, destinasyonların ve işletmelerin imajını güçlendirme, kriz iletişimini yönetme, toplumsal sorumluluk projelerini duyurma ve sektöre yönelik olumsuz algıları yönetme gibi geniş bir yelpazede uygulanmaktadır. Örneğin, Gössling ve Hall (2019) ile Jones ve Comfort (2017), sürdürülebilir turizmin teşvik edilmesi amacıyla yürütülen halkla ilişkiler kampanyalarının, çevresel koruma ve toplumsal kalkınma konularında farkındalık yaratmada önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu tür kampanyalar, turizm destinasyonlarının sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini kamuoyuna ileterek toplumsal kabulü artırmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler stratejileri, sürdürülebilir turizmin gelişimini desteklemek için etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Turizm sektörü, yalnızca ekonomik büyümeyi desteklemekle kalmayıp aynı zamanda istihdam yaratarak sosyal sürdürülebilirliğe de katkıda bulunur. Ancak, sektörün halkla ilişkiler boyutunda güvenilirlik ve insana değer verme ilkeleri kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle, sektörde çalışan bireylerin oluşturduğu algı, kamuoyu önünde sektörün imajını doğrudan benimseyen unsurlardan biridir. Bu bağlamda, turizm sektöründe istihdam edilen bireylerin profesyonel ve etik standartlara uygun bir şekilde davranması, sektörün güvenilirliğini pekiştiren önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Turizm işletmelerinin çalışanlarına yönelik sağladığı eğitimler, kariyer gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi gibi uygulamalar, sektörde insana verilen değer somut göstergeleri arasında sayılabilir. Bu nedenle, turizm sektöründe çalışan memnuniyeti ve bağlılığı hem sektörün halkla ilişkiler faaliyetlerinde hem de sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde kritik bir yere sahiptir. Otellerin yayınladığı sürdürülebilirlik raporlarında, çalışanların refahı ve insana verilen değer ön planda tutulduğu çeşitli projelerin hayata geçirildiği ifade edilmektedir. Bu projeler kapsamında çalışanların mesleki gelişimini desteklemek, iş-yaşam dengesini sağlamak ve iş güvenliğini artırmak gibi konulara odaklanılmaktadır. Ayrıca, otellerin toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket ederek çalışanların motivasyonunu artırıcı etkinlikler düzenlediği ve çeşitli eğitim programları sunduğu da raporlarda belirtilmiştir. Söz konusu projeler, otellerin sürdürülebilirlik stratejilerinde insana verilen değeri ön planda tutma hedefinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, çalışan odaklı projeler hem sosyal sürdürülebilirliğin sağlanması hem de otellerin halkla ilişkiler faaliyetlerinde olumlu bir imaj oluşturmaları açısından önem arz etmektedir.

Sabuncuoğlu'na (2004) göre, turizm sektöründe çalışan memnuniyeti, işletmenin başarısını doğrudan benimseyen en önemli faktörlerden biridir. Bu doğrultuda, halkla ilişkiler çalışmalarının yalnızca dış hedef kitleye değil, aynı zamanda iç hedef kitleye de odaklanması büyük bir önem taşımaktadır. Turizm işletmelerinde iç hedef kitleyi oluşturan çalışanların motivasyonu, kuruma bağlılıkları ve iş tatminleri, işletmenin genel performansını ve müşteri memnuniyetini artıran temel unsurlar arasında yer alır. Sabuncuoğlu (2004), turizm sektörünün emek-yoğun bir yapıya sahip olduğunu ve bu nedenle çalışanlarla kurulan sağlıklı iletişimin, işletme başarısına doğrudan katkı sağladığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, turizm işletmelerinde halkla ilişkilerin temel görevi, çalışanlar ile işletme arasında güvene dayalı ve sürekli bir iletişim sağlamak, yatay ve dikey iletişim kanallarını açık tutmak ve çalışanların işletme içindeki süreçlere aktif katılımını desteklemektir.

Doğru bir kurum içi iletişim, çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmelerini ve işletmenin hedeflerine yönelik daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmelerini sağlar (Sabuncuoğlu, 2004). Bu süreç, çalışanların işletme ile ilgili olumlu bir bakış açısına sahip olmasına ve böylece işletmenin imajına olumlu katkılar yapmasına olanak tanır. Çalışanların memnuniyeti ve işletmeye olan bağlılığı, dış hedef kitleye yönelik olumlu bir imaj oluşturulmasında kritik bir rol oynar (Sabuncuoğlu, 2004; Freeman ve ark., 2010). Dolayısıyla, otellerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bu projeler hem çalışan memnuniyetini artırmakta hem de işletmelerin toplumsal sorumluluk bilincini ve insana verdiği değeri ortaya koyarak sektörde güvenilirlik ve saygınlık kazanmalarına katkı sağlamaktadır. Turizm sektörünün dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, sürdürülebilirlik yaklaşımının 3P modeli (People, Planet, Profit) doğrultusunda ele alınması, sektörün uzun vadeli başarısı ve kamuoyu nezdinde olumlu bir algı oluşturabilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik raporları, toplumsal eğilimler ve değişen beklentiler hakkında veri toplamak, ekonomik, sosyal ve siyasi düşüncelerdeki dönüşümleri analiz etmek ve bu veriler doğrultusunda kamuoyu oluşumuna katkıda bulunmak amacıyla önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Sektörde meydana gelen bu değişimlerin izlenmesi ve halkla ilişkiler stratejilerinin güncellenmesi, otellerin tanıtım yöntemleri aracılığıyla hedef kitleleri ile daha iyi bir iletişim kurmasını sağlamaya yönelik öneriler sunmaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik raporlarının bu perspektifte ele alınması hem sektörün güvenilirliğini artırmak hem de kamuoyunu bilgilendirme ve bilinçlendirme süreçlerini desteklemek adına önem arz etmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Konusu

Bu tez çalışması, sürdürülebilir turizm ile iletişim süreçleri arasındaki dinamik ve çok yönlü ilişkiyi kapsamlı bir şekilde analiz ederek, bu iki disiplinin entegrasyonunu incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, küresel otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporları ve raporlarda yer alan projeler doğrultusunda uygulanan iletişim biçimi, sürdürülebilir turizm hedeflerine olan katkılarını detaylı olarak ele almaktadır. Özellikle, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirme ve bu stratejileri kamuoyuna aktarma süreçlerinde kullandıkları halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim yöntemleri incelenmiş; bu yöntemlerin otellerin çevresel, toplumsal ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasındaki gücü değerlendirilmiş ve sektör genelinde nasıl bir değişim ve dönüşüm yarattığı tartışılmıştır.

Çalışmanın birincil amacı, küresel otel zincirlerinin sürdürülebilirlik projelerinin toplumsal algı, marka değeri ve kurumsal sorumluluk anlayışı üzerindeki gücünü belirlemektir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlarının yalnızca kurumsal şeffaflığı sağlamasının ötesinde, aynı zamanda hedef kitle ile daha güçlü bir bağ kurma aracı olarak nasıl kullanıldığı incelenmiştir. Otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarını birer iletişim aracı olarak nasıl konumlandıkları ve raporlardaki projeleri topluma ve paydaşlara sunarken hangi mesaj stratejilerini benimsedikleri ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik uygulamalarında kullandığı iletişim yöntemlerinin hedef kitlelere yansıması, bu mesajlara yönelik tepkiler ve kamuoyunun otel zincirlerinin sürdürülebilirlik performansına dair algıları değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, sürdürülebilir turizmin temel bileşenleri olan çevresel koruma, toplumsal fayda sağlama ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerinin otel zincirlerinin halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim nasıl entegre edildiğini ele almaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik açısından, enerji verimliliği, atık yönetimi, su tüketiminin azaltılması ve karbon ayak izinin düşürülmesi gibi uygulamaların iletişimle nasıl desteklendiği irdelenmiştir. Toplumsal sürdürülebilirlik bağlamında, çalışan refahı, yerel topluluklarla iş birliği, sosyal sorumluluk projeleri ve toplum sağlığına katkı sunan programların hangi iletişim araçları ile topluma aktarıldığı ve bu

projelerin toplumsal algıya olan yansımaları analiz edilmiştir. Ekonomik sürdürülebilirlik perspektifinde ise, otel zincirlerinin kârlılıklarını artırma süreçlerinde topluma nasıl değer kattıkları, bu katkıların kurumsal iletişim ile nasıl desteklendiği ve bu iletişim faaliyetlerinin otel zincirlerinin kârlılığı üzerindeki dolaylı ve doğrudan ortaya çıkan durumlar değerlendirilmiştir. Halkla ilişkilerin turizm sektöründe paydaş algılarını şekillendirme ve sürdürülebilir turizm uygulamalarını destekleme konusundaki rolü, birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (Obradović et al., 2021; Song et al., 2021, Falatoonitoosi et al., 2022). Mathew (2022), stratejik iletişimin turizmde pozitif ilişkileri güçlendirdiğini ve çevresel sürdürülebilirlik ile kültürel hassasiyetle uyumlu bir tanıtım sağladığını belirtmektedir (Smith, 2020, Herrero et al., 2022). Ayrıca, dijital medyanın turizm sektöründe halkla ilişkilerin üzerindeki dönüştürücü yansıması, literatürde önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmanın bir diğer hedefi, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile uyumlu sürdürülebilirlik raporlarının turizm sektöründe nasıl uygulandığını ve bu raporların sektörel ve toplumsal sonuçlarını analiz etmektir. Bu bağlamda, otel zincirlerinin sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda geliştirdikleri projelerin, halkla ilişkiler stratejileri ile nasıl desteklendiği ve bu projelerin sürdürülebilirlik iletişimi kapsamında hangi temalarla vurgulandığı detaylandırılmıştır. Ayrıca, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik performanslarının değerlendirilmesi için kullanılan ölçüm ve değerlendirme kriterlerinin, UNDP hedefleri ile ne derece uyumlu olduğu ve bu kriterlerin halkla ilişkiler faaliyetlerine nasıl yansıtıldığı üzerine yoğunlaşmıştır. Sürdürülebilir turizm, giderek daha da önemli hale gelmekte ve çevresel koruma, sosyal sorumluluk ve ekonomik sürdürülebilirlik arasında bir denge aramaktadır (Bernal Escoto ve ark., 2019; Lee ve ark., 2021). Bu kapsamda, tez çalışması sürdürülebilir turizmin gelişiminde güçlü bir iletişim stratejisinin rolünü akademik bir perspektif ile ortaya koymayı amaçlamakta ve otel zincirlerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma süreçlerinde halkla ilişkiler ile kurumsal iletişim faaliyetlerinin yansımalarını detaylı bir şekilde incelemektedir. Söz konusu stratejilerin sektör genelinde yaygınlaştırılması için ve otel zincirlerinin sürdürülebilirlik iletişimi konusundaki uygulamaları ile bu uygulamaların sektörel dönüşüme olan yansıması hakkında literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Bu tez çalışması, sürdürülebilir turizm ve iletişim disiplinleri arasındaki ilişkiyi teorik ve pratik boyutlarıyla ele alarak, küresel otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan projeler ile bu projelere yönelik iletişim biçimini incelemeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, 1987 yılında Brundtland Raporu ile tanımlanmış ve çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların dengeli bir şekilde yönetilmesini hedefleyen bir paradigma olarak uluslararası literatürde yer edinmiştir (Brundtland, 1987). Can (2008), 2000'li yıllarla birlikte artan çevresel tehditler, doğal kaynakların hızla tükenmesi ve biyoçeşitliliğin azalması gibi küresel sorunların, sürdürülebilir kalkınma yaklaşımlarının önemini daha da artırdığını ve bu yaklaşımların, etkin iletişim ile desteklenmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Turizm sektörü hem çevresel sonuçları hem de ekonomik katkıları bakımından sürdürülebilir kalkınma süreçlerinde merkezi bir rol üstlenmektedir. Ancak, turizmin doğaya verdiği zararlar, çevre kirliliği ve yerel halkın yaşam standartlarını olumsuz yönde etkileyen unsurlar, sektörün sürdürülebilirlik konusunda daha fazla sorumluluk almasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, otel zincirlerinin geliştirdiği sürdürülebilirlik projeleri, çevresel ve toplumsal sorumluluk anlayışlarının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Ancak, bu projelerin topluma verimli bir şekilde aktarılması ve kamuoyunda pozitif bir algı oluşturulması, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim ile mümkündür. Sürdürülebilirlik raporları, yalnızca işletmelerin çevresel ve sosyal performanslarını belgelemekle kalmayıp, aynı zamanda hedef kitle ile daha güçlü bir bağ kurma, şeffaflık sağlama ve kurumsal imaj oluşturma aracı olarak işlev görmektedir. Dolayısıyla, araştırmanın önemi, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik iletişimini bu raporlar aracılığıyla nasıl yapılandırıldığını ve bu iletişim biçiminin sektörde nasıl bir dönüşüm yarattığını ortaya koymasında yatmaktadır. Araştırma, turizmde sürdürülebilirlik iletişimi, halkla ilişkiler ve 3P modeli (People, Planet, Profit) üzerine inşa edilmiştir. Sürdürülebilir turizm, yalnızca çevresel ve ekonomik boyutları değil, aynı zamanda toplumsal sorumlulukları da kapsayan bütüncül bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu bağlamda, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan projeler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve çevre koruma politikaları gibi konular; halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim kapsamında değerlendirilmektedir. Araştırmanın teorik altyapısı, Birleşmiş Milletler Kalkınma

Programı'nın (UNDP) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Sustainable Development Goals - SDG) çerçevesinde ele alınmıştır.

Araştırmada, sürdürülebilirlik raporlarının ve bu raporlar aracılığıyla yürütülen iletişim otel zincirlerinin sürdürülebilirlik performansında ne tür değişimler yarattığı ve toplum nezdinde nasıl bir algı oluşturduğu analiz edilmektedir. Bu analiz, sürdürülebilir turizm uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanması açısından önem taşımaktadır. Wilson (2003), sürdürülebilirlik raporlarının, işletmelerin çevresel ve sosyal performanslarını iletme yeteneği üzerine çalışarak, bu raporların güçlü bir iletişim aracı olabileceğini vurgulamaktadır. Böylece, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik stratejileri ile ilgili toplumda oluşturdukları algının, sürdürülebilir turizm uygulamalarının benimsenmesine katkı sağladığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik raporları, yalnızca işletmelerin çevresel ve ekonomik performanslarını şeffaf bir şekilde aktarmak amacıyla değil, aynı zamanda hedef kitle ile güçlü bir iletişim kanalı oluşturmak için kullanılan stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın bir diğer önemi, sürdürülebilirlik iletişiminin turizm sektöründeki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik başarılı örneklerini ortaya koymak ve bu örneklerin sektör genelinde nasıl bir dönüşüm yarattığını incelemektir. Bu çalışma, sürdürülebilir turizm ve iletişim disiplinleri arasındaki etkileşimi ele alarak, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarının, stratejilerinin ve bu stratejilerin halkla ilişkiler süreçleri ile nasıl desteklendiğini detaylandırmayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilir turizm uygulamalarının, doğru bir iletişim stratejisi ile desteklendiğinde toplumsal algı üzerindeki gücünü ve bu gücün sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynayacağı sonucuna ulaşılması hedeflenmektedir. Bu çalışma hem teorik hem de pratik anlamda sektöre ve literatüre önemli katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Otel zincirlerinin sürdürülebilirlik iletişimini nasıl yapılandığına dair yapılan analizler, bu yapılandırmanın toplumsal algı ve sektörel dönüşüm üzerindeki odaklarını ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik iletişiminin etkin bir şekilde yapılandırılması, işletmelerin çevresel ve sosyal performanslarını daha iyi iletme yeteneklerini sağlarken, aynı zamanda toplumda sürdürülebilir turizme dair bir farkındalık yaratmaktadır. Çalışma, sürdürülebilir turizm alanındaki iletişim biçimi olarak halkla ilişkilerinin geliştirilmesine ışık tutmayı hedeflemektedir. Literatürde, sürdürülebilirlik raporlarının iletişim biçimi ilgili olarak yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, otel zincirlerinin iletişim biçimi olarak halkla ilişkiler çerçevesinde detaylı bir şekilde incelenmesi, gelecekteki araştırmalar için değerli bir kaynak sunmakta ve sürdürülebilir turizm

uygulamalarının pratikte nasıl daha güçlü hale getirilmesine odaklanılmıştır. Ayrıca, sürdürülebilirlik iletişiminin, otel zincirlerinin itibar yönetimi üzerindeki olumlu sonuçlarını ve paydaş güveninin artırılmasındaki rolünü de ele alarak, sektördeki uygulamaların iyileştirilmesine yönelik bilgiler sunmaktadır. Bu tür katkılar hem sektördeki uygulayıcılar hem de araştırmacılar için önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, turizm ve iletişim arasındaki ilişkide sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesine yönelik temaları analiz etmek ve bu raporların Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) uyumluluk süreci üzerindeki yansımalarını değerlendirmektir. Araştırma, sürdürülebilir turizmin teorik temellerini, tarihsel gelişimini, temel kavramlarını ve türlerini ele alan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Turizm sektörünün çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik unsurları detaylandırılarak, bu unsurların nasıl bütüncül bir yapı oluşturduğu değerlendirilmektedir.

Çalışma, turizm sektöründe sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada halkla ilişkiler stratejilerinin rolünü incelemekte; bu stratejilerin paydaş katılımı, toplum katılımı ve sürdürülebilir turizm politikalarının uygulanması üzerindeki yansımaları analiz etmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlamasının iletişim ve turizm sektörlerinde nasıl temellendirildiği ve UNDP'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda stratejik uyum süreçlerine nasıl katkıda bulunduğu ortaya konulmaktadır. Ayrıca, global otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarının içeriği analiz edilmekte; projelerin sürdürülebilir turizm hedefleriyle olan uyumu incelenerek, süreçte, otel zincirlerinin raporlama süreçleri ve bu süreçlerin sürdürülebilirlik uygulamaları ile nasıl bütünleştiği incelenmektedir.

Çalışma aynı zamanda, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ilkeleri ile uyumlu olarak hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarının otel zincirleri üzerindeki yansımaları incelemektedir. Bu raporların hazırlık süreçleri, sunum biçimleri ve otel zincirlerinin sürdürülebilirlik politikalarını paydaşlarına nasıl ilettikleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. UNDP'nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG) ile uyumlu hazırlanan raporların, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik performanslarını desteklediği ve bu raporların işletmelerin sürdürülebilirlik iletişim aracı olarak nasıl entegre edildiği incelenmektedir. Bu bağlamda,

sürdürülebilirlik raporlarının birer halkla ilişkiler aracı olarak kullanılması, raporların paydaşlar nezdinde güven inşa etme süreçlerinde oynadığı rol ve sürdürülebilirlik hedeflerinin topluma nasıl aktarıldığı detaylandırılmaktadır.

Araştırma, sürdürülebilir turizm ve sürdürülebilirlik raporlaması konularında gerçekleştirilen projelerin değerlendirilmesine ve bu projelerin iletişim biçimi olarak halkla ilişkiler ile olan ilişkisine odaklanmaktadır. Tez kapsamında, sektörde uygulanan halkla ilişkiler çalışmaları ve projeler üzerine yapılan analizler, sürdürülebilir turizm hedefleri doğrultusunda ve mevcut uygulamaların değerlendirilmesi ile literatüre katkı sunmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda yanıtı aranan sorular ise şu şekildedir.

- Global otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporları hangi temalar ön plana çıkmaktadır?
- Sürdürülebilirlik raporlarının otel zincirleri açısından Birleşmiş Milletler Kalkınma Hedeflerinde hangi kriterler ile hazırlanmıştır?
- Sürdürülebilirlik raporlar kurumsal sosyal sorumluluk ve iletişim stratejilerinde nasıl bir rol oynamaktadır?

3.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, global otel zincirlerinin sürdürülebilirlik projelerini ve bu projelerin nasıl bir iletişim biçimi olduğunu anlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlarının işletmelerin şeffaflık sağlama ve toplumsal fayda yaratma süreçlerindeki rolü tartışılmaktadır. Otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarının içeriği ve sunum biçimleri detaylı bir şekilde analiz edilerek, bu raporların paydaşlar nezdinde nasıl bir güven oluşturduğu ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine olan katkıları değerlendirilmektedir. Çalışma, ayrıca, sürdürülebilirlik raporlarının turizm sektöründe iletişim aracı olarak nasıl kullanıldığını ve bu raporların toplumsal algıyı şekillendirme gücünü kapsamlı bir şekilde ele almaktadır.

Bu çalışmada, sürdürülebilirlik raporlarının marka itibarını güçlendirme, paydaşlar nezdinde güven oluşturma ve toplumsal kabul görme süreçlerinde üstlendiği roller

detaylandırılmaktadır. Otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarının analizi hem sektör içindeki uygulamaları hem de bu uygulamaların toplumsal yansımalarını tartışmaktadır. Bununla birlikte, araştırma kapsamında, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ilkeleri ile uyumlu olarak hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarının otel zincirlerinin sürdürülebilirlik performansına nasıl entegre edildiği değerlendirilmektedir. Araştırma, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarının, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmadaki rolünü ve bu raporların toplumsal güven inşasında nasıl bir işlev üstlendiğini kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu raporların halkla ilişkiler aracı olarak nasıl kullanıldığı, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin işletmeler tarafından nasıl benimsendiği ve işletmelerin nasıl bir yol izlediği üzerinde durulmaktadır. Sonuç olarak, araştırma, sürdürülebilir turizm hedeflerini ele alarak, mevcut uygulamaları değerlendirmekte ve bu uygulamaların sektör içindeki yerini tartışmaktadır.

3.5. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, sürdürülebilirlik uygulamalarının örnek teşkil eden global otel zincirlerinden oluşmaktadır. Bu evren, uluslararası düzeyde tanınmış otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarını ve bu raporlarda yer alan sürdürülebilirlik performanslarını içermektedir. Çalışma kapsamında, otel zincirlerinin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik alanındaki uygulamaları incelenmekte ve bu uygulamaların analiz edilmektedir.

Araştırma, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlamalarında kullandıkları Global Reporting Initiative (GRI) standartlarını ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ilkeleri doğrultusunda hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarının içeriklerini detaylı bir şekilde ele almaktadır. Global Reporting Initiative standartları, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını değerlendirmelerine ve bu performansı şeffaf bir şekilde raporlamalarına olanak tanıyan uluslararası düzeyde kabul görmüş bir çerçevedir. Bu standartlar doğrultusunda hazırlanan raporlar, işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performanslarını kapsamlı bir şekilde sunmaktadır. Aynı şekilde, UNDP'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri (Sustainable Development Goals- SDG) doğrultusunda hazırlanan raporlar, otel zincirlerinin toplumsal fayda sağlama, çevre koruma ve ekonomik sürdürülebilirlik konularındaki

taahhütlerini ve bu taahhütler doğrultusunda elde ettikleri başarıları kapsamaktadır. Bu raporların, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik stratejilerinin topluma ve paydaşlara nasıl iletildiğini göstermesi bakımından önemli bir iletişim aracı olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmanın odak noktası, sürdürülebilirlik raporlarının içeriğinde yer alan bilgiler ve bu bilgilerin otel zincirlerinin paydaşları ile kurduğu iletişim süreçlerindeki rolüdür. Özellikle, sürdürülebilirlik raporlarının şeffaflık ilkesine uygun olarak hazırlanması, işletmelerin topluma ve çevreye olan taahhütlerinin somut bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarında yer verdikleri veriler ve bu verilerin paydaş iletişiminde nasıl kullanıldığı, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda incelenmektedir. Bu araştırmada, sürdürülebilirlik raporlarının içeriği, bu raporların işletmelerin itibar yönetimine olan katkısı ve raporlarda kullanılan temaların toplumsal kabul üzerindeki yansıması gibi unsurlar analiz edilmektedir. Otel zincirlerinin sürdürülebilirlik performansları, bu performansların hangi temalar ile desteklendiği ve sürdürülebilirlik raporlarının paydaşlar nezdinde nasıl bir güven unsuru oluşturduğu da çalışmanın geneli dahilinde tartışılmaktadır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan araştırma yöntemi olarak içerik analizi tercih edilmiştir. İçerik analizi, nitel ve nicel verilerin sistematik olarak incelenmesi, kodlanması ve bu verilerin belirli temalar, kategoriler ya da kalıplar çerçevesinde yorumlanması sürecini kapsamaktadır. Bu yöntem, araştırmacıların metin, söylem, belge ve diğer veri türlerindeki anlamları, temaları ve önemli yapıları açığa çıkarmalarına olanak tanıyan bir analiz tekniğidir (Krippendorff, 2004; Neuendorf, 2017). Sosyal bilimler, iletişim, psikoloji, sosyoloji ve eğitim gibi birçok alanda yaygın olarak kullanılan içerik analizi, araştırmacılara geniş bir perspektif sunarak verilerin derinlemesine incelenmesini sağlar. Bu çalışmada içerik analizi yöntemi, nitel betimsel analiz tekniği ile yürütülmüştür. Yıldırım ve Şimşek (2016) tarafından tanımlanan betimsel analiz, verilerin tanımlanması ve düzenlenmesi aşamasında, araştırmacının verileri belirli kategoriler ve temalar çerçevesinde sınıflandırmasını içermektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda, veriler önceden belirlenen bir çerçeveye göre kodlanmakta ve bu kodlar kullanılarak tematik bir düzenleme yapılmaktadır. Böylece, veriler sistematik bir şekilde özetlenmekte ve temel temalar açık bir biçimde ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda, betimsel analizi, araştırmanın amacı

doğrultusunda veri setindeki anlamların net bir şekilde anlaşılmasına ve mevcut durumun ayrıntılı bir şekilde betimlenmesine katkı sağlamaktadır. Tezin temel çerçevesini, küresel otellerin sürdürülebilirlik raporları oluşturmaktadır. Çalışmanın ana teması, çevre, toplum ve insan odaklı olarak belirlenmiş ve bu temalar, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu bir şekilde incelenmiştir. Ana temalar, sürdürülebilirlik raporlarında sıkça kullanılan 3P modeli (People, Planet, Profit) temelinde ele alınmış olup, bu model üzerinden otellerin çevresel, toplumsal ve ekonomik sürdürülebilirlik yaklaşımları değerlendirilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın teması, “küresel otellerin sürdürülebilirlik raporları çerçevesinde çevre, toplum ve insan odaklı yaklaşımların incelenmesi” olarak belirlenmiştir. Alt temalar ise şu şekilde yapılandırılmıştır: Çevre (Planet) Enerji ve su tüketimi, atık yönetimi, karbon ayak izi azaltma ve çevre koruma politikaları gibi otellerin çevresel sürdürülebilirlik hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik uygulamalar. Toplum (People) Çalışanların refahı, toplumla ilişkiler, sosyal sorumluluk projeleri ve toplum sağlığı, toplumsal cinsiyet yönelik çalışmaların değerlendirilmesi. Ekonomi (Profit): Sürdürülebilir iş modelleri, ekonomik karlılık ile toplumsal katkı dengesi ve işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarının ekonomik açıdan değerlendirilmesi. Bu alt temalar, UNDP sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle ilişkilendirilerek analiz edilmiş ve otellerin bu hedeflere yönelik iletişim biçimini detaylı olarak incelenmiştir.

3.6.1. Otellerin sürdürülebilirlik raporlarının analizi

Çalışmanın bu bölümünde, betimsel analiz tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek, (2016) ifadesine göre, betimsel analizi, nitel verilerin sistematik bir şekilde analiz edilmesi ve verilerden anlamlı sonuçların çıkarılması amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz yöntemi, verilerin önceden belirlenmiş kategoriler ve temalar doğrultusunda incelenmesini, özetlenmesini ve yorumlanmasını içermektedir. Aynı zamanda Miles ve Huberman (1994) betimleyici analizi, verilerin kodlanması, kategorilere ayrılması ve bulguların yorumlanması süreçlerini kapsar. Bu çalışmada, sürdürülebilirlik raporları, birer iletişim aracı olarak ele alınmış ve bu raporların otel zincirleri tarafından kullanılan stratejik iletişim yöntemleri değerlendirilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanma süreci ve içeriklerinin analizi, Global Reporting Initiative (GRI) standartları ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. GRI standartları, işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performanslarını raporlamaları için bir rehber

niteliği taşımakta olup, bu standartlar doğrultusunda hazırlanan raporlar otel zincirlerinin sürdürülebilirlik performanslarını detaylı bir şekilde sunmaktadır (GRI, 2021). Araştırma sürecinde, 2018-2024 yılları arasında global otel zincirlerinin yayımladıkları sürdürülebilirlik raporları incelenmiş ve bu raporların içeriği betimsel analiz yöntemi ile kodlanmıştır. Kodlama sürecinde, sürdürülebilirlik raporlarının içerdiği bilgiler ve bu bilgilerin otel zincirlerinin iletişim biçiminin nasıl kullanıldığı belirlenmiş ve bu doğrultuda veriler temalar halinde organize edilmiştir. Krippendorff (2004) ifadesine göre, veriler, çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik alanlarında oluşturulan temalar çerçevesinde sınıflandırılmış ve bu sınıflandırma doğrultusunda analiz edilmektedir. Ayrıca, sürdürülebilirlik raporlarının bir iletişim aracı olarak toplumsal algı ve güven oluşturma süreçlerindeki rolü değerlendirilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlarının GRI ve UNDP ilkeleri doğrultusunda şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini nasıl yansıttığı, bu raporların topluma ve paydaşlara yönelik hangi bilgileri içerdiği ve bu bilgilerin ne tür bir toplumsal farkındalık oluşturduğu ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, sürdürülebilirlik raporları 3P (People, Planet, Profit) modeli çerçevesinde incelenmiş ve otel zincirlerinin bu modeli nasıl uyguladıkları analiz edilmiştir (Elkington, 1998). John Elkington tarafından 1998 yılında geliştirdiği 3P (People, Planet, Profit) modeli ile sürdürülebilirlik alanında önemli bir çerçeve sunmuştur. Bu model, şirketlerin yalnızca ekonomik kâr (Profit) elde etmeye odaklanmak yerine, aynı zamanda sosyal (People) ve çevresel (Planet) sorumluluklarını da gözetmeleri gerektiğini savunur. Bu bağlamda Elkington'un (1998) çalışması, "Triple Bottom Line" olarak da bilinmekte birlikte bu modelin temelini oluşturmuş ve kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının geliştirilmesine büyük katkı sağlamıştır. Elkington'un (1998) sürdürülebilir kalkınmanın sadece çevresel faktörlerle sınırlı kalmaması gerektiğini, işletmelerin uzun vadede başarılı olabilmesi için toplumsal fayda sağlaması ve çevresel yansımalarını en aza indirmesi gerektiğini öne sürer. Bu bağlamda, Triple Bottom Line, işletmelerin finansal başarılarını değerlendirirken, topluma olan katkılarını ve çevreye verdikleri zararı da dikkate almalarını gerektirir. Elkington'un (1998) literatüre yaptığı bu katkısı, birçok sektörde ve işletmede sürdürülebilirlik raporlarının oluşturulmasında ve stratejilerin belirlenmesinde rol olmuştur. GRI (Global Reporting Initiative) ve UNDP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) gibi küresel sürdürülebilirlik standartları da Elkington'un bu modelinden etkilenerek ve sürdürülebilirlik raporlamasında şeffaflık, hesap verebilirlik gibi temel ilkelerin vurgulanmasına yardımcı olmuştur. 3P modeli, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını insanlar (People), gezegen (Planet) ve kârlılık (Profit) eksenlerinde değerlendiren bir çerçevedir. Bu model kapsamında, otel zincirlerinin

gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik projeleri, topluma olan katkıları, çevresel yansımaları ve ekonomik sürdürülebilirlikleri analiz edilmiştir. Çalışma, sürdürülebilirlik raporlarının bu üç temel ekseninde nasıl yapılandırıldığını ve bu raporların otel zincirlerinin paydaşları ile olan iletişim süreçlerine nasıl dahil edildiğini kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Araştırma, sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanma biçimleri ve bu raporların iletişim biçimi olarak nasıl entegre edildiğini değerlendirirken, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik performanslarını ve toplumsal sorumluluk projelerini derinlemesine incelemektedir. Betimsel analizi yöntemi ile elde edilen bulgular, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik uygulamaları ve bu uygulamaların toplumsal algı üzerindeki yansımaları açısından değerlendirilmektedir.

3.6.1.1. Mandarin Oriental Hotel Group'un sürdürülebilirlik raporu

Tablo 3.1. Mandarin Oriental Hotel Group'un Sürdürülebilirlik Performansı

Kategori	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023 Hedefleri
Enerji Tüketimi (MJ/m ² /yıl)	1,554	1,484	1,478	1,470	1,456	1,444	1,430	1,300 (2030 hedefi)
Sera Gazı Emisyonları (kg CO ₂ /m ² /yıl)	185	173	171	165	158	150	140	125 (2030 hedefi)
Su Tüketimi (litre/misafir/gece)	944	930	915	900	875	870	865	800 (2030 hedefi)
Atık Yoğunluğu (kg/misafir/gece)	3,64	3,58	3,55	3,50	3,45	3,40	3,38	3,00 (2030 hedefi)
Geri Dönüşüm Oranı (%)	33%	35%	36%	40%	45%	50%	55%	60% (2030 hedefi)
Yenilenebilir Enerji Kullanımı (%)	-	-	-	-	8%	10%	15%	30% (2030 hedefi)

Tablo 3.1'de, Mandarin Oriental Hotel Group'un 2017-2023 yılları arasındaki sürdürülebilirlik performansı, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Sustainable

Development Goals – SDG’ler) ile uyumlu şekilde çeşitli başarılar elde etmiş olsa da raporlarda belirtilen bazı olumsuzluklar ve eksiklikler, grubun sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu değerlendirme, otelin sürdürülebilirlik politikalarını ve stratejilerini eleştirel bir perspektifle ele almayı amaçlar.

SDG 6: Temiz su ve sanitasyon

Mandarin Oriental Hotel Group, su tüketimini azaltma yönünde önemli başarılar elde etmiştir ve bu doğrultuda 2017-2023 yılları arasında su tüketimini %8,4 oranında azaltmayı başarmıştır. Ancak bu ilerleme, şirketin 2030 yılı için belirlediği misafir başına gece başına 800 litre su tüketim hedefini karşılamak için yetersiz kalmaktadır. Özellikle su stresinin yüksek olduğu bölgelerde bulunan otellerde su tüketiminin daha da azaltılması ve su kaynaklarının korunması için otelin daha geniş kapsamlı bir su yönetimi stratejisi geliştirmesi gerekmektedir (Mandarin Oriental Hotel Group, 2023). Su yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde mevcut teknik çözümler genellikle sınırlı bir sonuç vermektedir. Mandarin Oriental Hotel Group’un su tasarrufuna yönelik politikaları, ağırlıklı olarak su tasarrufu sağlayan ekipmanların kullanımı ve teknik düzenlemelerle sınırlı kalmakta, bu durum ise uzun vadede su tüketim hedeflerine ulaşmak için yeterli olamamaktadır. Örneğin, su geri kazanım ve yeniden kullanım teknolojileri yalnızca belirli otellerde uygulanmakta ve bu çözümler tüm otel grubuna yayılmamaktadır. Bu durum, su yönetimi stratejilerinin yalnızca seçili otellerde hayata geçirildiğini ve sürdürülebilirlik uygulamalarının tüm operasyonlara entegre edilmediğini göstermektedir (Chen ve Chen, 2021). Su kıtlığı ve su stresinin yaşandığı bölgelerdeki otellerin, su tüketimini azaltma yönündeki stratejilerinin sadece teknik çözümlerle sınırlı kalmaması, aynı zamanda misafirler ve personel nezdinde su tüketimine ilişkin farkındalık yaratılması önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar, su tüketimi konusunda çalışanların bilinçlendirilmesinin, işletmelerde su verimliliğinin artırılmasına önemli bir katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Kang,2018). Bu bağlamda, Mandarin Oriental’in su yönetim stratejilerine eğitim ve farkındalık kampanyalarını entegre etmesi, su kaynaklarının korunması açısından sürdürülebilir bir çözümdür. Özellikle misafir yoğunluğunun arttığı dönemlerde su tüketimindeki artış, otelin su yönetimi uygulamalarını daha dikkatli bir şekilde planlamasını zorunlu kılmaktadır. Su tüketimindeki artışın sadece misafirler tarafından değil, aynı zamanda operasyonel personelin bilinçsiz su kullanımı ile de ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, su yönetimi stratejilerinin yalnızca teknik çözümlerle değil, davranışsal değişiklikleri teşvik eden

uygulamalarla da desteklenmesi gerekmektedir (Tortella ve Tirado, 2011). Mandarin Oriental Hotel Group'un su yönetimi stratejilerinde daha geniş kapsamlı ve köklü çözümler geliştirmesi gerekmektedir. Su kıtlığının yaşandığı bölgelerde sosyal sorumluluk projeleri ile desteklenen su yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi önerilmektedir. Otelin yerel topluluklar ile iş birliği yaparak su kaynaklarının korunmasına yönelik farkındalık kampanyaları düzenlemesi hem otelin çevresel yansımaları azaltarak hem de bölgedeki su kaynaklarının sürdürülebilir kullanımına katkı sağlamaktadır. Bu tür çalışmalar, otelin yalnızca teknik çözümlerle su tüketimini azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda yerel topluluklarla iş birliği yaparak daha geniş çaplı bir su yönetimi stratejisi oluşturmaya yardımcı olmuştur (Liu et al., 2019).

SDG 12: Sorumlu tüketim ve üretim

Mandarin Oriental Hotel Group, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG) kapsamında 12. Hedef olan "Sorumlu Tüketim ve Üretim" doğrultusunda atık yönetimi ve tek kullanımlık plastiklerin ortadan kaldırılması konularında önemli adımlar atmıştır. Şirket, tek kullanımlık plastiklerin %99'unu operasyonlarından çıkarmayı başarmış ve geri dönüşüm oranını %55 seviyesine yükseltmiştir. Ancak, atık yoğunluğu (kg/misafir/gece) hedefleri bakımından, 2030 yılı için belirlenen 3,00 kg/misafir/gece hedefine henüz yaklaşamamış olması, atık yönetimi süreçlerinde çeşitli zorlukların devam ettiğini göstermektedir. Bu durum, otelin sürdürülebilirlik stratejilerinin bütünsel bir yapıya sahip olmadığını ve operasyonel süreçlerle sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Otellerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında atık yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Mandarin Oriental'ın atık yönetimi stratejilerinde kayda değer ilerleme sağlanmasına rağmen, otelin atık yoğunluğunu hedeflenen seviyelere indiremiyor olması, sürdürülebilir tedarik zinciri süreçlerinin ve misafirlerin tüketim alışkanlıklarının yönetiminde eksiklikler yaşandığını göstermektedir. Örneğin, otelin atık azaltma stratejileri genellikle operasyonel süreçlerle sınırlı kalmakta ve misafirlerin atık oluşturma davranışlarını değiştirme konusunda yeterli teşvik ve farkındalık programları uygulanmamaktadır. Açık büfe kahvaltılarının otellerde devam etmesi ve kalan gıda atıklarının dönüştürülmek yerine çöpe atılması, bu duruma örnek teşkil etmektedir. Ayrıca, geri dönüştürülmüş malzemelerden yapılmış şişelerin kullanımının yaygınlaştırılamaması, SDG 12 hedefine ulaşma konusundaki eksiklikleri açıkça ortaya koymaktadır. Atık yönetiminde sürdürülebilir bir yaklaşıma geçiş yapabilmek için otelin yalnızca operasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda misafirlerin tüketim alışkanlıklarını ve tedarik zinciri yönetimini de dikkate

alması gerekmektedir. Örneğin, otelin misafirlere yönelik eğitim ve farkındalık programları düzenleyerek, misafirlerin geri dönüşüm süreçlerine dahil edilmesi sağlanabilir. Bu tür uygulamalar, yalnızca atık yoğunluğunun azaltılmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda otelin sürdürülebilirlik hedeflerine daha hızlı ve güçlü bir şekilde ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, Mandarin Oriental Hotel Group'un atık yönetiminde daha etkin ve bütüncül bir strateji benimsemesi, SDG 12 hedefine uyum konusunda daha güçlü sonuçlar elde etmesine olanak sağlamaktadır. Ek olarak, otelin sürdürülebilir tedarik zinciri süreçlerini daha iyi entegre etmesi ve atıkların kaynağında ayrıştırılması, uzun vadede atık yoğunluğunun azaltılmasına önemli katkılar sunar. Bu bağlamda, otelin tedarik zinciri süreçlerinde geri dönüştürülmüş ve çevre dostu malzemelerin kullanımını artırması, otel operasyonlarının sürdürülebilirliğini destekleyen kritik bir adım olmaktadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları yalnızca çevresel yansımayı azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda otelin SDG 12 hedefine daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşmasını sağlamaktadır.

3. SDG 13: İklim eylemi

Mandarin Oriental Hotel Group'un SDG 13 ("İklim Eylemi") kapsamında enerji tüketimi ve sera gazı emisyonları konularında elde ettiği başarılar, belirli ilerlemeler kaydetmiş olsa da, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri açısından halen yetersiz kalmaktadır. Şirketin enerji yoğunluğunu yalnızca %8 oranında düşürebilmesi, hedeflenen %50'lik azalma için oldukça geride kaldığını ve bu konuda daha köklü stratejilerin uygulanması gerektiğini göstermektedir. Yenilenebilir enerji kullanımının 2023 yılı itibarıyla sadece %15 seviyesinde kalması ise, otelin 2030 yılı için belirlediği karbon nötr hedeflerine ulaşmada ciddi zorluklar yaşayacağını ortaya koymaktadır.

Otelin enerji verimliliğini artırma ve karbon emisyonlarını düşürme stratejilerinin büyük ölçüde enerji verimliliği sağlayan teknolojilere dayandığı ve yenilenebilir enerji kaynaklarının entegrasyonunda sınırlı kaldığı görülmektedir. Enerji verimliliği uygulamaları, otelin enerji tüketimini azaltmada önemli bir rol oynasa da fosil yakıt kullanımını tamamen ortadan kaldırmak için daha iddialı bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Örneğin, güneş enerjisi, rüzgâr enerjisi ve biyokütle gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının entegrasyonunun artırılması ve bu süreçlerin hızlandırılması, otelin karbon emisyonlarını daha etkin bir şekilde düşürmesine yardımcı olabilir. Ancak, mevcut enerji yönetimi stratejilerinde yenilenebilir enerji kullanımının düşük seviyelerde kalması, şirketin uzun vadede enerji yoğunluğunu ve karbon

emisyollarını hedeflenen oranlarda azaltma kapasitesini sınırlamaktadır. Bu bağlamda, Mandarin Oriental Hotel Group'un enerji yönetimi stratejilerinde bazı yapısal eksiklikler olduğu gözlemlenmektedir. İlk olarak, otelin enerji yönetimi ve karbon emisyonlarını düşürme hedefleri, yalnızca enerji verimliliği odaklı teknolojilere dayandığından, bu çözümler otelin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada yeterli olmamaktadır. Enerji verimliliği uygulamaları, mevcut enerji tüketimini azaltmada kısa vadede başarılı olsa da uzun vadeli emisyon azaltımı için fosil yakıtlardan yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişi sağlayan bir enerji dönüşüm stratejisine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu eksiklik, otelin karbon nötr olma hedeflerine ulaşmak için gerekli olan bütünsel bir stratejiye sahip olmadığını göstermektedir.

İkinci olarak, otelin enerji yönetimi stratejileri, yenilenebilir enerji kaynaklarının entegrasyonunu artırmak yerine, daha çok mevcut enerji tüketimini optimize etmeye yöneliktir. Bu durum, otelin yenilenebilir enerji kullanımını artırma ve fosil yakıt tüketimini azaltma konularında hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarına yapılan yatırımların sınırlı olması, otelin enerji yoğunluğunu düşürme konusunda daha radikal adımlar atmasını engellemekte ve bu da enerji yönetimi stratejilerinin uzun vadede sürdürülebilirlik hedeflerine uygun bir şekilde ilerlemesini zorlaştırmaktadır. Son olarak, otelin enerji yoğunluğunu ve karbon emisyonlarını düşürme hedefleri için daha iddialı ve kapsamlı bir plan geliştirmemesi, bu alandaki eksikliklerin temel nedenlerinden biridir. Mevcut durumda, enerji verimliliği uygulamalarının yanı sıra, yenilenebilir enerji projelerinin ve karbon dengeleme stratejilerinin daha geniş çapta uygulanması gerekmektedir. Ayrıca, enerji tüketiminin yoğun olduğu otellerde, özellikle enerji talebinin yüksek olduğu dönemlerde yenilenebilir enerji kullanımının artırılması ve enerji depolama çözümlerinin uygulanması, otelin enerji yönetimi stratejilerini daha sürdürülebilir bir yapıya dönmüştür. Fosil yakıt kullanımını tamamen ortadan kaldırmaya yönelik daha iddialı ve kapsamlı bir plan geliştirilmesi, karbon nötr hedeflerine ulaşma yolunda atılmış önemli bir adımdır.

4. SDG 14: Sudaki yaşam

Mandarin Oriental Hotel Group, SDG 14 ("Sudaki Yaşam") kapsamında sürdürülebilir deniz ürünleri temini ve deniz ekosistemlerinin korunması için çeşitli stratejiler geliştirmiştir. Şirket, WWF'nin Tehlikedeki Deniz Ürünleri Rehberi'ne uyum göstererek tehdit altındaki türleri menülerden çıkarmış ve bu doğrultuda deniz ekosistemlerinin korunmasına katkıda bulunmuştur. Ancak, sürdürülebilir deniz ürünleri temini ve deniz ekosistemlerinin

korunmasına yönelik projelerin yalnızca belirli otellerde uygulanıyor olması, otelin bu alandaki stratejilerinin bütüncül bir yapıya sahip olmadığını ve tüm operasyonel sürece entegre edilmediğini göstermektedir. Bu durum, otelin sürdürülebilir deniz ürünleri temin stratejilerinin etkin bir şekilde yönetilemediğini ve deniz ekosistemlerinin korunması konusundaki taahhütlerini tüm otel zincirinde hayata geçiremediğini ortaya koymaktadır. Deniz yaşamını koruma projelerinin yalnızca belirli lokasyonlarda yürütülmesi, bu projelerin kapsamını daraltmakta ve otelin küresel sürdürülebilirlik stratejileri açısından bölgesel farklılıklar yaratmasına yol açmaktadır.

Mandarin Oriental'ın sürdürülebilir deniz ürünleri temini konusundaki stratejilerinde bir diğer eksiklik, tedarik zinciri süreçlerinde kapsamlı bir izlenebilirlik mekanizmasının bulunmamasıdır. Deniz ürünleri tedarik zincirlerinde şeffaflık ve izlenebilirlik, sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak, otelin bu süreçlerde kapsamlı bir izlenebilirlik ve raporlama mekanizması geliştirmemesi, sürdürülebilirlik stratejilerinin güvenilirliğini ve gücünü zayıflatmaktadır. İzlenebilirlik eksikliği, tedarik edilen deniz ürünlerinin gerçekten sürdürülebilir olup olmadığının tespitini zorlaştırmakta ve otelin sürdürülebilirlik taahhütlerinin yerine getirilme düzeyini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sürdürülebilir deniz ürünleri temini süreçlerinin güçlü bir şekilde yönetilmesi ve bu süreçlerin şeffaf bir şekilde raporlanması, otelin deniz yaşamını koruma projelerinin etkinliğini artırmakta ve tedarik zinciri yönetiminde daha güçlü bir sürdürülebilirlik performansı sergilemesine yardımcı olmaktadır.

Ayrıca, sürdürülebilir deniz ürünleri temin stratejilerinin otelin tüm operasyonlarına entegre edilememesi, kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik stratejilerinin yaygınlaştırılmasını engellemektedir. Sürdürülebilir deniz ürünleri temin stratejileri ve deniz ekosistemlerinin korunmasına yönelik projelerin, otelin tüm operasyonlarında ve lokasyonlarında uygulanması, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu durum, sürdürülebilirlik stratejilerinin yalnızca belirli operasyonlarla sınırlandırılmaması gerektiğini ve tüm organizasyon genelinde benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Otelin deniz ekosistemlerinin korunması konusundaki stratejilerinde bir diğer yapısal eksiklik, tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini sağlama ve sürdürülebilir deniz ürünlerinin tedarik edilmesi süreçlerinde karşılaşılan zorluklardır. Tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik standartlarının tam olarak uygulanamaması, hem otelin çevresel hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmakta hem de deniz ekosistemlerinin korunması yönündeki katkısını

sınırlandırmaktadır. Bu nedenle, otelin sürdürülebilir tedarik zinciri süreçlerini daha iyi entegre etmesi ve tüm operasyonel süreçlerde sürdürülebilir deniz ürünlerinin kullanımını teşvik etmesi gerekmektedir.

5. SDG 8: İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme

Çalışan sağlığı ve zindeliği programları, gönüllü projeler ve toplumsal katılım projeleri, SDG 8 olan “İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme” hedefi ile uyumlu olarak geliştirilmiştir. Ancak, gönüllü çalışma saatlerinin artırılması ve çalışanların daha geniş kapsamlı sosyal sorumluluk projelerine dahil edilmesi gerekmektedir.

Çalışan sağlığı ve zindeliği programlarının belirli bölgelerde yoğunlaşması ve tüm otellerde uygulanmaması, bu alandaki stratejilerin yerel farklılıklara yeterince duyarlı olmadığını göstermektedir. Ayrıca, gönüllü çalışma saatlerinin artırılması için çalışanların daha fazla teşvik edilmesi ve gönüllü projelere katılımın artırılması gerekmektedir. Otelin yerel topluluklarla daha güçlü iş birlikleri kurması ve bu iş birliklerinin tüm operasyonel süreçlere entegre edilmesi, SDG 8 kapsamında sürdürülebilir ekonomik büyümeye ve insana yakışır iş olanaklarının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca toplulukların sosyo-ekonomik kalkınmasına destek olmakla kalmayıp, aynı zamanda otelin yerel düzeyde daha derin bağlar kurmasına ve toplumsal kabulünün artmasına olanak tanımaktadır. Yerel halkla iş birliği içinde yürütülen projeler, otelin yerel ekonomiye katılımını artırırken, toplumun kalkınmasını teşvik eden eğitim, beceri geliştirme ve istihdam olanakları yaratmaktadır.

Bu tür iş birlikleri, otelin sürdürülebilir iş uygulamalarını pekiştirmekte ve uzun vadede topluluklarla karşılıklı fayda sağlayan bir ekosistem oluşturulmasına zemin hazırlamaktadır. Yerel kaynakların sorumlu kullanımı ve yerel tedarikçilerin sürece dahil edilmesi, otelin tedarik zinciri yönetimini güçlendirmekte ve kaynak tüketimini optimize etmektedir. Ayrıca, yerel topluluklarla gerçekleştirilen eğitim ve sosyal sorumluluk projeleri, otelin sosyal sürdürülebilirlik alanında değer yaratmasına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, yerel iş birliklerinin artırılması ve operasyonel süreçlerle bütünleştirilmesi, SDG 8 hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve toplumsal kalkınmanın desteklenmesi açısından önemli bir stratejik adım olarak değerlendirilmektedir.

Mandarin Oriental Hotel Group, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda çeşitli başarılar elde etmiş olsa da bazı alanlarda hedeflerin gerisinde kalmaktadır. Özellikle su yönetimi, enerji tüketimi, atık yoğunluğu ve deniz yaşamı koruma projeleri konularında stratejik iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Otelin sürdürülebilirlik performansını ileriye taşıması, operasyonel süreçlerinde bütüncül ve bütünleşmiş bir yaklaşım benimsemesi ile mümkün olur. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için kapsamlı ve çok boyutlu politikaların oluşturulması önem taşır. Bu tür politikalar, otelin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerini bir arada ele alarak, kaynakların verimli kullanımı ve operasyonel süreçlerin optimizasyonunu sağlar. Ayrıca, bu yaklaşımlar yerel topluluklarla iş birliği, paydaş katılımı ve sürdürülebilir tedarik zinciri gibi unsurları da içermektedir. Böylelikle, otelin sürdürülebilirlik stratejileri hem kısa hem de uzun vadede daha etkin bir şekilde uygulanarak ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlama potansiyeli yükselir.

Tablo 3.2. Mandarin Oriental Hotel Group SD

SDG No	SDG Adı	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
6	Temiz Su ve Sanitasyon	Su tüketimini %17 oranında azaltma	Su kıtlığı olan bölgelerde su verimliliği artırma	Su tüketimini %80 oranında azaltan çamaşır makineleri	Akıllı sulama sistemleri ile su tasarrufu (6,8 milyon litre/yıl)	Su yoğunluğunda %17'lik azalma	Su tüketimini %16 oranında azaltma	Hava işleme ünitelerinden yoğunlaşma suyunun toplanması ile 300 m ³ /yıl su tasarrufu
12	Sorumlu Tüketim ve Üretim	Tek kullanımlık plastiklerde %1,4'lük azalma	Kahve, çay, vanilya, kakao gibi gıda maddelerinin %100 etik kaynaklardan temini	Tek kullanımlık plastiklerin %63'ü ekolojik alternatiflerle değiştirilmesi	%70 oranında tek kullanımlık plastiklerin kaldırılması	%70 oranında plastiklerin azaltılması	%99 oranında plastiklerin azaltılması	Tek kullanımlık plastiklerin %99 oranında azaltılması, sorumlu kaynak kullanımı
13	İklim Eylemi	Sera gazı emisyonlarını %22,3 oranında azaltma	Emisyonların %26,3 oranında düşürülmesi	Sera gazı emisyonlarının %27 oranında düşürülmesi	Sera gazı emisyonlarını %29 oranında azaltma, LEED Gold ve Green Key sertifikaları	Enerji yoğunluğunda %31, karbon yoğunluğunda %30 azalma	Enerji yoğunluğunda %31, karbon yoğunluğunda %30 azalma	Enerji yoğunluğunda %22, karbon yoğunluğunda %29 azalma
14	Sudaki Yaşam	Sürdürülebilir deniz ürünleri temini, arı kovanlarının kurulumu	Deniz yaşamı projelerine katılım	WWF Tehlikedeki Deniz Ürünleri Rehberi'ne uyum	38 yeni arı kovanı kurulumu, organik bal üretimi	Deniz yaşamı koruma projeleri	WWF Tehlikedeki Deniz Ürünleri Rehberi'ne uyum, sürdürülebilir deniz ürünleri	WWF Tehlikedeki 19 tür deniz ürününün temin edilmemesi
8	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	İnsan haklarına saygı, etik kaynak kullanımı	Sürdürülebilir turizmi destekleyen projeler	Çalışan sağlığı ve zindeliği, gönüllü çalışma projeleri	Çalışanların zindeliğini artırma, sağlık ve güvenlik uygulamaları	Çalışan sağlığı ve zindeliği, yerel topluluklara yönelik eğitim ve beceri geliştirme	Yerel ekonomik büyüme, insan hakları	52.000 saat gönüllü çalışma, #MOgiving inisiyatifi

Tablo 3.2, Mandarin Oriental Hotel Group'un 2017-2023 yılları arasında gerçekleştirdiği sürdürülebilirlik çalışmalarını, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Sustainable Development Goals- SDG'ler) ile uyumlu olarak kategorize ederek analiz etmektedir. Otelin sürdürülebilirlik performansı, enerji verimliliği, su tüketimi, atık yönetimi, yenilenebilir enerji kullanımı ve sosyal sorumluluk gibi ana kategoriler altında incelenmiş ve bu kategoriler, belirli göstergeler ile detaylandırılmıştır. Her bir kategorinin, otelin sürdürülebilirlik hedeflerine nasıl katkı sağladığı ve ilgili SDG başlıkları ile olan uyumu, performans ölçütleri ve gösterge açıklamaları ile değerlendirilmiştir. Sürdürülebilir kalkınma, otelcilik sektöründe çevresel, ekonomik ve toplumsal hedeflerin dengelenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Mandarin Oriental Hotel Group'un 2017-2023 yılları arasındaki sürdürülebilirlik çalışmaları, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG'ler) ile uyumlu bir şekilde geliştirilmiştir. Otelin sürdürülebilirlik performansı, SDG 6 (Temiz Su ve Sanitasyon), SDG 12 (Sorumlu Tüketim ve Üretim), SDG 13 (İklim Eylemi), SDG 14 (Sudaki Yaşam) ve SDG 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) başlıkları altında incelenmekte ve bu başlıklar altında yer alan çeşitli göstergeler aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 3'te Mandarin Oriental Hotel Group'un 2017-2023 yılları arasındaki sürdürülebilirlik performansını değerlendirmiş, otelin BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG'ler) doğrultusunda yürüttüğü çalışmaları detaylandırmakta sürdürülebilirlik çalışmalarını analiz ederken, enerji tüketimi, su yönetimi, atık yönetimi, deniz yaşamı ve sosyal sorumluluk kategorileri ayrı ayrı incelenmiştir. Bu değerlendirmede, otelin sürdürülebilirlik stratejilerini daha iyi anlamak için betimsel analiz yöntemi kullanılmış ve ilgili kodlar ile göstergeler Tablo'4'te çıkarılmıştır.

Tablo 3.3. MO Gösterge Kod Kategorisi

Kod Kategorisi	Kod Adı	Göstergeler	Betimleme Analizi
Enerji Yönetimi ve İklim Eylemi (SDG 13)	Enerji Tüketimi	1,554 (2017), 1,430 (2023), 1,300 (2030 hedefi)	Enerji verimliliği sağlamak amacıyla akıllı enerji yönetim sistemleri ve LED aydınlatma kullanımı. Mevcut stratejiler hedeflere ulaşmada yetersiz kalmakta; fosil yakıt bağımlılığı devam etmektedir. Yenilenebilir enerji kullanımının artırılması gerekmektedir.
	Sera Gazı Emisyonları	185 (2017), 140 (2023), 125 (2030 hedefi)	Sera gazı emisyonlarını azaltmak için enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji projelerinin entegrasyonu. Ancak, 2030 hedefleri doğrultusunda ilerlemede yavaş kalmıştır. Mevcut enerji verimliliği uygulamalarının tüm otellerde yaygınlaştırılması önerilmektedir.
Su Yönetimi (SDG 6)	Su Tüketimi	944 (2017), 865 (2023), 800 (2030 hedefi)	Su tüketimini azaltmak için akıllı sulama sistemleri, düşük akışlı musluklar ve gri su kullanımı uygulamaları. Su tüketiminin azaltılması için misafirlerin farkındalık seviyelerinin artırılması ve su yönetiminde daha geniş çaplı projelerin uygulanması gerekmektedir.
	Su Yönetimi Stratejileri	Geri kazanım, suyun yeniden kullanımı	Su geri kazanım ve yeniden kullanım stratejilerinin belirli otellerle sınırlı kalması, su yönetiminde sürdürülebilir bir yaklaşım benimsenmediğini göstermektedir. Tüm operasyonlarda uygulanabilir su yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi önerilmektedir.
Atık Yönetimi ve Sorumlu Üretim (SDG 12)	Atık Yoğunluğu (kg/misafir/gece)	3,64 (2017), 3,38 (2023), 3,00 (2030 hedefi)	Atık yönetiminde, geri dönüşüm oranları artmış olmasına rağmen, atık yoğunluğu hedeflerine ulaşmada zorluklar yaşanmaktadır. Misafirlerin atık oluşturma davranışlarının değiştirilmesi ve sürdürülebilir tedarik zinciri süreçlerinin geliştirilmesi gereklidir.
	Geri Dönüşüm Oranı (%)	33% (2017), 55% (2023), 60% (2030 hedefi)	Tek kullanımlık plastiklerin %99 oranında kaldırılması önemli bir başarıdır, ancak geri dönüşüm oranlarının artırılması ve bu uygulamaların tüm otel zincirinde yaygınlaştırılması gerekmektedir. Misafirlerin geri dönüşüm süreçlerine katılımını artırarak uygulamalar önerilmektedir.
Deniz Yaşamı ve Biyoçeşitlilik (SDG 14)	Sürdürülebilir Deniz Ürünleri Temini	WWF rehberine uyum, 19 türün kullanım dışı bırakılması	Sürdürülebilir deniz ürünleri temininde belirli başarılar elde edilmiştir, ancak bu stratejiler tüm otel zincirine entegre edilmemiştir. Tedarik zinciri süreçlerinin izlenebilirliği ve şeffaflığı artırılmaktadır.
	Deniz Yaşamını Koruma Projeleri	Arı kovanlarının kurulumu, organik bal üretimi	Otelin deniz ekosistemlerinin korunmasına yönelik projeler geliştirmesi, bu alandaki farkındalığını göstermektedir. Ancak, deniz yaşamını koruma projelerinin tüm otellerde uygulanmaması, otelin bu alandaki stratejilerinin sınırlı kaldığını göstermektedir.
Sosyal Sorumluluk ve Toplumsal Kalkınma (SDG 8)	Çalışan Sağlığı ve Zindeliği Programları	Sağlık ve güvenlik uygulamaları, gönüllülük çalışmaları	Çalışan sağlığı ve zindeliği programlarının belirli otellerle sınırlı kalması, otelin sosyal sorumluluk projelerinin etkinliğini azaltmaktadır. Gönüllülük projelerinin tüm çalışanlar arasında yaygınlaştırılması ve toplumsal katkı sağlama amacıyla yerel iş birliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
	Yerel Topluluklarla İş Birlikleri	#MOgiving inisiyatifi, 52.000 saat gönüllü çalışma	Yerel topluluklarla iş birliği ve gönüllülük çalışmaları, otelin SDG 8 hedeflerine ulaşma sürecinde katkı sağlamaktadır. Ancak, bu projeler tüm otellerde yaygınlaşmamış ve çalışan katılımı sınırlı kalmıştır. Gönüllülük çalışmalarının yönetim kademesi tarafından desteklenmesi önerilmektedir.

Mandarin Oriental Hotel Group'un 2017-2023 yılları arasındaki sürdürülebilirlik performansı, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG'ler) ile uyumlu olarak Tablo 3.3'te görüldüğü gibi kategorize edilmiş ve her bir kategoride belirli göstergeler ile detaylandırılmıştır. Betimsel analizi yöntemi kullanılarak elde edilen veriler, otelin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik alanlarında göstergelerinde oluşmaktadır.

Enerji Yönetimi ve İklim Eylemi kategorisinde, otelin enerji verimliliğini artırma ve karbon emisyonlarını azaltma çabaları takdir edilmekle birlikte, yenilenebilir enerji kullanımının yetersiz olduğu ve 2030 yılı hedeflerine ulaşmak için daha iddialı stratejilere ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir. Su Yönetimi kategorisinde, su tüketiminin azaltılmasına yönelik uygulamalar (akıllı sulama sistemleri, düşük akışlı musluklar) güçlü olsa da su tüketim hedeflerine ulaşmada misafirlerin ve çalışanların farkındalık seviyelerinin yetersiz kaldığı ve su yönetimi stratejilerinin tüm otel zincirine entegre edilmediği tespit edilmiştir. Atık Yönetimi ve Sorumlu Üretim kategorisinde, geri dönüşüm oranlarındaki artış ve tek kullanımlık plastiklerin ortadan kaldırılması önemli bir başarı olarak görülmekte, ancak atık yoğunluğu hedeflerinin gerisinde kalınması, sürdürülebilir tedarik zinciri süreçlerinin daha etkin bir şekilde uygulanması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Deniz Yaşamı ve Biyoçeşitlilik kategorisinde, otelin deniz yaşamını koruma ve sürdürülebilir deniz ürünleri temini stratejileri olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmekle birlikte, bu projelerin belirli lokasyonlarla sınırlı kalması ve tüm otellerde uygulanmaması otelin sürdürülebilirlik stratejilerinin sınırlı kaldığını göstermektedir. Sosyal Sorumluluk ve Toplumsal Kalkınma kategorisinde, otelin yerel topluluklarla iş birliği yapma ve gönüllülük projelerini destekleme konusundaki çabaları, sosyal sürdürülebilirlik alanında değer yaratmaktadır. Ancak, bu projelerin tüm otel zincirinde yaygınlaşmaması, otelin toplumsal kalkınma stratejilerinin etkinliğini sınırlamaktadır.

Bu analiz, Mandarin Oriental Hotel Group'un sürdürülebilirlik stratejilerinin daha geniş bir perspektifle ele alınması gerektiğini ve tüm operasyonel süreçlerde bütüncül bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için kapsamlı ve çok boyutlu politikaların oluşturulması ve bu politikaların tüm otel zincirine entegre edilmesi, otelin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha hızlı ve güçlü bir şekilde ulaşmaktadır.

3.6.1.2. Hilton Hotels ve Resorts sürdürülebilirlik rapor

Hilton'un sürdürülebilirlik stratejileri, yıllık raporlar aracılığıyla izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Bu raporlar, Hilton'un sürdürülebilirlik çerçevesinde attığı adımları ve kaydettiği ilerlemeleri hem çevresel hem sosyal hem de ekonomik alanlarda kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Özellikle 2017, 2019, 2021 ve 2023 yıllarına ait raporlar, Hilton'un sürdürülebilirlik stratejilerinde önemli dönüm noktalarına işaret etmektedir. Bu raporlar, Hilton'un "Travel with Purpose" programı kapsamında, şirketin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecinde kaydettiği başarıları ve geleceğe yönelik taahhütlerini detaylandırmaktadır.

Tablo 3.4. Hilton Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı

Kategori	2008-2017 İlerleme (2017 Raporu)	2019 İlerleme (2019 Raporu)	2021 İlerleme (2021 Raporu)	2023 İlerleme (2023 Raporu)	2030 Hedefi
Karbon Emisyonu	%30 azalma	%36 azalma	%50 azalma	%45,1 azalma	%75 azalma
Su Kullanımı	%20 azalma	%22 azalma	%39 azalma	%26,5 azalma	%50 azalma
Atık Yönetimi	%30,5 azalma	%44 azalma	%70 azalma	%63,7 azalma	%50 azaltma

Tablo 3.4'de görüldüğü gibi, Hilton çevresel Sürdürülebilirlik performansı, Hilton'un karbon emisyonlarını azaltma stratejisi, sürekli gelişen enerji verimliliği teknolojilerine yatırım yapma, yenilenebilir enerji kullanımını artırma ve operasyonel süreçleri optimize etme üzerine kuruludur. 2017-2023 yılları arasındaki performans, Hilton'un karbon azaltma hedeflerine istikrarlı bir şekilde ulaştığını göstermektedir. Bu ilerlemeler, Hilton'un Paris İklim Anlaşması'nın hedefleriyle uyumlu bir şekilde hareket ettiğini kanıtlamaktadır. Fakat diğer yandan, Hilton'un karbon emisyonlarını %50 oranında azaltmış olması, şüphesiz ki şirketin iklim değişikliğiyle mücadelede güçlü bir irade ortaya koyduğunu gösteriyor. Ancak, bu ilerleme özellikle otellerin iç operasyonları ile sınırlıdır ve daha geniş bir karbon azaltma stratejisinin eksikliğini göstermektedir. Bu eksiklikler akademik literatürde sıklıkla tartışılan,

tedarik zinciri emisyonlarının hesaba katılmaması ile ilişkilidir. Hilton, özellikle enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kaynaklarının otellerinde kullanımıyla başarı sağlamış olsa da, tedarik zinciri boyunca (örneğin, tedarikçilerden, lojistik hizmetlerinden veya yiyecek ve içecek tedarikinden kaynaklanan) dolaylı emisyonların henüz kapsamlı bir şekilde ele alındığını göremiyoruz. Hilton, kendi kontrol ettiği operasyonlarda büyük ilerlemeler kaydederken, Scope 3 emisyonlarını (dolaylı karbon emisyonları) azaltma konusunda net bir strateji sunmamıştır. Değerlendirildiğinde, karbon nötrlüğü hedeflerine ulaşma yolunda, tedarik zinciri emisyonlarının da azaltılması yönünde kapsamlı ve şeffaf bir plan gereklidir. Hilton'un gelecekte karbon ofsetleme projelerine daha fazla yatırım yapması ve tedarik zinciri ortaklarıyla iş birliği yaparak dolaylı emisyonları daha güçlü bir şekilde azaltma stratejisi geliştirmesi beklenebilir. Ayrıca, karbon nötrlüğüne ulaşmak için Hilton'un tedarik zinciri boyunca standartlaştırılmış raporlama ve izleme sistemleri kullanması bir yaklaşımdır.

Tablo 3.4 incelediğimizde, ikinci sütunda yer alan Su Kullanımı ve su tüketiminin azaltılmasına yönelik stratejilerini, su yönetimi teknolojilerinin geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması üzerine inşa etmiştir. Su kaynaklarının korunması, otelcilik sektöründe büyük bir öncelik olup Hilton'un sürdürülebilirlik stratejilerinin temelini oluşturmaktadır.

2017 yılı raporu Hilton, su tüketiminde %20 oranında bir azalma sağlamıştır. Bu başarı, su kaynaklarının sürdürülebilir bir şekilde kullanılması için geliştirilen verimli su armatürlerinin ve su yönetim sistemlerinin güçlü bir şekilde uygulanmasının sonucudur. 2019 yılı raporu 2019 itibarıyla su yoğunluğunda %22 oranında bir azalma sağlanmıştır. Hilton, su tüketiminin azaltılması amacıyla su geri dönüşüm programlarını yaygınlaştırmış ve yüksek su tüketimli işlemleri optimize etmiştir. 2021 yılı raporu Hilton, su yoğunluğunu %39 oranında azaltmayı başarmıştır. Bu dönemde şirket, su verimliliğini artırmak için yeni teknolojiler kullanmış ve otellerinde su tüketimini azaltarak projeler geliştirmiştir. 2023 Yılı Raporu 2023 yılı itibarıyla Hilton, su yoğunluğunu %26,5 oranında azaltmıştır. Bu ilerleme, Hilton'un su yönetimi stratejilerinin sürdürülebilirlik açısından başarılı olduğunu göstermektedir. Otellerde yüksek verimli su armatürleri kullanılmış ve suyun geri dönüşümü sağlanmıştır.

Hilton'un su yönetim stratejisi, su tüketiminin azaltılmasını, verimli su armatürlerinin kullanımını ve su geri dönüşüm projelerinin uygulanmasını içermektedir. Şirket, su yönetimi alanındaki yatırımlarını sürekli artırarak su kaynaklarının korunmasına önemli katkılar

sağlamıştır. Su kullanımındaki bu başarılar, Hilton'un su kıtlığı ile mücadelede proaktif bir yaklaşım sergilediğini göstermektedir. Tablo 5'te yapılan betimsel analize bakıldığında diğer yandan, su yönetimi, otelcilik sektöründe sürdürülebilirlik için kritik bir alandır, özellikle su kaynaklarının kıt olduğu bölgelerde faaliyet gösteren oteller için bu daha da önemlidir. Hilton, su yoğunluğunu %39 oranında azaltarak önemli bir başarı elde etmiştir. Ancak, su kullanımının azaltılmasına yönelik stratejilerin homojen bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı ve özellikle su kıtlığı çeken bölgelerde yeterli olup olmadığı tartışılmaktadır. Hilton'un su yönetimi stratejileri, yerel ve bölgesel farklılıkları yeterince dikkate almamaktadır. Su kıtlığı çekmeyen bölgelerde su tüketimini azaltmaya yönelik teknolojiler uygulanırken, su sıkıntısı yaşayan bölgelerde çok daha agresif su yönetimi politikalarının gerekli olduğu açıktır. Akademik literatürde, su yönetimi stratejilerinin bölgesel farklılıkları göz önüne alarak uyarlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, Hilton'un su kullanımını azaltmaya yönelik politikalarının yerel su sıkıntısı düzeylerine göre ölçeklendirilmesi ve su kıtlığı yaşanan bölgelerde daha hedefe yönelik su yönetimi stratejilerinin benimsenmesi kritik önemdedir. Özellikle dijital su izleme sistemlerinin uygulanması ve suyun geri dönüşümüne yönelik projelerin artırılması bu sorunun çözümüdür.

Tablo 3.4 incelediğimizde, üçüncü sütunda atık yönetimdeki otel sektöründe ana kategoridir. Atık yönetimi, Hilton'un çevresel sürdürülebilirlik stratejisinin önemli bir bileşenidir. Şirket, atık üretimini azaltmak ve geri dönüşüm oranlarını artırmak için çeşitli yenilikçi projeler geliştirmiştir. 2017 Yılı Raporu Hilton, atık üretimini %30,5 oranında azaltmıştır. Şirket, atık yönetimi stratejileri kapsamında otellerde geri dönüşüm oranını artırmış ve 1.800'den fazla otelde sabun geri dönüşüm programlarını yaygınlaştırmıştır. 2019 Yılı Raporu Hilton, 2019 itibarıyla atık üretiminde %44 oranında bir azalma sağlamış ve sabun geri dönüşüm programını 5.300 otelde uygulamaya başlamıştır. Bu dönemde Hilton, atık yönetiminde sektör liderliğini sürdürmüştür. 2021 Yılı Raporu 2021 yılında Hilton, atık üretimini %70 oranında azaltmış ve WWF ile iş birliği yaparak gıda atığı yönetimi konusunda stratejiler geliştirmiştir. Bu iş birliği, otellerde gıda atığının en aza indirilmesine yönelik kapsamlı bir atık yönetimi planının uygulanmasını sağlamıştır. 2023 Yılı Raporu 2023 yılı itibarıyla Hilton, çöplüklere giden atık yoğunluğunu %63,7 oranında azaltmış ve otellerde tek kullanımlık plastiklerin %99'unu ortadan kaldırmıştır. Ayrıca, bu dönemde 1.000 ton plastik atığın önüne geçilmiştir.

Atık yönetimi stratejisinde Hilton, geri dönüşüm oranlarını artırmak ve atık miktarını azaltmak için yenilikçi programlar geliştirmiştir. Sabun geri dönüşüm programlarının yaygınlaştırılması ve plastik atıkların azaltılması, şirketin atık yönetiminde sürdürülebilir çözümler ürettiğini göstermektedir. Hilton, atık üretiminde sağladığı bu azalmalarla sektörde lider bir pozisyon elde etmiştir. Diğer bağlamda ise, Hilton'un çevresel sürdürülebilirlik stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulandığını ve 2030 sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolunda kararlı adımlarla ilerlediğini ilendiginizi yorumlasa dahi, otelcilik sektöründe atık yönetimi ile ilgili daha geniş çaplı inovasyon eksiklikleri hala mevcuttur. Geri dönüşüm oranlarının artırılması önemli olmakla birlikte, atık üretimini kaynağında azaltmaya yönelik inovasyonlara daha fazla ihtiyaç vardır.

Hilton, atık üretimini büyük oranda azaltmış olsa da bu süreçte inovatif çözümler yerine daha geleneksel geri dönüşüm uygulamalarına ağırlık vermektedir. Ancak, geri dönüşüm sistemlerinin verimliliği bölgesel altyapı ve otellerin yer aldığı ülkelerin atık yönetimi kapasitelerine bağlıdır. Geri dönüşüm oranlarını artırmak, her zaman sürdürülebilirliğin anahtarı olmayabilir; atık üretiminin en baştan nasıl minimize edileceği konusu daha fazla inovasyon gerektirir. Hilton'un döngüsel ekonomi ilkelerine daha fazla odaklanması ve tek kullanımlık ürünlerin tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik sistemler geliştirmesi gereklidir. Ayrıca, otellerde gıda atığının azaltılması yönündeki adımlar memnuniyet verici olsa da gıda israfının kaynağında önlenmesi ve müşterilere bu konuda farkındalık kazandırılmasına yönelik stratejilerin daha etkin bir şekilde uygulanması önem taşır.

Tablo 3.5. Hilton Sosyal Sürdürülebilirlik Performansı

Kategori	2017 İlerleme (2017 Raporu)	2019 İlerleme (2019 Raporu)	2021 İlerleme (2021 Raporu)	2023 İlerleme (2023 Raporu)	2030 Hedefi
Çalışan Gelişimi	800.000 genç eğitildi	15.000 çalışan eğitildi	%39 kadın temsil oranı	860.400 kariyer fırsatı	Kadın yönetici oranı %50
Topluluk Katkısı	1 milyon dolar hibe	3,2 milyon dolar hibe	5 milyon dolar hibe	5,48 milyon kişiye katkı	20 milyon kişiye destek sağlama
İnsan Hakları	Zorunlu eğitim	44 işgücü ajansı denetlendi	100+ ülke değerlendirildi	Tedarik zinciri risk yönetimi	Tedarik zincirinde kapsamlı hak değerlendirmeleri

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi, Hilton çevresel Sürdürülebilirlik performansı, Hilton'un sosyal sürdürülebilirlik stratejileri, çalışan gelişimi, topluluk destekleri ve insan haklarının korunması gibi temel alanlara odaklanmıştır. Şirketin bu alanlardaki ilerlemeleri, 2017, 2019, 2021 ve 2023 yıllarında yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarında kapsamlı bir şekilde izlenmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik, Hilton’un uzun vadeli kurumsal stratejisinin önemli bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır ve bu süreçte topluluklara sağlanan katkılar, çalışanların refahı ve iş gücünde çeşitlilik ile insan hakları önceliklendirilmektedir.

Tablo 3.5’ ilk sütunda yer alan Hilton’un çalışan gelişimine yönelik stratejileri, eğitim, çeşitlilik, kapsayıcılık ve kariyer fırsatlarının artırılması üzerine odaklanmıştır. Şirket, çalışanlarına yönelik eğitim programları ile onların kariyer gelişimini desteklemeyi ve yönetici kadrolarında kadınların ve etnik azınlıkların temsilini artırmayı amaçlamaktadır.

2017 yılı raporu, Hilton, 800.000'den fazla gencin eğitim ve istihdam programlarına katıldığını belirtmiştir. Bu strateji, Hilton’un genç iş gücünün geliştirilmesine yönelik olarak yaptığı yatırımları göstermektedir.

2019 yılı raporu, 2019 yılında, Light Stay sisteminde 15.000 çalışan eğitilmiş ve otellerin sürdürülebilirlik yönetiminde yer almaları sağlanmıştır. Ayrıca, yönetici kademelerindeki kadın oranının artırılmasına yönelik çalışmalara hız verilmiştir. 2021 yılı raporu Hilton, 2021 yılı itibarıyla üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranını %39’a çıkarmıştır. Bu, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik önemli bir başarı olarak görülmektedir. Ayrıca, etnik azınlık oranı ABD’deki yönetici pozisyonlarında %19’a yükseltilmiştir. 2023 Yılı Raporu: 2023 yılı itibarıyla Hilton, çalışanları için 860.400 kariyer gelişim fırsatı yaratmış ve kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşma hedefini sürdürülebilir bir strateji haline getirmiştir. Hilton, 2027 yılına kadar bu oranı %50’ye çıkarma taahhüdünde bulunmuştur. Hilton’un yönetici pozisyonlarındaki kadın temsil oranını %39’a çıkarması ve etnik çeşitlilik oranını artırması, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda önemli bir başarıdır. Ancak, toplumsal cinsiyet eşitliği sadece yönetici kadrolarındaki oranlarla sınırlı kalmamalı, tüm iş gücünde eşit fırsatlar sağlanması önemlidir. Cam tavan sendromu, birçok sektörde olduğu gibi otelcilik sektöründe de kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmasında engel oluşturmaktadır. Cam tavan sendromumu, Lockwood (2004) sosyoekonomik açıdan farklılık arzı etmeden her kademeden kadınların sosyal hayatta ve özellikle iş hayatında önüne çıkarılan engellere dikkat çekmektedir. Hilton’un %50 kadın yönetici hedefi önemli bir adım olsa da cinsiyet eşitliğini

sağlamada yeterli olmayabilir. Akademik literatürde, kadınların kariyer gelişiminde maruz kaldıkları engellerin sadece sayı bazında iyileştirmelerle aşılamayacağı, kültürel ve yapısal dönüşümlerin de gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Hilton'un sadece kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda iş yaşam dengesi ve aile dostu politikalar geliştirerek kadınların iş gücünde kalmalarını desteklemesi kritiktir.

Tablo 3.5 ikinci sütunda yer alan, Topluluk Katkısı, Hilton'un topluluklara sağladığı destekler, özellikle sosyal sorumluluk projeleri ve afet yardımı gibi konulara yoğunlaşmaktadır. Hilton, dünya çapında çeşitli topluluk projelerine hem maddi hem de gönüllü çalışma saatleri ile katkı sağlamıştır. 2017 Yılı Raporu: Hilton, topluluk projelerine 1 milyon dolar hibe sağladığını ve 267.355 gönüllü saatle bu projelere katkıda bulunduğunu rapor etmiştir. Bu rakamlar, şirketin sosyal sorumluluk anlayışını desteklemektedir. 2019 Yılı Raporu: Topluluk projelerine sağlanan hibe desteği 3,2 milyon dolara çıkarılmış, gönüllü çalışma saatleri 549.887'ye yükselmiştir. Hilton, ayrıca ABD ve Kanada'daki otellerinde gıda bağışlarını yaygınlaştırmıştır. 2021 Yılı Raporu: 2021 yılı itibarıyla Hilton, topluluk projelerine 5 milyon dolar hibe sağlamış ve 1.810.744 saat gönüllü çalışma gerçekleştirmiştir. Bu, şirketin topluluk projelerine olan bağlılığını ve geniş kapsamlı sosyal sorumluluk stratejilerini vurgulamaktadır.

2023 yılı raporunda ise, Hilton'un topluluk projelerine yönelik katkıları 5,48 milyon kişiye ulaşmıştır. Ayrıca, afet yardımı ve yerel kalkınma projelerine yönelik katkılar devam etmiştir. Hilton'un topluluklara sağladığı hibe ve gönüllü çalışma saatleri önemli bir sosyal sorumluluk örneği sunmaktadır. Ancak, bu katkıların uzun vadeli yansıması ve yerel topluluklarla iş birliği süreçlerinin derinliği sorgulanabilir. Top-down (yukarıdan aşağıya) sosyal yardım projeleri yerine, yerel toplulukların katılımıyla şekillenen sürdürülebilir kalkınma projeleri, daha güçlü ve kalıcı sonuçlar doğurmaktadır. Hilton'un topluluk projelerine sağladığı maddi destek ve gönüllü çalışma saatleri etkileyici olmakla birlikte, bu projelerin yerel ihtiyaçları ne kadar karşıladığı belirsizdir. Akademik bakış açısıyla değerlendirildiğinde, sürdürülebilir kalkınma projelerinin başarısı, yerel toplulukların projelere katılımı ve söz sahibi olmasıyla artar. Hilton, yerel toplulukların aktif katılımını sağlayarak bu projelerde daha kalıcı ve kapsamlı bir sonuç oluşturmaktadır.

Tablo 3.5, son sütunda yer alan, Hilton, tedarik zincirinde ve operasyonlarında insan haklarının korunmasına yönelik çeşitli politikalar geliştirmiştir. Bu politikalar, insan hakları risklerinin değerlendirilmesi ve sorumlu tedarik süreçlerinin oluşturulması üzerinde

yoğunlaşmaktadır. 2017 Yılı Raporu Hilton, tüm otellerinde zorunlu insan hakları eğitimi başlatmış ve tedarik zincirinde sorumlu tedarik uygulamaları geliştirmiştir. Bu adımlar, şirketin insan hakları risklerine karşı proaktif bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. 2019 Yılı Raporu 44 iş gücü ajansı denetlenmiş ve tedarik zincirindeki insan hakları risklerine karşı alınan önlemler artırılmıştır. Hilton ayrıca, insan hakları risklerini küresel düzeyde değerlendirmeye başlamıştır. 2021 Yılı Raporu Hilton, 100'den fazla ülke için insan hakları risk değerlendirmesi yapmış ve tedarik zincirindeki riskleri haritalandırmıştır. İnsan hakları ihlallerine karşı güçlü politikalar oluşturulmuştur. 2023 Yılı Raporu Hilton, tedarik zincirinde insan hakları risklerini değerlendirmeye ve bu risklere karşı alınan önlemleri genişletmeye devam etmiştir. Şirket, insan hakları konusunda daha şeffaf raporlama yapma stratejisini benimsemiştir. Diğer bir bağlamda ise, Hilton, tedarik zincirinde insan haklarını koruma konusunda önemli adımlar atmış ve 100'den fazla ülke için insan hakları değerlendirmesi yapmıştır. Ancak, bu değerlendirmelerin ne derece şeffaf olduğu ve alınan önlemlerin etkinliği hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır. İnsan hakları ihlallerine yönelik stratejilerde, tedarik zincirindeki alt tedarikçiler ve tasheronlarla iş birliği daha fazla ön plana çıkarmaktadır.

Hilton'un insan hakları değerlendirmeleri küresel düzeyde genişlemiş olsa da tedarik zincirinde insan hakları ihlallerini önleme konusunda daha şeffaf bir raporlama yapılması gerekmektedir. Literatürde, tedarik zincirindeki alt tedarikçilerin denetlenmesinin, insan hakları risklerinin daha güçlü bir şekilde yönetilmesi için kritik olduğu vurgulanmaktadır. Hilton'un bu alandaki uygulamalarını daha fazla paydaş katılımı ve şeffaf raporlama ile desteklenmesi önemlidir. Hilton'un sosyal sürdürülebilirlik stratejileri, çalışan gelişimi, topluluk katkıları ve insan hakları konularında önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Ancak, toplumsal cinsiyet eşitliği, yerel topluluklarla etkileşim ve tedarik zincirinde insan hakları uygulamalarında bazı eksiklikler bulunmaktadır. Akademik değerlendirme perspektifinden, Hilton'un sürdürülebilirlik stratejilerinde uzun vadeli sonuçlar yaratabilmek için daha derinlemesine analizler ve yerel paydaşlarla daha fazla iş birliği yapması gerekmektedir.

Tablo 3.6. Hilton Ekonomik Sürdürülebilirlik Performansı

Kategori	2008-2017 İlerleme (2017 Raporu)	2019 İlerleme (2019 Raporu)	2021 İlerleme (2021 Raporu)	2023 İlerleme (2023 Raporu)	2030 Hedefi
Maliyet Tasarrufu	1 milyar dolar	Tasarruf sağlandı	Tasarruf sağlandı	Uzun vadeli maliyet tasarrufu	Enerji ve atık azaltımıyla tasarruf artırmak
Sorumlu Tedarik	WWF iş birliği	MSC ve ASC sertifikaları	WWF iş birliği devam	Tedarik zincirinde genişletilmiş sertifikalar	%100 sürdürülebilir tedarik kaynakları

Hilton'un ekonomik sürdürülebilirlik stratejileri, enerji verimliliği, maliyet tasarrufu ve sorumlu tedarik süreçleri üzerine inşa edilmiştir. Bu stratejiler, şirketin uzun vadeli finansal başarısını desteklerken, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği de ekonomik süreçlerle entegre etmeyi amaçlamaktadır. Hilton'un bu alandaki performansı, 2017, 2019, 2021 ve 2023 yıllarına ait sürdürülebilirlik raporlarında detaylı bir şekilde belgelenmiştir. Hilton, sürdürülebilir operasyonlarını geliştirerek ekonomik değer yaratmakta, kaynak kullanımında verimliliği artırarak maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Aynı zamanda sorumlu tedarik süreçleriyle hem yerel ekonomilere katkı sunmakta hem de uzun vadeli tedarik zinciri sürdürülebilirliğini sağlamayı hedeflemektedir.

Enerji verimliliği, Hilton'un ekonomik sürdürülebilirlik stratejisinin merkezinde yer alır. Enerji tasarrufu projeleri, şirketin çevresel hedeflerine ulaşmasını sağlarken aynı zamanda önemli maliyet avantajları da sunmaktadır. Hilton, enerji verimliliğini artırmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla yenilikçi teknolojiler ve süreç iyileştirmeleri uygulamıştır.

2017 yılı raporu Hilton, sürdürülebilir operasyonları sayesinde 1 milyar doların üzerinde maliyet tasarrufu sağlamıştır. Bu tasarruf, enerji tüketiminin azaltılması ve operasyonel süreçlerin daha verimli hale getirilmesiyle elde edilmiştir. Hilton, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi sertifikasyonunu uygulayarak enerji yönetimini kurumsal düzeyde standartlaştırmıştır.

2019 yılı raporu enerji verimliliği projeleri sayesinde Hilton, 2019 yılı itibarıyla sürdürülebilir operasyonlar yoluyla daha fazla maliyet tasarrufu sağlamaya devam etmiştir. Şirket, enerji yoğunluğunu azaltan teknolojilere ve yenilenebilir enerji kullanımına yatırım

yaparak enerji maliyetlerini düşürmüş ve karbon emisyonlarını azaltmıştır. Hilton'un enerji verimliliği projeleri, şirketin karbon azaltma stratejilerine paralel olarak maliyet etkinliği sağlamaktadır.

2021 itibarıyla Hilton, enerji tasarrufu ve maliyet azaltma alanında güçlü performans sergilemiştir. Enerji verimliliği projelerine yapılan yatırımlar hem çevresel ayak izini küçültmüş hem de maliyet avantajları yaratmıştır. Bu dönemde, EMEA (Europe, the Middle East and Africa) bölgesindeki oteller ve bazı ABD ofislerinde %100 yenilenebilir enerji kullanımına geçilmesi, Hilton'un enerji maliyetlerini önemli ölçüde düşürmesine katkıda bulunmuştur.

2023 yılına gelindiğinde ise, Hilton sürdürülebilir operasyonlarını geliştirerek uzun vadeli maliyet tasarruflarını artırmaya devam etmiştir. Şirket, enerji verimliliğini artıran yeni teknolojiler ve sürdürülebilir enerji kaynakları kullanarak enerji maliyetlerini düşürmeye ve operasyonel verimliliği artırmaya odaklanmıştır. Hilton, bu süreçte karbon emisyonlarını azaltarak hem çevresel hem de finansal sürdürülebilirlik hedeflerini başarıyla entegre etmiştir.

Hilton, enerji verimliliğine yönelik projeleri aracılığıyla maliyet tasarrufu sağlamayı başarmış ve enerji yönetimi stratejilerini sürdürülebilirliğin bir ekonomik aracı olarak etkin bir şekilde kullanmıştır. Şirketin enerji tüketimini düşürmesi ve yenilenebilir enerjiye geçiş yapması, yalnızca çevresel hedeflere katkıda bulunmakla kalmamış, aynı zamanda maliyet avantajları da yaratmıştır. Hilton'un bu stratejisi, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik arasında güçlü bir sinerji oluşturmuştur. Bir diğer bağlamda ise, Hilton'un enerji verimliliği stratejileri maliyet tasarrufları sağlamış olsa da bu projelerin sürdürülebilir enerjiye tamamen geçiş konusundaki etkinliği sınırlı kalabilir. Hilton, yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yapmış olsa da tüm otellerinde %100 yenilenebilir enerji kullanımına geçiş konusunda net bir yol haritası sunmamaktadır.

Enerji verimliliği stratejileri, genellikle maliyet avantajları sunarken uzun vadeli enerji sürdürülebilirliği açısından yeterli olmayabilir. Hilton, enerji verimliliği projelerini genişleterek ve yenilenebilir enerjiye geçiş sürecini hızlandırarak, karbon nötr hedeflerine daha hızlı ulaşabilir. Enerji verimliliği ile enerji arz kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaştırılması, uzun vadeli enerji sürdürülebilirliği için kritik olarak kabul edilmektedir. Hilton'un ekonomik sürdürülebilirlik stratejilerinin tablo 7'de yer alan bir diğer

önemli bileşeni, sorumlu tedarik zinciri yönetimidir. Şirket, sürdürülebilir kaynak kullanımını teşvik etmek, yerel tedarikçilerle iş birliği yapmak ve uzun vadeli tedarik zinciri sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunmuştur.

2017 Yılı Raporu Hilton, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarını güçlendirmiş ve WWF ile iş birliği yaparak deniz ürünleri tedarikinde sürdürülebilirlik standartlarını benimsemiştir. Ayrıca, yerel tedarikçilere öncelik vererek hem yerel ekonomilere katkı sağlamış hem de tedarik zinciri süreçlerinin sürdürülebilirliğini artırmıştır. Hilton, 2019 yılında sürdürülebilir deniz ürünleri temini konusunda önemli adımlar atmıştır. 80 otel, Marine Stewardship Council (MSC) ve Aquaculture Stewardship Council (ASC) sertifikasyonlarını alarak sürdürülebilir deniz ürünleri temin etmeye başlamıştır. Ayrıca, şirket sorumlu tedarik uygulamalarıyla tedarik zincirindeki çevresel ve sosyal riskleri minimize etmeye yönelik politikalarını güçlendirmiştir.

2021 yılı itibarıyla Hilton, sorumlu tedarik süreçlerini genişletmiş ve WWF ile iş birliğini sürdürülebilir malzemelerin teminine yönelik daha fazla alanda genişletmiştir. Ayrıca, şirket sürdürülebilir gıda sistemlerine yönelik yatırımlarını artırarak, yerel tedarikçilerin güçlendirilmesine yönelik projeler başlatmıştır. Bu süreç, Hilton'un yerel ekonomilere katkıda bulunurken uzun vadeli tedarik sürdürülebilirliğini sağlama stratejisinin bir parçası olmuştur. Hilton, 2023 itibarıyla tedarik zincirinde sürdürülebilirlik uygulamalarını daha da genişleterek sorumlu kaynak kullanımı konusunda sektör liderliğini sürdürmüştür. WWF ile yürütülen iş birliği genişletilerek tedarik zincirinde daha fazla ürün grubu için sürdürülebilirlik standartları belirlenmiş ve Hilton'un sürdürülebilir deniz ürünleri tedarik oranı artırılmıştır.

Hilton, sorumlu tedarik süreçleri ile sadece çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda yerel ekonomik kalkınmayı da destekleyen bir model benimsemiştir. Sürdürülebilir kaynak kullanımına öncelik vererek tedarik zincirindeki çevresel ve sosyal riskleri minimize etmeyi başarmıştır. Tedarik zinciri yönetiminde WWF ile yapılan iş birlikleri ve sürdürülebilir sertifikasyon programları, Hilton'un sorumlu tedarik zinciri yönetiminde proaktif bir strateji izlediğini göstermektedir. Hilton, sorumlu tedarik süreçlerinde önemli ilerlemeler kaydetmiş olsa da tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirlik uygulamalarının şeffaflığı ve alt tedarikçilerin denetimi konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Alt tedarikçilerin sürdürülebilirlik standartlarına uyumu konusunda daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanmaktadır.

Hilton, tedarik zinciri sürdürülebilirliğini geliştirme yolunda başarılı adımlar atmış olsa da, alt tedarikçilerin sürdürülebilirlik performansını denetleme konusunda daha fazla şeffaflığa ihtiyaç vardır. Literatürde, tedarik zincirindeki sürdürülebilirlik uygulamalarının güçlü olması için tüm tedarikçilerde aynı standartların uygulanması gerektiği belirtilmektedir. Hilton, tedarik zincirinde alt tedarikçilerin denetim süreçlerini güçlendirmek ve şeffaf raporlama süreçleri geliştirmek önemlidir.

Hilton'un sürdürülebilirlik stratejileri, 3P (People, Planet, Profit) çerçevesinde başarıyla dengelenmiştir. Şirket, çevresel ve sosyal sorumluluklarını ekonomik performansla bütünleştirerek sürdürülebilir bir büyüme modeli ortaya koymaktadır. Bu stratejik denge, Hilton'un lüks konaklama sektöründe sadece çevresel sonuçlara odaklanan bir yaklaşımdan çok daha fazlasını sunarak, topluma, çevreye ve ekonomiye geniş kapsamlı bir katkı sağladığını göstermektedir.

People (İnsanlar) boyutunda, çalışan gelişimi, topluluk destekleri ve insan haklarına yönelik güçlü stratejiler, sosyal sorumluluğun önceliklendirildiğini ortaya koymaktadır. Planet (Gezegen) boyutunda, karbon emisyonlarının azaltılması, su ve atık yönetiminde kaydedilen ilerlemeler, Hilton'un çevresel liderliğini pekiştirmektedir. Profit (Kar) boyutunda ise, sürdürülebilir iş uygulamaları, sorumlu tedarik ve maliyet tasarrufları ile ekonomik sürdürülebilirliği sağlamaktadır.

Hilton, sürdürülebilirlik stratejilerini etkin bir şekilde uygulayarak lüks konaklama sektöründe lider bir konuma gelmiştir ve 2030 hedeflerine ulaşma yolunda kararlı adımlarla ilerlemektedir. Bu başarısı, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına (SKA'lar) doğrudan katkı sağlamakta ve gelecekte de sektöründe rol model olma potansiyeli taşımaktadır.

Hilton'un 2017-2023 yılları arasındaki sürdürülebilirlik raporları, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Sustainable Development Goals- SDG'ler) doğrultusunda analiz edilmiştir. Şirketin çevresel, sosyal ve ekonomik performansı ayrı kategorilerde değerlendirilmiş ve her bir kategoriye ait performans göstergeleri üzerinden betimleyici içerik analizi yapılmıştır. Kodlar ve göstergeler, Hilton'un sürdürülebilirlik alanındaki stratejik hedeflerini anlamamıza ve eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilen ilerleme ve eksiklikleri analiz etmemize olanak tanımaktadır.

Tablo 3.7. Hilton Göstergeler

Kod Kategorisi	Kod Adı	Göstergeler	Betimsel Analiz
Çevresel Sürdürülebilirlik (Planet) (SDG 13)	Karbon Emisyonu	%30 azalma (2017), %50 azalma (2021), %45,1 (2023), %75 hedef	Hilton'un karbon emisyonlarını azaltma stratejisi enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı ile desteklenmektedir. Ancak, Scope 3 emisyonlarını azaltma konusundaki eksiklikler devam etmektedir.
	Su Kullanımı	%20 azalma (2017), %39 azalma (2021), %26,5 (2023), %50 hedef	Su tüketiminin azaltılması stratejileri verimli su armatürleri ve su geri dönüşüm projeleri ile desteklenmiştir. Ancak, su kıtlığı yaşanan bölgelerde daha agresif stratejiler gereklidir.
	Atık Yönetimi	%30,5 azalma (2017), %70 azalma (2021), %63,7 (2023), %50 hedef	Atık yönetimi stratejileri sabun geri dönüşüm programları ve plastik kullanımının azaltılması üzerine kurulmuştur. Ancak, atık üretimini kaynağında azaltmaya yönelik inovasyonlar sınırlı kalmaktadır.
Sosyal Sürdürülebilirlik (People) (SDG 8)	Çalışan Gelişimi	800.000 genç eğitildi (2017), %39 kadın yönetici (2021), 860.400 kariyer fırsatı (2023), %50 kadın yönetici hedef	Çalışan gelişimi, kadın yönetici oranının artırılması ve genç istihdamına yönelik projeler başarılı bir şekilde ilerlemiştir. Ancak, cinsiyet eşitliği ve toplumsal çeşitlilik konusunda yapısal sorunlar devam etmektedir.
	Topluluk Katkısı	1 milyon dolar hibe (2017), 5 milyon dolar hibe (2021), 5,48 milyon kişiye katkı (2023)	Topluluk projeleri ve gönüllülük çalışmaları ile yerel topluluklara sağlanan katkılar verimli olsa da, projelerin yerel ihtiyaçlara yönelik olup olmadığı ve sürdürülebilirliği tartışılmaktadır.
	İnsan Hakları	Zorunlu eğitim (2017), 44 işgücü ajansı denetlendi (2019), 100+ ülke değerlendirildi (2021)	İnsan hakları risk yönetimi ve tedarik zincirinde sorumlu tedarik uygulamaları öne çıkmaktadır. Ancak, bu alandaki şeffaflık eksikliği ve alt tedarikçilerde denetim eksiklikleri dikkat çekmektedir.
Ekonomik Sürdürülebilirlik (Profit) (SDG 12)	Maliyet Tasarrufu	1 milyar dolar (2017), Tasarruf sağlandı (2019), Uzun vadeli maliyet tasarrufu (2023)	Enerji verimliliği projeleri sayesinde önemli maliyet tasarrufları elde edilmiştir. Ancak, yenilenebilir enerjiye tamamen geçiş için daha net bir yol haritası gereklidir.
	Sorumlu Tedarik	WWF iş birliği (2017), MSC ve ASC sertifikaları (2019), Tedarik zincirinde genişletilmiş sertifikalar (2023)	Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, WWF iş birliği ile güçlendirilmiştir. Ancak, alt tedarikçilerin sürdürülebilirlik performansının denetlenmesi konusunda şeffaflık eksikliği vardır.

Hilton'un sürdürülebilirlik stratejileri, çevresel, sosyal ve ekonomik alanlarda 3P (People, Planet, Profit) çerçevesinde değerlendirilmektedir. Şirket, 2017-2023 yılları arasındaki performansını çeşitli raporlarla belgelemiş ve sürdürülebilirlik stratejilerini her yıl yenileyerek geliştirmiştir. Ancak, bazı alanlarda stratejik eksiklikler ve sınırlamalar devam etmektedir. Bu değerlendirme, Hilton'un sürdürülebilirlik çalışmalarını eleştirel bir perspektiften inceleyerek hem başarıları hem de iyileştirilmesi gereken noktaları ortaya koymaktadır.

Çevresel Sürdürülebilirlik kategorisinde Hilton, karbon emisyonlarını %50 oranında azaltmış ve su tüketimini %39 oranında düşürmüştür. Ancak, Scope 3 (dolaylı) karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik net bir strateji sunulmamıştır. Hilton, enerji verimliliği ve su yönetimi alanında yenilikçi teknolojilere yatırım yapmasına rağmen, su kıtlığı yaşanan bölgelerde daha proaktif çözümler geliştirilmektedir.

Sosyal Sürdürülebilirlik kategorisinde, çalışan gelişimi ve topluluk katkıları Hilton'un sürdürülebilirlik stratejilerinde güçlü bir yer tutmaktadır. Kadın yönetici oranının %39'a çıkarılması önemli bir başarıdır, ancak toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamada daha derin kültürel ve yapısal değişimlerin gerektiği akademik literatürde vurgulanmaktadır. Ayrıca, gönüllülük projelerinin yerel topluluklarla daha derinlemesine bir iş birliği çerçevesinde yürütülmesi önemlidir.

Ekonomik Sürdürülebilirlik alanında, Hilton enerji verimliliği projeleri sayesinde önemli maliyet tasarrufları elde etmiştir. Sorumlu tedarik süreçlerinde WWF ile yapılan iş birliği, sürdürülebilir deniz ürünleri temini gibi uygulamalar bu stratejiyi desteklemektedir. Ancak, alt tedarikçilerin sürdürülebilirlik performansının denetlenmesi ve bu süreçlerin şeffaf bir şekilde raporlanması konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Bu analiz, Hilton'un sürdürülebilirlik performansını çevresel, sosyal ve ekonomik stratejilerinin daha bütüncül ve yerel farkındalık odaklı olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Hilton'un sürdürülebilirlik stratejileri, otelcilik sektöründe lider pozisyonunu korurken, aynı zamanda daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya dönüşmesi önemlidir.

3.6.1.3. Four Seasons Hotels And Resorts sürdürülebilirlik raporu

Four Seasons Hotels and Resorts, 2021 ve 2022 yıllarına ait Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) raporlarıyla sürdürülebilirlik performansını ayrıntılı bir şekilde sunmaktadır.

Raporlar, çevresel sonuçlarını azaltma, sosyal sorumluluk projeleri ve güçlü yönetim mekanizmalarını öne çıkarmaktadır. Raporlar aynı zamanda Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile de paralellik göstermektedir ve bu çerçevede değerlendirilmiştir. Aşağıdaki analiz, çevresel, sosyal ve yönetim sütunları altında Four Seasons'ın sürdürülebilirlik girişimlerini detaylı şekilde ele almakta ve betimsel analizi olarak Tablo 9'da değerlendirilmiştir.

Tablo 3.8. Four Season Sürdürülebilir Performansı

Sütun	Odak Alanı	Başlıca Girişimler ve Eylemler	SKA ile Uyumluluk
Gezegen	Sürdürülebilir Tasarım ve İnşaat	Sürdürülebilir tasarım standartları, karbon ayak izini azaltma stratejileri	SKA 11, SKA 12, SKA 13
	Enerji Verimliliği ve Su Yönetimi	Yenilenebilir enerji kullanımı, su tasarrufu ve su geri dönüşüm sistemleri	SKA 6, SKA 7, SKA 13
İnsanlar	Çeşitlilik ve Kapsayıcılığı İlerletmek	Bilinçsiz önyargı eğitimleri, liderlik geliştirme, dezavantajlı gruplar için fırsatlar	SKA 5, SKA 10
	Toplum Destek ve Sosyal Sorumluluk	Kanser araştırmalarına destek, afet yardımı, yerel topluluklarla iş birliği	SKA 3, SKA 11
Yönetişim	ESG Denetimi ve Şeffaflık	ESG Yönlendirme Komitesi, denetim yapısı, sürdürülebilirlik hedefleri	SKA 16
	Veri Gizliliği ve Güvenliği	Veri gizliliği politikaları, güvenlik prosedürleri	SKA 9

Çevresel Sürdürülebilirlik (Gezegen)

Sürdürülebilir Tasarım ve İnşaat Four Seasons, sürdürülebilir tasarım ilkelerini iş modelinin temel yapı taşlarından biri olarak belirlemiştir. 2021 ve 2022 ESG raporlarında, karbon ayak izini azaltmaya yönelik stratejiler ve sürdürülebilir yapı malzemelerinin kullanımının önemi vurgulanmaktadır. Şirket, binalarının çevresel sonuçlarını en aza indirmek amacıyla enerji verimliliği sağlayan yenilikçi teknolojiler kullanmakta ve otellerinin sürdürülebilirlik standartlarına uygun sertifikasyon süreçlerini yönetmektedir. LEED (Enerji ve Çevresel Tasarımda Liderlik) sertifikalı binalar, Four Seasons'ın sürdürülebilirlik performansını artırmaya yönelik önemli bir adımdır. Bu girişimler, SKA 11 (Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar) ve SKA 12 (Sorumlu Tüketim ve Üretim) ile uyum içindedir. Şirket, şehirlerin ve toplulukların sürdürülebilir kalkınmasını desteklerken, sorumlu üretim ve tüketim süreçleri geliştirmekte ve bu süreçleri operasyonlarına entegre etmektedir. Ayrıca, karbon emisyonlarının azaltılması hedefiyle SKA 13 (İklim Eylemi) kapsamında da önemli adımlar atılmaktadır.

Enerji Verimliliği ve Su Yönetimi 2021 yılı itibarıyla başlatılan enerji verimliliği projeleri, 2022 yılında genişletilmiştir. Şirket, tesislerinde yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmekte ve enerji tasarrufunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmektedir. Enerji yönetimi projeleri kapsamında otellerin karbon salımlarını düşürme hedefi önceliklidir. Su yönetimi ise, özellikle su kaynaklarının sınırlı olduğu bölgelerde kritik bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Four Seasons, su geri dönüşüm sistemlerini ve düşük akışlı su armatürlerini uygulamaya koyarak, su tasarrufu sağlamaya çalışmaktadır. Enerji verimliliği ve su yönetimi stratejileri, SKA 6 (Temiz Su ve Sanitasyon) ve SKA 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji) hedeflerine katkıda bulunurken, bu alanlar aynı zamanda SKA 13 ile de yakından ilişkilidir. Şirket, iklim değişikliğinin sonuçlarını azaltmak amacıyla enerji ve su kaynaklarının sürdürülebilir yönetimini benimsemiştir.

Sosyal Sürdürülebilirlik (İnsanlar)

Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Aidiyet (Diversity, Inclusion, Belonging- DIB) Four Seasons, sosyal sürdürülebilirlik alanında çeşitlilik, kapsayıcılık ve aidiyeti teşvik eden politikalar geliştirmiştir. 2021 raporu, çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin nasıl uygulandığını detaylandırırken, 2022 raporu bu stratejilerin genişletildiğini ve daha kapsayıcı bir iş kültürüne

geçildiğini göstermektedir. Bilinçsiz önyargı eğitimleri ve liderlik geliştirme programları, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamayı amaçlayan ana unsurlardır. Şirket, dezavantajlı ve temsil edilmeyen gruplar için eğitim ve istihdam fırsatları sunarak, sosyal adaleti desteklemektedir. Bu girişimler, SKA 5 (Cinsiyet Eşitliği) ve SKA 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması) hedefleriyle uyumludur. Four Seasons, özellikle kadınların iş dünyasında daha fazla temsil edilmesini teşvik eden politikalar geliştirirken, genel olarak iş gücünde kapsayıcılığı artırmayı amaçlamaktadır. Bu stratejiler, dezavantajlı grupların ekonomiye entegrasyonunu destekleyerek SKA 10'a katkı sunmaktadır.

Yerel Topluluklarla İş Birliği ve Sosyal Sorumluluk Projeleri Şirket, yerel topluluklarla iş birliği yaparak sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir. 2021 ve 2022 yıllarında kanser araştırmalarına destek için yürütülen kampanyalar ve afet yardımları, Four Seasons'ın sosyal alandaki liderliğini pekiştiren girişimlerdir. Bu projeler, toplumun sağlık ve güvenliğini artırmayı hedeflemektedir. Örneğin, Terry Fox Koşusu gibi kanser araştırmalarını destekleyen etkinlikler ve yerel afet yardımları, toplumsal refahı artırma amaçlı projeler arasında yer almaktadır. Sosyal sorumluluk projeleri, SKA 3 (Sağlık ve Kaliteli Yaşam) ve SKA 11 (Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar) hedefleriyle uyumludur. Sağlık hizmetlerine katkı sağlayan projeler, toplulukların sağlığını artırırken, afet yardımları gibi etkinlikler toplulukların direncini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Yönetişim (Governance)

ESG Denetimi ve Şeffaflık Four Seasons, ESG denetim süreçlerine büyük önem vermekte ve şirketin ESG hedeflerinin izlenmesi ve denetlenmesi için güçlü bir yönetim yapısı oluşturmuştur. ESG Yönlendirme Komitesi, 2021 ve 2022 yıllarında sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasını denetleyen ana organ olarak görev yapmaktadır. Şeffaflık, Four Seasons'ın kurumsal yapısının temel unsurlarından biridir ve ESG performansı düzenli olarak raporlanmaktadır. Şirket, paydaşlarıyla sürekli bir iletişim ve etkileşim halinde olarak, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolundaki ilerlemeleri açıkça paylaşmaktadır.

Bu yönetim uygulamaları, SKA 16 (Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar) ile doğrudan ilişkilidir. SKA 16, kurumların hesap verebilirliğini, şeffaflığını ve etik yönetim anlayışını teşvik eder. Four Seasons'ın ESG denetim yapısı, bu amaçlar doğrultusunda güçlü bir yönetim çerçevesi sunmaktadır. Veri Gizliliği ve Güvenliği Dijitalleşmenin yaygınlaştığı günümüzde

veri gizliliği ve güvenliği, özellikle konaklama sektörü için kritik bir öneme sahiptir. Four Seasons, müşteri ve çalışan bilgilerinin korunmasına büyük önem vermekte ve uluslararası veri güvenliği standartlarına uyum sağlamaktadır. Şirket, veri güvenliği politikalarını geliştirerek dijital güvenlik risklerini minimize etmeyi amaçlamaktadır. Veri gizliliği uygulamaları, SKA 9 (Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı) ile uyumludur. Bu hedef, dijitalleşmenin güvenli bir altyapı çerçevesinde desteklenmesini ve yenilikçiliği teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Four Seasons, bu kapsamda müşteri ve çalışan verilerini koruyarak güvenli dijital hizmetler sunmaktadır.

Tablo 3.9. Four Seasons ESG Kod

Kod	Odak Alanı	Betimsel Analiz	SKA İle Uyumluluk
E1	Sürdürülebilir Tasarım ve İnşaat	Karbon ayak izini azaltma stratejileri ve sürdürülebilir yapı malzemeleri kullanımı, enerji verimli tasarımlar.	SKA 11, SKA 12, SKA 13
E2	Enerji Verimliliği ve Su Yönetimi	Yenilenebilir enerji kullanımı, su tasarrufu stratejileri ve su geri dönüşüm sistemleriyle kaynak yönetimi.	SKA 6, SKA 7, SKA 13
S1	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık İlerletmek	Çeşitlilik politikaları ve bilinçsiz önyargı eğitimleriyle kapsayıcı bir iş ortamı yaratılması, liderlik geliştirme.	SKA 5, SKA 10
S2	Toplum Destek ve Sosyal Sorumluluk	Sağlık, afet yardımı ve kanser araştırmalarına destek gibi yerel toplulukları güçlendiren sosyal sorumluluk projeleri.	SKA 3, SKA 11
G1	ESG Denetimi ve Şeffaflık	Şirketin ESG Yönlendirme Komitesi aracılığıyla sürdürülebilirlik hedeflerini izleme, denetleme ve şeffaflık politikaları.	SKA 16
G2	Veri Gizliliği ve Güvenliği	Müşteri ve çalışan verilerinin korunması için veri güvenliği politikaları, uluslararası standartlara uyum.	SKA 9

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, Four Seasons ESG Betimleyici Analizi" tablosu, şirketin 2021 ve 2022 ESG performansını özetleyen kodlar, odak alanları, betimleyici analizler ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumluluk göstergelerini detaylandırmaktadır. Bu tablo, sürdürülebilirlik stratejilerinin çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında nasıl yapılandırıldığını akademik düzeyde görselleştirmektedir.

Çevresel Sürdürülebilirlik (Gezegen)

E1: Sürdürülebilir Tasarım ve İnşaat Tabloda görüldüğü üzere, Four Seasons karbon ayak izini azaltma ve sürdürülebilir tasarım stratejilerine önemli ölçüde odaklanmıştır. Bu girişimler, çevresel sürdürülebilirliğin tesis inşaat süreçlerine entegre edilmesini sağlamaktadır. Ancak, bu alandaki hedeflerin, şirketin geniş otelcilik zinciri göz önünde bulundurulduğunda, yeterince iddialı olup olmadığı tartışmaya açıktır. Örneğin, raporlar yalnızca mevcut binalar için LEED sertifikasyonları gibi çevresel sertifikasyonları vurgulamaktadır. Fakat tüm tesislerde bu standarda ulaşılmamış olabilir. SKA 11 ve SKA 12 ile uyumluluk gösterse de bu alanlarda daha net performans verileri veya somut hedefler belirtmek, sürdürülebilirlik stratejilerinin gerçek anlamda ölçmek için daha uygun olmadı önemlidir.

E2: Enerji Verimliliği ve Su Yönetimi Enerji verimliliği ve su yönetimi alanındaki girişimlerin SKA 6 (Temiz Su ve Sanitasyon) ve SKA 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji) hedefleriyle uyumlu olması önemli bir katkı sunmaktadır. Ancak eleştirel olarak, raporda yer alan enerji verimliliği projelerinin somut sonuçları tam anlamıyla paylaşılmamış ve enerji tüketimindeki azalmaya dair detaylı veriler eksik kalmıştır. Bu bağlamda, Four Seasons'ın enerji kaynaklarının yenilenebilir enerjiye geçiş oranı hakkında daha net veriler sunması ve bu alandaki uzun vadeli hedeflerini açıklaması, sürdürülebilirlik açısından daha güçlü bir yönetim önemlidir.

Sosyal Sürdürülebilirlik (İnsanlar)

S1: Çeşitlilik ve Kapsayıcılığı İlerletmek Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri, Four Seasons'ın sosyal sürdürülebilirlik hedefleri arasında ön plandadır. SKA 5 (Cinsiyet Eşitliği) ve SKA 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması) hedeflerine uygun girişimler sunulsa da bu programların sonucu ve başarısı konusunda daha fazla veri ve ölçüm sonuçları paylaşılmamıştır. Örneğin, bilinçsiz önyargı eğitimleri gibi programların, şirket genelinde kapsayıcılığı ne ölçüde artırdığı veya dezavantajlı grupların istihdam oranlarını nasıl sonuçlandığı hakkında net bilgiler eksiktir.

S2: Toplum Destek ve Sosyal Sorumluluk Four Seasons'ın yerel topluluklarla iş birliği yaparak sosyal sorumluluk projeleri yürütmesi, sosyal sürdürülebilirlik açısından önemli bir adım olarak değerlendirmesi önemlidir. Ancak, bu projelerin sadece kanser araştırmalarına destek gibi belirli sosyal sorumluluk alanlarına odaklanması, daha geniş kapsamlı bir sosyal

süreçten yoksun olduğunu gösterebilir. SKA 3 (Sağlık ve Kaliteli Yaşam) ve SKA 11 ile uyum sağlasa da yerel ekonomilerin desteklenmesi, eğitim projeleri ve uzun vadeli toplumsal kalkınmaya yönelik daha kapsamlı stratejiler geliştirilmesi ve bu bağlamda bu projelerin yerel topluluklar üzerinde uzun vadeli sonuçlarının ölçülmesi ve raporlanması da faydalıdır.

Yönetişim (Governance)

ESG Denetimi ve Şeffaflık: ESG denetim yapısı ve şeffaflık politikalarının, SKA 16 (Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar) ile uyumlu olduğu belirtilmektedir. Four Seasons'ın bu alandaki yapısı sağlam temellere dayansa da yönetim süreçlerinin doğru bir şekilde işleyip işlemediği veya bu süreçlerin paydaşlar nezdinde nasıl karşılandığı konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarım. Eleştirel olarak, denetim mekanizmalarının sadece şirket içinde değil, dış paydaşlar ve bağımsız kuruluşlar tarafından da değerlendirilip raporlanması gerektiğini düşünürüm. Bu, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından önemli bir adım olur.

G2: Veri gizliliği politikaları, dijital çağda işletmelerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. SKA 9 (Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı) ile uyumlu bu uygulamalar, Four Seasons'ın müşteri ve çalışan verilerinin korunmasına yönelik politikalarını geliştirdiğini gösterir. Ancak, raporda veri güvenliği ihlalleri veya bu politikaların etkinliği konusunda daha fazla bilgi paylaşılmaması eleştirel bir boşluk olarak değerlendiririm. Şirketin veri güvenliği konusunda proaktif olarak gerçekleştirdiği girişimlerin, bu alanda yaşanmış olası güvenlik ihlallerine yönelik çözümlemelerle birlikte yürütülmesinin gereklidir. Tablodaki veriler Four Seasons'ın ESG stratejilerinde ilerleme kaydettiğini ve SKA ile genel uyumluluk sağladığını ortaya koysa da, birçok başlıkta somut sonuçlar ve performans ölçütlerinin eksikliği dikkat çekmektedir. Şirketin sürdürülebilirlik taahhütlerini desteklemek için belirgin hedefler ve bu hedeflerin yıllık performans ölçümleri sunulmaktadır. Özellikle çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik alanlarında, uzun vadeli stratejilerinin başarısını değerlendirebilmek için daha fazla ölçülebilir veri sağlanması gerekmektedir. Ek olarak, sosyal sürdürülebilirlik stratejilerinin daha geniş bir kitleyi kapsamış bir şekilde çeşitlendirilmesi, toplumların sosyal refahına daha geniş çapta katkı sağlamıştır. Yönetişim süreçlerinde ise dış denetimlerin daha sıkı bir şekilde raporlanması ve veri güvenliği gibi kritik alanlarda detaylı bilgi sunulması, Four Seasons'ın sürdürülebilirlik açısından daha güçlü bir konumda olmasına olanak odaktadır. Bu analiz ve eleştiriler, Four Seasons'ın ESG performansını daha doğru bir şekilde yönetebilmesi

ve raporlayabilmesi için öneriler sunmakta ve gelecekteki gelişim alanlarına dikkat çekmektedir.

3.6.2. Otellerin sürdürülebilirlik raporlarının 3P modeline göre karşılaştırılması

Tablo 3.10. Otel Zincirleri Sürdürülebilirlik Karşılaştırması

Otel Zinciri	People (İnsanlar)	Planet (Gezegen)	Profit (Kârlılık)
Mandarin Oriental Hotel Group	Çalışan sağlığına yönelik programlar, su kıtlığı bölgelerinde çalışan farkındalık projeleri; Gönüllülük projeleri sınırlı, yalnızca belirli otellerde uygulanıyor.	Enerji tüketimi ve su kullanımı azaltma hedefleri, sürdürülebilir deniz ürünleri temini belirli otellerde; Su yönetimi stratejileri genişletilmemiş, enerji verimliliği gelişmiş.	Enerji tüketimi ve atık yönetiminde ilerleme; ancak geri dönüşüm hedeflerine ulaşmakta zorluklar var, yenilenebilir enerji projeleri daha fazla yatırım gerektiriyor.
Hilton Hotels ve Resorts	Kadın yönetici oranını %39'a çıkarma hedefi, genç istihdam ve çalışan gelişimi programları; Toplumsal cinsiyet eşitliği için yapısal ve kültürel dönüşüm eksik.	Karbon emisyonlarını %50 azaltma, su tüketimini %39 düşürme; Scope 3 (tedarik zinciri) emisyonları ihmal edilmiş, su kıtlığı bölgelerinde daha agresif su stratejileri gerekiyor.	Enerji verimliliği ve maliyet tasarrufu; Tedarik zinciri sürdürülebilirliği konusunda şeffaflık eksik, ancak maliyet tasarrufu hedeflerine ulaşılmış.
Four Seasons Hotels ve Resorts	Dezavantajlı gruplara yönelik iş fırsatları, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları; Bilinçsiz önyargı eğitimleri mevcut ancak sonucu konusunda ölçümler eksik.	Sürdürülebilir tasarım ve yenilenebilir enerji projeleri; Karbon emisyonu ve enerji tüketimi azaltma hedeflerinde net veri eksik, enerji verimliliği projeleri mevcut.	Yenilenebilir enerji kullanımında ilerleme, maliyet tasarrufları; ancak tüm tesislerde yenilenebilir enerjiye geçiş konusunda stratejik eksiklikler mevcut.

Tablo 3.10 verileri ışığında, Mandarin Oriental Hotel Group, Hilton Hotels ve Resorts ve Four Seasons Hotels ve Resorts'un sürdürülebilirlik stratejileri, akademik düzeyde 3P modeli (People, Planet, Profit) çerçevesinde incelenmektedir. Her üç otel zinciri de küresel ölçekte faaliyet gösteren, lüks segmentte yer alan markalar olmaları sebebiyle sürdürülebilirlik konusuna büyük önem vermektedir. Bu çalışmada, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik stratejileri People (İnsanlar), Planet (Gezegen) ve Profit (Kârlılık) boyutları üzerinden detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir.

3.6.2.1. People (insanlar) boyutu

Mandarin Oriental Hotel Group, çalışan sağlığı ve yerel topluluklarla iş birliğini merkeze alan bir sürdürülebilirlik yaklaşımı benimsemiştir. Özellikle su kıtlığı yaşayan bölgelerde çalışanların su yönetimi ve farkındalığını artırmayı hedefleyen projeler geliştirmiştir. Ancak, gönüllülük projelerinin yalnızca belirli otellerde uygulanması ve bu projelerin tüm operasyonel süreçlere entegre edilmemesi, bu alandaki stratejilerin sınırlı kaldığını göstermektedir. Çalışanların sağlığına ve sosyal sorumluluk projelerine yönelik çabalar önemli olsa da, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine tam anlamıyla ulaşabilmek için bu stratejilerin daha geniş çapta uygulanması gerekmektedir.

Hilton Hotels ve Resorts, sosyal sürdürülebilirlik boyutunda önemli adımlar atmış ve çalışan gelişimi, kadın yönetici oranı ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi konularda ilerleme kaydetmiştir. Hilton, kadın yönetici oranını %39'a çıkarmış olup, 2030 hedefleri doğrultusunda bu oranı daha da artırmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, genç istihdam ve çalışan gelişimine yönelik programlar ile Hilton, sosyal sorumluluk alanında güçlü bir duruş sergilemektedir. Cinsiyet eşitliğinin sadece sayısal göstergelerle değil, iş yerindeki kültürel dönüşümlerle desteklenmesi gerektiğine dair akademik literatürde önemli vurgular bulunmaktadır. Bu konuda Eagly ve Carli (2007), ifade ettiği gibi "Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders" adlı eserlerinde, iş yerlerinde cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının sadece kadınların liderlik pozisyonlarına getirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kültürel ve yapısal değişimlerin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Eagly ve Carli, kadınların iş hayatında karşılaştıkları engellerin, toplumsal cinsiyet kalıplarının derinlemesine kökleşmiş olmasından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bu kalıpları aşmak için sadece sayısal iyileştirmelerin değil, kültürel dönüşümlerin de hayata geçirilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Ancak, toplumsal cinsiyet eşitliği için yalnızca sayısal iyileştirmeler yeterli olmayabilir; daha geniş çaplı yapısal ve kültürel değişiklikler gereklidir. Özellikle cam tavan sendromu gibi kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmasına engel olan yapısal sorunların çözülmesi gerekmektedir. Akademik literatürde Lockwood (2004) vurguladığı gibi "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives" adlı çalışmasında, kadınların iş dünyasında karşılaştıkları yapısal engellerin sadece bireysel düzeyde değil, kurumsal ve kültürel düzeyde de ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Lockwood, cam tavan sendromunun, iş yerlerinde yapısal dönüşümler olmadan kırılmasının zor olduğunu ve bu tür değişimlerin kadınların iş gücündeki deneyimlerini

dönüştürmede kritik bir rol oynadığını ifade etmektedir bu bağlamda, cinsiyet eşitliği sadece sayısal göstergelerle değil, iş yerindeki kültürel dönüşümlerle de desteklemesi önemlidir.

Four Seasons Hotels ve Resorts, dezavantajlı gruplara yönelik iş fırsatları sunarak çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına odaklanmıştır. Bilinçsiz önyargı eğitimleri ve liderlik geliştirme programları, çalışanların daha kapsayıcı bir iş ortamında çalışmasını sağlamak amacıyla yürütülen başlıca projelerdir. Ancak bu projelerin verimliliği konusunda somut verilerin eksik olduğu görülmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı artırmaya yönelik bu tür politikaların doğru ölçülmesi ve analiz edilmesi, bu stratejilerin etkinliğini değerlendirme açısından büyük önem taşımaktadır. Sosyal sorumluluk projelerine yapılan bu tür yatırımlar, SKA 5 (Cinsiyet Eşitliği) ve SKA 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması) gibi sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumludur.

3.6.2.2. Planet (gezegen) boyutu

Çevresel sürdürülebilirlik açısından Mandarin Oriental Hotel Group, enerji tüketimi ve su kullanımını azaltma hedeflerine odaklanmıştır. Su kıtlığı yaşanan bölgelerde su yönetimi stratejileri geliştirilmiş olup, bu çerçevede düşük akışlı musluklar ve geri kazanım teknolojileri gibi projeler uygulanmıştır. Ancak, bu stratejilerin yalnızca belirli otellere entegre edilmesi, sürdürülebilirlik çabalarının yeterince geniş olmadığını göstermektedir. Aynı zamanda sürdürülebilir deniz ürünleri temini, yalnızca sınırlı sayıda otelde uygulanmakta olup, bu alandaki projelerin otel zincirinin tamamına yaygınlaştırılması gerekmektedir. Su yönetimi ve enerji verimliliği stratejilerinde bazı başarılar elde edilse de şirketin daha bütüncül bir yaklaşım benimsemesi gereklidir.

Hilton Hotels ve Resorts ise, karbon emisyonlarının %50 oranında azaltılması ve su tüketiminin %39 oranında düşürülmesi gibi çevresel hedeflerde önemli başarılar elde etmiştir. Ancak, Scope 3 emisyonları (tedarik zincirinden kaynaklanan dolaylı karbon emisyonları) konusunda kapsamlı bir stratejiye sahip olmaması, Hilton'un çevresel sürdürülebilirlik alanında bazı eksiklikler taşıdığını göstermektedir. Özellikle akademik literatürde vurgulanan tedarik zinciri emisyonlarının sürdürülebilirlik stratejilerine dahil edilmesi gerekmektedir. Hilton'un enerji verimliliği projeleri ve su yönetimi stratejileri ise, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolunda önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir. Su kıtlığı yaşanan bölgelerde daha agresif su yönetimi stratejilerinin uygulanması gereklidir.

Four Seasons Hotels ve Resorts, sürdürülebilir tasarım ve yenilenebilir enerji projeleri konusunda ilerleme kaydetmiştir. Otellerde enerji verimliliğini artırma ve karbon emisyonlarını düşürme hedefleri belirlenmiş olup, bu projelerde bazı başarılar elde edilmiştir. Ancak, enerji tüketimi ve karbon emisyonlarıyla ilgili somut verilerin ve sonuçların raporlanması konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için yenilenebilir enerjiye geçiş konusunda daha kapsamlı bir strateji benimsemesi gereklidir. Bu bağlamda, Four Seasons'ın enerji verimliliği ve karbon emisyonu azaltma projeleri çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumludur, ancak daha fazla şeffaflık ve somut hedefler gerekmektedir.

3.6.2.3. Profit (kârlılık) boyutu

Ekonomik sürdürülebilirlik açısından Mandarin Oriental Hotel Group, enerji verimliliği ve atık yönetimi alanlarında ilerleme kaydetmiştir. Ancak, geri dönüşüm oranlarında istenilen hedeflere ulaşmakta zorluklar yaşanmaktadır. Yenilenebilir enerji projelerine yapılan yatırımların yetersiz kalması, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir. Otelin sürdürülebilirlik performansını artırabilmesi için yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaştırılması ve geri dönüşüm stratejilerinin daha etkin bir şekilde uygulanması gereklidir.

Hilton Hotels ve Resorts, enerji verimliliği ve maliyet tasarrufu stratejileri ile önemli başarılar elde etmiştir. Şirket, operasyonel süreçlerde enerji tüketimini azaltarak maliyet tasarrufu sağlamış ve aynı zamanda çevresel hedeflerine katkıda bulunmuştur. Ancak, tedarik zinciri sürdürülebilirliği konusunda şeffaflık eksikliği, Hilton'un bu alandaki stratejilerini geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Hilton'un enerji verimliliği projeleri ve maliyet tasarrufu stratejileri, şirketin hem çevresel hem de ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Four Seasons Hotels ve Resorts, enerji verimliliği projeleri sayesinde maliyet tasarrufları sağlamış ve yenilenebilir enerji kullanımında ilerleme kaydetmiştir. Ancak, tüm tesislerde yenilenebilir enerjiye geçiş konusunda daha iddialı bir strateji geliştirilmesi gerekmektedir. Şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için yenilenebilir enerjiye daha fazla yatırım yapması ve sürdürülebilir tedarik zinciri stratejilerinin daha geniş çapta uygulanması önemlidir.

Mandarin Oriental Hotel Group, Hilton Hotels ve Four Seasons Hotels & Resorts, sürdürülebilirlik stratejilerini 3P modeli çerçevesinde başarıyla yapılandırmışlardır. Ancak, her

üç otel zinciri de çeşitli eksiklikler ve stratejik sınırlamalarla karşı karşıyadır. People boyutunda gönüllülük projelerinin genişletilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik politikalarının etkinliğinin artırılması; Planet boyutunda ise enerji verimliliği ve karbon emisyonlarını azaltma hedeflerine daha geniş çaplı yaklaşımlar gerekmektedir. Profit boyutunda ise yenilenebilir enerji projelerine yapılan yatırımların artırılması, geri dönüşüm oranlarının iyileştirilmesi ve tedarik zinciri sürdürülebilirliğinin daha şeffaf bir şekilde yönetilmesi önemlidir. Bu analiz, otel zincirlerinin sürdürülebilirlik performanslarını artırabilmek için daha bütüncül, şeffaf ve uzun vadeli stratejilere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

3.6.3. Otellerin sürdürülebilirlik raporlarının 3p modeline göre yıllara karşılaştırılması

Tablo 3.11. Sürdürülebilirlik raporlarının Yıllara Karşılaştırılması

Yıl	Mandarin Oriental- People	Hilton- People	Four Seasons - People	Mandarin Oriental- Planet	Hilton- Planet	Four Seasons- Planet	Mandarin Oriental- Profit	Hilton- Profit	Four Seasons- Profit
2017	Çalışan sağlığı ve gönüllülük projeleri; Sınırlı uygulama	Kadın yönetici oranını artırmaya başladı	Çeşitlilik ve kapsayıcılık programları başlatıldı	Enerji verimliliği projeleri; Su yönetimi sınırlı	Karbon emisyonu %30 azaldı, su tüketimi %20 azaldı	Sürdürülebilir tasarım başlatıldı, enerji verimliliği arttı	Enerji ve geri dönüşüm hedeflerine ulaşmada zorluklar	Maliyet tasarrufları sağlandı	Yenilenebilir enerji kullanımında ilerleme kaydedildi
2018	Su kıtlığı bölgelerinde çalışan farkındalık projeleri	Genç istihdam ve çalışan gelişimi programları güçlendi	Bilinçsiz önyargı eğitimleri düzenlendi	Sürdürülebilir deniz ürünleri sınırlı bölgelerde	Karbon emisyonları %36 azaldı, su tüketimi %22 azaldı	Karbon emisyonu azaltma projeleri başlatıldı	Atık yönetimi stratejileri sınırlı	Tedarik zinciri sürdürülebilirliği i eksik	Maliyet tasarrufu projeleri genişletildi
2019	Su kıtlığı projeleri genişletildi, gönüllülük projeleri az sayıda otelde uygulandı	Kadın yönetici oranı %39'a çıkarıldı	Dezavantajlı gruplara yönelik iş fırsatları sunuldu	Karbon emisyonlarını azaltma stratejileri yetersiz	Su tüketimi %39 azaldı, karbon emisyonu azaltma hedefleri	Su yönetimi stratejileri geliştirildi	Yenilenebilir enerji projeleri daha fazla yatırım gerektiriyor	Sorumlu tedarik zinciri güçlendirildi	Yenilenebilir enerjiye geçiş için daha fazla strateji
2020	Çalışan sağlığı ve topluluk projeleri genişletildi	Toplumsal cinsiyet eşitliği için yapısal dönüşüm eksikliği	Çeşitlilik politikaları güçlendirildi	Enerji verimliliği projeleri geliştirildi	Scope 3 emisyon stratejisi eksik	Yenilenebilir enerji kullanımında ilerleme kaydedildi	Enerji verimliliği projeleri genişletildi	Tedarik zinciri sürdürülebilirliği i stratejileri	Enerji verimliliği projeleri maliyet avantajı sağladı

Yıl	Mandarin Oriental- People	Hilton- People	Four Seasons - People	Mandarin Oriental- Planet	Hilton- Planet	Four Seasons- Planet	Mandarin Oriental- Profit	Hilton- Profit	Four Seasons- Profit
2021	Çalışan gelişimi, gönüllülük projeleri sınırlı uygulama	Çalışan gelişimi ve genç istihdamda önemli ilerleme	İş fırsatları ve bilinçsiz önyargı eğitimleri	Su yönetimi belirli otellerde uygulandı	Su ve enerji verimliliği projeleri devam etti	Enerji tüketimi azaltma hedefleri net değil	Geri dönüşüm hedeflerinde eksiklikler	Enerji verimliliği projeleri maliyet avantajı sağladı	Yenilenebilir enerji stratejileri daha geniş kapsamlı olması
2022	Çalışanların su yönetimi farkındalığı artırıldı	Kadın yönetici oranında artış hedeflendi	Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin genişletilmesi	Geri dönüşüm ve enerji tüketim hedefleri	Karbon emisyonları %50'ye ulaştı	Sürdürülebilir tasarım ve enerji verimliliği	Enerji verimliliği projelerine yatırım az	Sürdürülebilir tedarik zinciri şeffaflığı eksik	Maliyet tasarrufu hedeflerine ulaşıldı
2023	Su kıtlığı bölgelerine yönelik farkındalık projeleri; Gönüllülük projeleri	Toplumsal cinsiyet eşitliği ve genç istihdam programları	Ölçülebilir sonuçlarda eksiklikler	Su yönetimi ve deniz ürünleri temini genişletilmedi	Scope 3 emisyonlarında ilerleme eksik	Somut veriler eksik, yenilenebilir enerji stratejisi genişletilmesi	Yenilenebilir enerji projeleri eksik	Enerji verimliliği projeleri sürdürüldü	Tüm otellerde yenilenebilir enerji stratejisi eksik

Tablo 3.11, Mandarin Oriental, Hilton ve Four Seasons otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarının 3P modeli (People, Planet, Profit) çerçevesinde yıllık karşılaştırması tablo formatında değerlendirilmiştir. Bu tabloda, global otel zincirlerinin yıllar boyunca insan, çevre ve kârlılık boyutlarında hangi adımları attığını ve bu alanlardaki başarılarını ya da eksikliklerini ayrıntılı bir şekilde göstermektedir.

3.6.3.1. People (insanlar) boyutu

Bu kategori, çalışan gelişimi, toplumsal cinsiyet eşitliği, gönüllülük projeleri ve topluluklara yönelik katkıları kapsamaktadır.

Mandarin Oriental, 2017-2023 yılları boyunca çalışan sağlığı ve gönüllülük projeleri uygulamış, ancak bu projelerin sınırlı kaldığı görülmektedir. Özellikle su kıtlığı yaşayan bölgelerde çalışan farkındalığını artırmak adına 2020 ve 2023 yıllarında projeler yürütülse de bu projelerin kapsamının tüm otellere yayılmadığı eleştirilebilir. Bu sınırlı uygulamalar, otelin sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada daha geniş çaplı ve kapsayıcı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini göstermektedir.

Hilton: Hilton, bu alanda en güçlü ilerlemeleri kaydeden otel zinciridir. 2017-2023 yılları arasında kadın yönetici oranını %39'a çıkarmış ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda lider bir pozisyon almıştır. Genç istihdam ve çalışan gelişimi programlarıyla sosyal sorumluluklarını daha güçlü bir şekilde yerine getirmiştir. Ancak 2021 ve 2023 raporlarında, bu başarıların sürdürülebilir olması için kültürel dönüşüm ve yapısal değişikliklerin gerektiği vurgulanmıştır. Cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşmanın, sadece sayısal göstergelerle değil, iş yeri kültüründeki dönüşümlerle desteklenmesi gerektiği literatürde de geniş bir şekilde tartışılmaktadır (Eagly ve Carli, 2007; Lockwood, 2004).

Four Seasons: 2021-2023 yılları arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına odaklanmış, bilinçsiz önyargı eğitimleri ve dezavantajlı gruplara yönelik iş fırsatları sunmuştur. Ancak bu projelerin başarılarını ölçmeye yönelik somut veriler eksiktir ve 2023 raporunda da belirtilen gibi bu alanlarda ölçülebilir sonuçların eksik olduğu görülmektedir. Four Seasons'ın sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için daha fazla veri odaklı bir yaklaşım benimsemesi önemlidir.

3.6.3.2. Planet (gezegen) boyutu

Bu kategori, çevresel sürdürülebilirlik konularını, enerji verimliliği, karbon emisyonları, su yönetimi ve geri dönüşüm stratejilerini kapsamaktadır.

Mandarin Oriental Enerji verimliliği ve su yönetimi stratejileriyle ilgili önemli adımlar atılmış, ancak sürdürülebilir deniz ürünleri ve karbon emisyonlarını azaltma stratejilerinin belirli bölgelerle sınırlı kaldığı görülmektedir. 2023 yılı itibarıyla su yönetimi ve geri dönüşüm projeleri, tüm otel zincirine yayılmamış ve enerji verimliliği hedeflerine ulaşmada eksiklikler yaşanmıştır. Bu durum, Mandarin Oriental'in çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmek için daha kapsamlı stratejilere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

2017-2023 yılları arasında Hilton, karbon emisyonlarını %50 oranında azaltmış ve su tüketimini %39 oranında düşürmüştür. Bu başarılar, otelin çevresel sürdürülebilirlikte lider bir konumda olduğunu göstermektedir. Ancak, 2021 ve 2023 raporlarında Scope 3 emisyonlarının (tedarik zinciri emisyonları) yönetilmesi konusunda eksiklikler olduğu vurgulanmıştır. Bu, otelin tedarik zinciri boyunca karbon emisyonlarını daha kapsamlı bir şekilde ele alması gerektiğini gösterir. Hilton, çevresel sürdürülebilirlikte başarılı olmakla birlikte, tedarik zinciri süreçlerinde daha şeffaf ve kapsamlı bir stratejiye ihtiyaç duymaktadır.

Four Seasons, 2021-2023 yılları boyunca enerji verimliliği ve sürdürülebilir tasarım stratejilerine odaklanmış, ancak somut sonuçlar ve enerji tüketim hedefleri konusunda raporlarında yeterli veri sunmamıştır. Yenilenebilir enerjiye geçiş stratejilerinde ilerleme kaydedilmiş, ancak bu stratejilerin tüm otel zincirine yayılmamış olması bir eksiklik olarak öne çıkmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada, Four Seasons'ın daha somut veri sunması ve enerji projelerini genişletmesi gerekmektedir.

3.6.3.3. Profit (kârlılık) boyutu

Bu kategori, otellerin maliyet tasarrufları, sorumlu tedarik zinciri yönetimi ve ekonomik sürdürülebilirlik stratejilerini ele almaktadır.

Mandarin Oriental 2017-2023 yılları arasında enerji verimliliği projeleri geliştirilmiş olsa da, geri dönüşüm ve yenilenebilir enerji projelerinde yetersizlikler görülmektedir. Özellikle

yenilenebilir enerjiye yapılan yatırımların eksikliği, Mandarin Oriental'in kârlılık ve çevresel sürdürülebilirlik stratejilerini güçlü bir şekilde entegre edemediğini göstermektedir.

Hilton: Enerji verimliliği projeleri sayesinde 2017-2023 yılları arasında maliyet tasarrufları sağlamış ve sorumlu tedarik zinciri projelerinde ilerleme kaydetmiştir. Ancak, tedarik zincirinde şeffaflık ve sürdürülebilirlik konularında eksiklikler olduğu rapor edilmiştir. Bu durum, Hilton'un ekonomik sürdürülebilirlik stratejilerini güçlendirmek için daha fazla yatırım yapması gerektiğini göstermektedir.

Four Seasons: Yenilenebilir enerji projeleri ve maliyet tasarrufu stratejileri geliştirilmiş, ancak tüm otel zincirine yayılmamıştır. 2023 yılı itibarıyla enerji verimliliği projelerinde ilerleme kaydedilmiş, ancak yenilenebilir enerjiye geçiş stratejileri daha geniş kapsamlı olmaktadır. Four Seasons'ın kârlılık boyutunda enerji projelerini daha kapsamlı bir şekilde uygulaması ve maliyet tasarruflarını artırması gerekmektedir.

TARTIŞMA

Bu araştırmada, sürdürülebilirlik raporlarının turizm sektöründe halkla ilişkiler aracı olarak kullanımının, paydaş katılımını artırmada ve sürdürülebilir turizmin gelişimine katkıda bulunmada stratejik öneme sahip olduğu ortaya konmuştur. Araştırmanın bulguları, özellikle turizm sektöründe halkla ilişkilerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmadaki rolünü geniş bir perspektifle değerlendirmemize olanak tanımaktadır. Literatürde halkla ilişkilerin sürdürülebilirlik sürecindeki rolü sıkça vurgulanmakta olup, PR stratejilerinin etkin kullanımıyla işletmelerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve toplumsal güven kazanımına olan katkısı Wilson (2003) ve Signitzer & Prexl (2008) tarafından ele alınmaktadır. Bu yazarlar, halkla ilişkiler uygulamalarının toplumla bütünleşik bir sürdürülebilirlik politikası oluşturma yolunda önemli bir aracı temsil ettiğini ifade ederken, iletişim stratejilerinin yalnızca bilgi vermekle kalmayıp aynı zamanda bilinç ve duyarlılık oluşturma işlevini üstlendiğini savunmaktadır.

Araştırmanın ana bulgularından biri, sürdürülebilirlik raporlarının içeriği ve bu raporların toplumsal güven oluşturmadaki rolü üzerinedir. Bu kapsamda, raporların şeffaf, somut verilerle desteklenmiş ve bağımsız denetimlerden geçmiş olması gerektiği; aksi takdirde güven kaybına yol açabileceği literatürde geniş bir şekilde tartışılmaktadır (Jackson & Hawker, 2001; McWilliams & Siegel, 2003; Piacentini, 2000). Örneğin, Jackson ve Hawker (2001) ile Piacentini (2000), işletmelerin "greenwashing" gibi etik olmayan stratejilere başvurma eğiliminin sürdürülebilirlik algısını zayıflatabileceğini ve paydaş güvenini azaltabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik raporlarının salt bir PR aracı olmaktan ziyade, işletmelerin sürdürülebilirlik taahhütlerini samimi bir şekilde ortaya koyduğu, toplumla güven temelli bir ilişki inşa etmeye hizmet eden dokümanlar olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. McWilliams ve Siegel (2003) de, işletmelerin bu raporları sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik bir fırsat olarak görmeleri gerektiğini; aksi takdirde paydaş algısında onarılmaz zedelenmelere yol açılabileceğini savunmaktadır.

Turizm sektöründe halkla ilişkiler stratejilerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada oynadığı rolünü ele aldığımızda, topluluk katılımının ve paydaş etkileşiminin önemini vurgulayan çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu bağlamda Telfer ve Sharpley (2008),

topluluk temelli turizmin, yerel halkın turizm süreçlerine dahil edilerek sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmasını sağladığını, böylece turizmin sosyal ve ekonomik yararlarının daha adil bir biçimde dağıtılmasını mümkün kıldığını ifade etmektedir. Toplum katılımının önemine değinen bu çalışmalar, yerel halkın yalnızca turizmden yararlanıcı bir kesim değil, aynı zamanda turizmin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahip bir ortak olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, Foran (2001), işletmelerin topluluklarla uzun vadeli güven temelli ilişkiler kurmasının, toplumsal destek ve güvenin sürdürülebilir turizm uygulamaları için hayati olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, araştırmamızın bulguları, turizm işletmelerinin yerel kültürel değerlere duyarlı sürdürülebilirlik stratejileri geliştirerek toplumsal güven kazanmasının, PR'nin başarıya ulaşmasında temel olduğunu ortaya koymaktadır.

Ancak topluluk katılımının sağlanması, halkla ilişkilerinin üstesinden gelmesi gereken çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Ahmad ve diğerleri (2020), turizm destinasyonlarında yerel halk ve turistler arasında yaşanan kültürel çatışmaların, yanlış bilgilendirme ve önyargıların bu çatışmaları tetiklediğini ve turizm sürdürülebilirliği açısından tehdit oluşturduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda şeffaf ve güvenilir iletişim stratejilerinin geliştirilmesi, halkla ilişkiler açısından yalnızca paydaş iletişiminin güçlendirilmesi için değil, aynı zamanda sürdürülebilir turizmin temel unsurlarından biri olan "diyalog" sürecinin sağlanması için de önemlidir (Berbekova et al., 2021). Dolayısıyla, halkla ilişkiler, yerel toplulukların turizm gelişimi süreçlerine anlamlı katılımını sağlamada stratejik bir rol oynarken, çatışma yönetimi ve yanlış bilgiyle başa çıkma gibi kritik görevleri de üstlenmektedir.

Ayrıca, araştırmamızda ele alınan bir diğer kritik konu, sürdürülebilirlik raporlarının itibar yönetimi ve paydaşlarla güven ilişkisi kurma açısından oynadığı roldür. Grunig ve Hunt (1984), halkla ilişkilerin kurumlar ile paydaşları arasında güvene dayalı ilişkiler kurmada etkili bir araç olduğunu belirtirken, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını şeffaf bir şekilde duyurmalarının, toplum nezdindeki güvenilirliklerini artıracaklarını vurgulamaktadır. Crowther (2002) ise, sürdürülebilirlik raporlarının işletmelerin sosyal sorumluluklarını şeffaf bir şekilde ortaya koymalarını sağlayan önemli belgeler olduğunu ve bu raporların işletme itibarını destekleme yönündeki kritik rolünü belirtmektedir. Smith (2011) de, halkla ilişkiler stratejilerinin, sürdürülebilirlik konularında toplumun duyarlılığını artırmak için etkili bir araç sunduğunu; işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını güçlü bir PR süreciyle aktararak,

toplumsal destek ve güven kazanabileceğini savunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmamız, sürdürülebilirlik raporlarının itibar yönetimi ve paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmada stratejik bir rol oynadığını ve bu sürecin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma açısından kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, araştırmamızın bulgularının literatürle ilişkilendirerek yapılan eleştirisi, sürdürülebilirlik raporlarının turizm sektöründe daha etkili kullanımını sağlamak adına bazı önerileri de içermektedir. Özellikle Grunig ve Hunt (1984) ile Wilson (2003) gibi yazarlar, halkla ilişkilerin sürdürülebilirlik çerçevesinde sorumlu bir iletişim stratejisi benimsemesi gerektiğini; aksi takdirde halkla ilişkiler uygulamalarının topluma duyarlılığı ve güveni sağlama işlevinden sapabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla, turizm sektörü açısından sürdürülebilirlik raporlarının yalnızca bir iletişim aracı değil, aynı zamanda toplumla kurumsal bir diyalog platformu olarak değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu araştırma, sürdürülebilirlik raporlarının halkla ilişkiler stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve turizm sektöründe sürdürülebilirliğe katkı sağlayan önemli bir araç olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Ancak, sektörde daha etkili sonuçlar elde edebilmek için sürdürülebilirlik raporlarının içeriği, güvenilirliği ve toplumsal yansıma yaratma kapasitesi sürekli olarak iyileştirilmelidir. Gelecekteki araştırmalar, farklı kültürel ve coğrafi bağlamlarda sürdürülebilirlik raporlarının etkisini inceleyerek bu çalışmanın bulgularını genişletebilir. Özellikle, turizm sektörünün evrensel sürdürülebilirlik standartları oluşturma konusundaki zorluklarının incelenmesi, halkla ilişkiler ve sürdürülebilir turizm alanlarındaki bilgi birikimine daha fazla katkı sağlayabilir.

SONUÇ

Bu tez çalışması, sürdürülebilirlik raporlarının turizm sektöründe halkla ilişkiler stratejilerinde nasıl işlev gördüğünü, sürdürülebilirlik, şeffaflık, paydaş güveni ve toplumsal katılım arasında nasıl köprü kurduğunu kapsamlı bir analizle ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını paydaşlarına iletmede stratejik bir araç olarak öne çıkmakta, halkla ilişkiler stratejileri kapsamında sadece iletişim amaçlı değil, aynı zamanda uzun vadeli güven inşa etme ve itibar yönetimi aracı olarak da işlev görmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlarının işletmelere sağladığı kurumsal şeffaflık ve güven inşa etme katkısı literatürde de geniş bir şekilde ele alınmıştır (Wallage, 2000; Crowther, 2002; Clikemen, 2004). Bu araştırma, literatürde yer alan bu katkıları somut bulgularla destekleyerek halkla ilişkiler ve sürdürülebilirlik arasındaki güçlü bağı bir kez daha vurgulamaktadır.

Araştırma, kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde geliştirilmiş 3P modeli (People, Planet, Profit) ve paydaş teorisi gibi temel teorik yaklaşımları esas alarak sürdürülebilirlik raporlarının halkla ilişkiler stratejilerindeki yansımalarını analiz etmiştir. Elkington (1998) tarafından geliştirilen 3P modeli, işletmelerin yalnızca kar odaklı değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğini savunur ve bu yaklaşım, sürdürülebilir turizmde dengeli bir kalkınma modelini destekler. Bu model, işletmelerin ekonomik kazanç sağlama hedeflerini, toplumsal değer yaratma ve çevreye duyarlı hareket etme sorumluluğuyla bütünleştirmeyi hedefler (Elkington, 1998). Betimleyici analiz yöntemi ile otel zincirlerinin sürdürülebilirlik raporlarının içeriği incelenmiş ve bu raporların halkla ilişkiler stratejilerindeki işlevleri detaylandırılmıştır. Bu yöntem, raporların içerdiği şeffaflık, güvenilirlik ve hesap verebilirlik gibi unsurların nasıl bir iletişim aracı olarak kullanıldığını analiz etmede güçlü bir yol sunmaktadır. Sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin çevresel ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirirken şeffaf bir şekilde iletişim kurmalarına olanak tanır. Bu raporlar, işletmelerin paydaşlarına karşı hesap verebilirliğini artırmakta, güven inşa etmelerini sağlamakta ve uzun vadede kurumsal itibarlarını güçlendirmektedir. Morsing ve Schultz (2006), sürdürülebilirlik raporlarının işletmelerin sosyal sorumluluklarını şeffaf bir şekilde paydaşlara sunmasını ve toplumsal güveni sağlamada kritik bir araç olduğunu belirtmektedirler. İşletmeler, bu raporlar sayesinde topluma ve paydaşlarına karşı hesap verebilir olduklarını

gösterir ve sürdürülebilirlik çabalarını kamuoyuna şeffaf bir şekilde sunarlar. Bu durum, paydaş ilişkilerinde güven inşa etmeye yönelik güçlü bir temel oluşturur ve halkla ilişkilerin stratejilerinin sürdürülebilirlik bağlamında nasıl güçlü bir iletişim aracı haline geldiğini ortaya koymaktadır (Grunig & Hunt, 1984; Wilson, 2003). Halkla ilişkiler toplumsal destek ve güven kazanmadaki rolü, sürdürülebilirlik raporlarının işletmelerin sadece ekonomik performansını değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal katkılarını da paydaşlara iletmelerini sağlaması ile güçlenmektedir. Sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin çevreye ve topluma olan taahhütlerini göstermeleri için önemli bir platform sunar. Grunig ve Hunt (1984), halkla ilişkiler toplumla uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkiler kurmada kritik bir işlev üstlendiğini vurgulamaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını kamuoyuna duyurması, sadece halkla ilişkiler stratejilerini güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışını toplum nezdinde daha görünür kılarak güven tesis eder. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik raporlarının halkla ilişkilerin stratejik hedefleri doğrultusunda kullanımı, işletmelerin toplumla kurumsal bir diyalog geliştirmesine olanak tanır (Morsing & Schultz, 2006).

Sürdürülebilir turizmin gelişiminde toplumsal katılımın kritik bir rol oynadığı, bu çalışmada ortaya konan önemli bulgulardan biridir. Telfer ve Sharpley (2008), topluluk temelli turizmin yerel halkın turizm süreçlerine katılımını artırarak turizmden elde edilen ekonomik faydaların daha adil dağıtılmasını sağladığını belirtmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik raporları, halkla ilişkilerin stratejilerinin toplumsal desteği artırmasına katkıda bulunarak sürdürülebilir turizmin yerel halk tarafından daha iyi benimsenmesini sağlamaktadır. Berbekova ve diğerleri (2021), sürdürülebilirlik raporlarının yerel halkla anlamlı bir bağ kurarak turizm politikalarının kültürel ve toplumsal hassasiyetlerle uyumlu hale getirilmesine yardımcı olduğunu savunmaktadır. Bu raporlar, yerel topluluklarla sürdürülebilirlik ekseninde anlamlı ilişkiler kurmayı ve yerel halkın turizm sektörüne duyduğu güveni pekiştirmeyi sağlar.

Dijital çağda, yanlış bilgilendirme turizm destinasyonlarının itibarını olumsuz yönde ilerletebilir ve bu durum işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını tehdit edebilir. Higham ve Miller (2018), halkla ilişkilerin kriz yönetimi sürecinde güvenilir bilgi sunarak işletmelerin itibarını koruma işlevini vurgulamakta ve sürdürülebilirlik raporlarının bu süreçte etkin bir araç olarak kullanılabileceğini belirtmektedirler. Sürdürülebilirlik raporları, yanlış bilgilendirme ile başa çıkmada işletmelere doğruluk ve şeffaflık temelli bir strateji sunar ve kriz dönemlerinde toplumsal güveni yeniden tesis etme işlevi üstlenir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporlarının

kriz yönetiminde halkla ilişkilerin stratejik rolünü destekleyen bir araç olarak kullanılması önem taşımaktadır.

Turizm sektöründe sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını paydaşlara ve topluma etkili bir şekilde aktarabilmesi açısından kritik bir araç olarak görülmektedir (Gössling & Hall, 2019; Jones & Comfort, 2017). Bu raporlar, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını şeffaf bir şekilde paylaşarak toplumsal güven inşa etme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Landrum & Ohsowski, 2018). Çevreye duyarlı tüketicilerden yerel topluluklara kadar geniş bir kitleye ulaşan sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin her aşamada güvenilirliğini pekiştirmesine katkı sağlamaktadır (Calabrese et al., 2019).

Bu çalışmada vurgulandığı gibi, sürdürülebilirlik raporları yalnızca bir raporlama aracı değil, aynı zamanda işletmelerin topluma ve paydaşlarına karşı hesap verebilirliğini gösteren somut bir araç olarak değerlendirilmektedir (Obradović et al., 2021). Özellikle turizm sektöründe, sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin çevresel sorumluluklarını şeffaf bir şekilde duyurabilmelerine olanak tanımakta ve bu sayede toplumsal destek kazanmak, itibar yönetimi sağlamak ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak açısından halkla ilişkiler stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir (Mihalic, 2000; Tosun, 2006). Ancak sürdürülebilirlik raporlarının etkinliğini artırmak ve daha geniş bir perspektifte değerlendirebilmek için farklı kültürel ve coğrafi bağlamlarda yapılacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Gelecek araştırmalarda, sürdürülebilirlik raporlarının içerik kalitesi, güvenilirliği ve paydaş ilişkilerine yansımaları daha ayrıntılı olarak analiz edilebilir (Hall & Lew, 2009). Ayrıca, farklı turizm destinasyonlarında sürdürülebilirlik raporlarının toplumla kurduğu etkileşim ve paydaş ilişkilerinin uzun vadeli etkileri araştırılabilir (Wondirad et al., 2020).

Bu akademik çalışmada, sürdürülebilirlik raporlarının turizm sektöründe halkla ilişkiler stratejilerinin etkili bir bileşeni olarak işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını paydaşlara ve topluma güçlü bir şekilde iletme işlevini üstlendiğini ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını şeffaf bir şekilde açıklayarak toplumsal güven inşa etme sürecinde kritik bir rol oynamakta ve bu sayede işletmelerin 3P (People, Planet, Profit) modeli doğrultusunda Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) sürdürülebilir kalkınma hedeflerine (SDG'ler) ulaşmalarını desteklemektedir. UNDP'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri, özellikle toplumsal katılım,

Çevresel koruma ve ekonomik kalkınma gibi alanlarda sorumluluk alan turizm işletmelerinin hem yerel toplulukların hem de çevreye duyarlı tüketicilerin beklentilerini karşılayabilmeleri için yol gösterici olmaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik raporları yalnızca bir raporlama aracı olarak değil; aynı zamanda toplumsal kabul sağlama, itibar yönetimi yapma ve işletmenin çevresel ve sosyal sorumluluklarını kamuoyuna duyurma aracı olarak da kullanılmaktadır.

Çalışma, UNDP'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile uyumlu olarak sürdürülebilirlik raporlarının turizmde uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı sağlamada önemli bir stratejik araç olduğunu göstermektedir. Bu raporlar, kriz yönetimi süreçlerinde yanlış bilgilendirme ile başa çıkma ve güvenilir bilgi sunma açısından da işletmelere destek sağlamaktadır. Sonuç olarak, sürdürülebilirlik raporlarının, turizm sektöründe sürdürülebilir bir geleceği güvence altına almak ve UNDP'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda işletmelerin toplumla ve paydaşla ile güçlü bir diyalog geliştirmesine olanak tanıyan stratejik bir temel oluşturduğu sonucuna varılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Archie B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August, 1991
- Asna, A. (1998). Halkla İlişkiler: Kuram ve Uygulama. İletişim Yayınları.
- Aziz, A. (2015). Sürdürülebilir Turizm ve Halkla İlişkiler İlişkisi. İstanbul: Beta Yayınları
- Aydın, S., Tufan, F. (2018). “Sürdürülebilirlik ve Yeşil Kavramları Bağlamında Y Kuşağının Satın Alma Davranışları” Selçuk İletişim, 2018, 11 (2): 397-420.
- Akbayır, Z. (2019). “Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişimi Bir Örnek Olay İncelemesi”. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi, İstanbul.
- Ayral, G, Saracel N (2021). “Etik İklimin Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımına Etkisi” İşletme Araştırmaları Dergisi, 2021, 13(3), 2376-2395.
- Bartlett, C. A., ve Ghoshal, S. (1994). Üst Yönetimin Rolünün Değişmesi: Sistemlerden İnsanlara Geçiş. Harvard Business Review, 72(1), 132-142.
- Baldız, B. (2004). “Frankfurt Okulu ve Eleştirel Teori: Sosyolojik Pozitivizmin Eleştirisi” Sosyoloji Dergisi, 12-13.
- Balkız, B. (2004). “Frankfurt Okulu ve Eleştirel Teori: Sosyolojik Pozitivizmi Eleştirisi” Sosyoloji Dergisi Sayı (2004)12-13.
- Brown, H. S., de Jong, M., ve Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. Journal of Cleaner Production, 17(6), 571-580.
- Bekalp, B. (2019). “Frankfurt Okulu’nun Temel Eleştirisi ve Amaçları” “C. 2019, S. 1, 15 – 24.

- Capriotti, P., ve Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33(1), 84-91.
- Can, Ö. (2008). *Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevresel Etkiler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Carroll, A. B., ve Shabana, K. M. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk İçin İşletme Gerekçesi: Kavramlar, Araştırmalar ve Uygulamalar Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İncelemeleri Dergisi*, 12(1), 85-105.
- Clark, G. L., Feiner, A., ve Viehs, M. (2015). From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2508281>
- Ceran, B. E, (2017). “Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Ölçümüne İlişkin Bir Ön Çalışma” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Vol/Cilt: 46, Spec7, 59-70 ISSN: 1303-1732.
- Calabrese, A., Costa, R., Levialdi Ghiron, N., & Menichini, T. (2019). Implementing sustainability strategies in networks and clusters: A practical framework. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1017-1030.
- Canpolat, N ve Öztürk. E. (2019). “Sürdürülebilirlik Kalkınma Çağında Kurumların Sürdürülebilirlik Yaklaşımı: Oteller Üzerinden Bir Değerlendirme” İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, ss.18-36.
- Chen, X., ve Chen, Y. (2021). Konaklama Sektöründe Su Koruma: Stratejiler ve Uygulamalar Üzerine Sistematik Bir İnceleme. *Sürdürülebilir Turizm Dergisi*, 29(5), 813-832.
- Çalık, M. (2009). “İletişim Kuramlarında Hedef Kitle Konumlandırmalarının Karşılaştırılması” (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Çayırağası, F. (2022). “Yeşil pazarlama algısının çevreye duyarlı ürünleri satın almaya etkisinde sürdürülebilirlik bilincinin aracılık rolü” *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 160-183. doi: 10.17218/hititsbd.1102393.
- Çizmeçi, Ümit,E (2022), “Sosyal Medya Platformlarında Kişilerarası İlişkiler ve Sürdürülebilirlik: Metaverse Dünyasına Bir Bakış”, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.6, S.3 Kasım 2022, s.761-782.
- De Villiers, C., Rinaldi, L., and Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067.
- Demirci, K. (2017). “Sürdürülebilirlik İletişimi ve Sürdürülebilirlik Kavramı: Türkiye Bankacılık Sektörü Web Sitesi ve Sürdürülebilirlik Raporları “Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi, ss e5-e22 ISSN: 2630-6220 DOI: : 10.17829/ turcom.1017774.
- Dalgıç Turhan, G., Özen, T., ve Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Bir Literatür Çalışması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
DOI: <http://dx.doi.org/10.18354/esam.304155>
- Düzer, M. (2018). “Sürdürülebilirlik Performans Göstergelerine İlişkin Açıklamaların Finansal Performans Üzerine Etkisi” (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Engin E. ve Akgöz Eker Burcu (2013). “Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının

Değerlendirilmesi” (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi, Konya.

Eccles, R. G., and Serafeim, G. (2014). Corporate and integrated reporting: A functional perspective. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 193-201.

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

Ertürk, Y., ve Şeşen, H. (2016). *İletişim Teknolojilerinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Toplumsal Meşruiyet*.

Ekerkil V. ve Göde Ö. M. (2017). “Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Standartlarına Göre Seçilen Otellerin Sürdürülebilirlik Raporlarının Analizi ve Değerlendirilmesi” *Business and Economics Research Journal*.

Ertan. Y. (2018). “Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporlaması” *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi* s.11 (3): 463-478.

Essebro. (2020). Kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sorumluluk ve vatandaşlık bağlamında bir değerlendirme.

Freeman, R. E. (1984). *Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı*. Cambridge University Press.

Friede, G., Busch, T., ve Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.

Godemann, J. ve Michelsen, G. (2011). Sürdürülebilirlik İletişimi ve Toplumsal Gelişim. *Journal of Sustainability*, 3(2), 201-218.

- Göcenoglu, C. H. (2014). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının İşlevi: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Alan “(Yayınlanmış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Güröl, B. (2016). “Kurumsal Sürdürülebilirlik Örnekleri” (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Gürsoy, Taş, İ. (2017) “Avrupa Birliği’nde Sürdürülebilirlik ve Turizm: Söylemsel Kurumsalcı Yaklaşım” Adam Akademi, 7/1 2017:69-105.
- Gedik, Y. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Tanımları, Tarihi, Teorileri, Boyutları ve Avantajları Üzerine Kuramsal Bir Çerçeve. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye. Orcid numarası: 00.
- Global Reporting (n.d). <https://www.globalreporting.org/>
- Gössling, S., ve Hall, C. M. (2019). "The challenges of tourism as a development strategy in an era of global climate change." Development Cooperation and Climate Change, 100–119.
- Güzeloğlu, T (2021). “Eleştirel Teori ve Pozitivizm Eleştirisi” Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2021; 19 (1); 95-102.
- Ghaderi, Z., et al. (2023). *Turizmde halkla ilişkiler stratejilerinin etkileri*. Journal of Tourism Management, 40, 120-135.
- Hall, C. M., & Lew, A. A. (2009). *Understanding and managing tourism impacts: An integrated approach*. Routledge.
- Higham, J., and Miller, G. (2018). "Transforming societies and transforming tourism: Sustainable tourism in times of change." Journal of Sustainable Tourism, 26(1), 1–8.
- Habermas, J. (2019). İletişimsel Eylem Kuramı. (Çev. M. Tüzel). İstanbul: Alfa Yayınları

- Jones, P., Comfort, D., ve Hillier, D. (2011). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(6), 423-431.
- Jones, P., and Comfort, D. (2017). "The sustainable development goals and the tourism and hospitality industry." *Athens Journal of Tourism*, 4(1), 7–18.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Adil Süreç: Bilgi Ekonomisinde Yönetim. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- Kent, M. L., and Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications.
- Koçak, A, Arun, Ö. "İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, C. 4 No:3, 2006, s.22.
- Karaköse. T. (2007). "Örgütlerde İtibar Yönetimi" *Issn:1694 – 528x S: 11*.
- Kelgökmen, D. (2010). "İşletmelerin Kurumsal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması" *Ege Akademik Bakış* 10 (1) 2010: 303-318.
- Kejanlıoğlu, B. (2011). "Zamanın Tozu Frankfurt Okulu'nun Türkiye İzleri" *Deki Yayınevi*, Ankara.
- Kaypak, Ş. (2011). "Küreselleşme Sürecinde Sürdürülebilir Bir Kalkınma İçin Sürdürülebilir Bir Çevre" *KMÜ Sosyal ve Ekonomi k Araştırmalar Dergi* s.13 (20): 19-33, 2011 ISSN: 1309-9132,
- Kang, S. (2018). Sürdürülebilir Uygulamalarda Çalışan Katılımı: Konaklama Sektöründe Bir Vaka Çalışması. *Sürdürülebilirlik Dergisi*, 10(12), 4629.

- Kabadayı, M. ve Kanıpek H. ve Çavuş Ş. (2020). “Muğla’daki Otel İşletmelerinin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi” (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya.
- KPMG. (2020). The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020.
- Karadeniz, E. (2021). “Şirketlerin Sürdürülebilirlik Anlayışlarının Kurumsal İtibara Etkisi (Türk ve İspanyol Markalarının Karşılaştırmalı Bir Analizi)” (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) İstanbul Üniversitesi.
- Karbon Ayak İzi (b.t) <https://www.csb.gov.tr/>
- Landrum, N. E., & Ohsowski, B. (2018). *Content trends in sustainable business education: An analysis of introductory courses in the USA*. International Journal of Sustainability in Higher Education, 19(1), 130-141.
- Liu, A., Liu, Z., ve Cao, M. (2019). Yüksek Su Riski Taşıyan Bölgelerde Kurumsal Su Yönetimi: Topluluk Katılımının Rolü. Çevre Yönetimi Dergisi, 235, 331-340.
- Landrum, N. E., & Vasquez, M. (2020). Sürdürülebilir turizmde halkla ilişkilerin önemi. International Journal of Sustainable Tourism, 18(3), 210-225.
- Mihalic, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 65-78.
- Morsing, M., and Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Mutlu, E. (2005). “Kitle İletişim Kuramları” Ankara: Ütopya Yayımevi
- Moravcikova, K. and Stefanikova L. and Rypakova M. (2015). “CSR reporting as an important tool of CSR communication” University of Zilina, FPEDAS, Department of Economics, Univerzita”.

- Moravcikova, K., Stefanikova L., Rypakova M. (2015) CSR reporting as an important tool of CSR communication. University of Zilina, FPEDAS, Department of Economics, Univerzitna, Procedia Economics and Finance 26 (2015) 332 – 338.
- Mandarin Oriental Hotel Group. (2023). Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Raporu. Erişim adresi: MOHG Resmi Web Sitesi.
- Mandarin Oriental Hotel Group. (2023). Sürdürülebilirlik Raporu 2023. Erişim adresi: MOHG Resmi Web Sitesi.
- Obradović, S., et al. (2021). *Sürdürülebilir turizmde halkla ilişkilerin rolü*. Turizm Araştırmaları Dergisi, 28(4), 324-339.
- Philip Kotler and Nancy Lee, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, 2006. MediaCat.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., and Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter “greenwashing”: A closer look at ethical corporate communication. Journal of Business Ethics, 102(1), 15-28.
- Samy, M., Odemilhin, G., & Bampton, R. (2010). Corporate social responsibility: a strategy for sustainable business success. An analysis of 20 selected British companies. Corporate Governance: The international journal of business in society, 10(2), 203-217.
- Saarinen, J. (2014). "Critical sustainability: Setting the limits to growth and responsibility in tourism." Sustainability, 6, 1–17.
- Saydam, Arın, Z. (2014). “Sürdürülebilir İletişimin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi İşletmeler Örneğinde Karşılaştırmalı Uygulama” (Yayınlanmış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sueldo, A. (2016). *Kurumsal sürdürülebilirlik ve çevresel yönetim*.
- Scheyvens, R., and Biddulph, R. (2018). "Inclusive tourism development." Tourism Geographies, 20(4), 589–609.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (b.t). <http://www.kureselamaclar.org>

Sürdürülebilirlik raporlaması, (b.t). www.altensis.com.

Tarih Boyu Sürdürülebilirlik Kavramı ve Açıklamaları (b.t). <https://ekolojist.net/tarih-boyu-surdurulebilirlik-kavrami-aciklamalari>

Tarih Boyu Sürdürülebilirlik Kavramı ve Açıklamaları (b.t). <https://ekolojist.net/tarih-boyu-surdurulebilirlik-kavrami-aciklamalari/>

Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27(3), 493-504.

Tortella, B. D., ve Tirado, D. (2011). Mevsimsel Kitle Turizmi Destinasyonlarında Otel Su Tüketimi. *Çevre Yönetimi Dergisi*, 92UNDP (2022). "Gender Equality Strategy 2022-2025."

United Nations Development Programme. Retrieved from UNDP Gender Equality Strategy.

United Nations Global Compact (n.d). <https://www.unglobalcompact.org/> United Nations Development Programme (n.d). <https://www.undp.org/>

What is ESG (b.t) www.kiplinger.com

Wilson, G. (2003). Sürdürülebilir Kalkınma ve Ekonomik Büyüme. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Wondirad, A., et al. (2020). *Turizmde sürdürülebilir iletişim stratejileri: Halkla ilişkilerin etkisi*. *Journal of Tourism Studies*, 15(2), 112-130.

World Business Council for Sustainable Development (n.d). (www.wbcsd.org)

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.

Yeşil Bina (b.t) <https://www.dilekasan.com/yesil-bina/>