

**YENİLİKÇİLİĞİN KURUMSAL  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ:  
AFYONKARAHİSAR TERMAL OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Burak PETEN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Nisan, 2019

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YENİLİKÇİLİĞİN KURUMSAL**  
**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR**  
**TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
**Burak PETEN**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

**Afyonkarahisar 2019**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “**Yenilikçiliğin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi: Afyonkarahisar Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bu eserlerden atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/04/2019

Burak PETEN

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

: Dr. Öğr. Üyesi Ender TUNCER HELVACIOĞLU

İmza



İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Burak PETEN' in “**Yenilikçiliğin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi: Afyonkarahisar Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 15.04.2019 tarihinde saat 10.30'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Celal DEMİR  
MÜDÜR**

## ÖZET

### YENİLİKÇİLİĞİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Burak PETEN**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Nisan 2019**

**Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Günümüzde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri kurumsal sürdürülebilirlik ile mümkün olmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik yolu da yenilikçilik yapmakla gerçekleşebilir olmaktadır. Bu çalışma, termal otel işletmelerinde yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal otel işletmeleri yöneticileri üzerinde nicel araştırma yöntemi olan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Elde edilen veriler, istatistik paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi, regresyon analizi, tek yönlü anova testi ile sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında, yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlikle alakalı temel teorik kavramlara yer verilmiş ve konuyu kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda termal otel işletmelerinin yenilikçilik faaliyetlerinin kurumsal sürdürülebilirlikleri üzerinde etkili olduğu, aralarında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, İnovasyon, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Termal Otel.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF INNOVATION ON CORPORATE SUSTAINABILITY: A RESEARCH ON THERMAL HOTEL BUSINESSES IN AFYONKARAHİSAR**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**April 2019**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Today's enterprises are able to sustain their existence with corporate sustainability. The way of being a corporate sustainable enterprise is making innovation. This study was carried out to investigate the effects of innovation activities which implemented in thermal hotels on corporate sustainability and aim to clarify how effect on corporate sustainability. For this purpose, questionnaire technique, which is a quantitative research method, was applied on the thermal hotel managers of Afyonkarahisar province. The obtained data were analyzed by statistical package program. The result were obtained by correlation analysis, regression analysis and one way onova test.

Within the scope of the study, basic theoretical concepts related to innovation and corporate sustainability have been mentioned and a research has been carried out. As a result of the research, it has been determined that innovation activities which implemented in thermal hotels have an effect on the corporate sustainability and there is a positive meaningful relationship between them.

**Keywords:** Innovation, Corporate Sustainability, Thermal Hotels.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın tamamlanmasında hiçbir desteğini esirgemeyip her zaman yanımda olan, çalışmanın olgunlaşmasında sağladığı kolaylık, verdiği destek, engin bilgi ve tecrübeleri ile motive ederek yolumu açan ve her türlü manevi desteğini üzerimden eksik etmeyen çok kıymetli tez danışmanım Sayın Hocam Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bana daima destek olarak bugünlere gelmemde önemli bir yere sahip olan Sevgili Annem Mücella PETEN'e, Sevgili Babam Salim PETEN'e, her zaman yanımda olan kardeşim Veteriner Hekim Kerem PETEN'e ve üzerimde emeği olan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Burak PETEN

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

YEMİN METNİ .....	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİKLE ALAKALI KAVRAMLAR.....	3
1.1. YENİLİK KAVRAMI .....	4
1.2.YENİLİKÇİ İŞLETME.....	5
1.3.YENİLİK YÖNELİMİ.....	5
1.4.YARATICILIK .....	6
1.5. DEĞİŞİM .....	7
1.6. ARAŞTIRMA - GELİŞTİRME .....	7



1.7.TEKNOLOJİ.....	8
<b>2. YENİLİK TÜRLERİ .....</b>	<b>9</b>
2.1. ÜRÜN YENİLİKLERİ .....	9
2.2. SÜREÇ YENİLİKLERİ.....	11
2.3. RADİKAL YENİLİKLER.....	12
2.4. KADEMELİ YENİLİKLER .....	13
2.5. PAZARLAMA YENİLİKLERİ.....	14
2.6. ÖRGÜTSEL YENİLİK.....	15
<b>3. YENİLİK STRATEJİLERİ .....</b>	<b>17</b>
3.1. SALDIRGAN STRATEJİ.....	18
3.2. SAVUNMACI STRATEJİ .....	19
3.3. TAKLİTÇİ STRATEJİ .....	20
3.4. BAĞIMLI STRATEJİ.....	21
3.5. GELENEKSEL STRATEJİ .....	21
3.6. FIRSATÇI STRATEJİ.....	22
<b>4. İŞLETMELERİ YENİLİĞE YÖNLENDİREN SEBEPLER.....</b>	<b>23</b>
4.1. TÜKETİCİ TALEP VE İHTİYAÇLARI.....	24
4.2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAK .....	25
4.3. PAZAR PAYINI KORUMAK/ARTIRMAK.....	26
4.4.TEKNOLOJİK GELİŞMELER .....	27
4.5. STRATEJİK BİLGİ YÖNETİMİNİN ETKİSİ.....	28
4.6. İŞLETME FAALİYETLERİNDE ZORUNLULUK.....	28
<b>5.YENİLİĞİN İŞLETMELERE FAYDALARI.....</b>	<b>30</b>
5.1.VERİMLİLİK ARTIŞI .....	31
5.2. SADIK MÜŞTERİ BİLİNCİ .....	32

5.3. MARKA İMAJI.....	32
5.4. ARAŞTIRMA - GELİŞTİRME ( AR-GE)' YE YÖNELTME .....	33
5.5. SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİ GELİŞTİRMESİ .....	34
5.6. KÂRIN ARTIRILMASI .....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

<b>1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI.....</b>	<b>37</b>
1.1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AMACI VE ÖNEMİ .....	39
1.2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ORTAYA ÇIKMASINDAKİ SEBEPLER .....	40
1.3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK TARİHSEL GELİŞİMİ .....	42
1.4. KURUMLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ .....	43
<b>2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KÖKENİNDEKİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>46</b>
2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞME .....	46
2.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK .....	50
2.3. PAYDAŞ TEORİSİ .....	51
2.4. KURUMSAL HESAP VEREBİLİRLİK .....	53
2.5. KURUMSAL YÖNETİM .....	54
2.6. KURUMSAL VATANDAŞLIK.....	55
2.7. KURUMSAL İTİBAR.....	56

<b>3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞLETMELERE SAĞLAYACAĞI FAYDALAR .....</b>	<b>57</b>
3.1. MARKA DEĞERİNİN YÜKSELMESİ VE İTİBAR ARTIŞI .....	57
3.2. UZUN VADEDE AZALAN MALİYET AVANTAJI.....	58
3.3. KALİFİYE İŞ GÜCÜ .....	58
3.4. İŞLETME ÖMRÜNÜ UZATMASI .....	58
3.5. ETKİLİ RİSK YÖNETİMİ.....	59
<b>4. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTLARI.....</b>	<b>59</b>
4.1. EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK.....	60
4.2. ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK .....	61
4.3. SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK .....	63
<b>5. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>65</b>
5.1. İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMALARINDA YENİLİKÇİ OLMALARININ ROLÜ.....	69
5.2. SÜRDÜREBİLİR İNOVASYONUN İŞLETMELERE SAĞLAMIS OLDUĞU FAYDALAR.....	69
5.3. YENİLİKTEN ÇOK DAHA FAZLASI: SÜRDÜRÜLEBİLİR YENİLİK .....	70

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### YENİLİKÇİLİĞİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>72</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>73</b>

<b>3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....</b>	<b>75</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>75</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>75</b>
<b>6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....</b>	<b>76</b>
6.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....	77
6.2. FREKANS ANALİZİ .....	78
6.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	78
6.2.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	78
6.2.3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	79
6.2.4. Katılımcıların Eğitime Göre Dağılımı .....	80
6.2.5. Katılımcıların Unvan/ Statüye Göre Dağılımı.....	80
6.2.6. Ölçekteki Tüm Maddelere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Mod Değerleri.....	81
<b>7. ARAŞTIRMA VERİLERİNDEN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>88</b>
<b>DEĞERLENDİRMELER .....</b>	<b>102</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>110</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>126</b>
<b>EK 1: Anket Formu .....</b>	<b>126</b>

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1:</b> Sürdürülebilirlikte Katkısı Olan Olgular .....	48
<b>Tablo 2:</b> Kurumsal Sürdürülebilirlik Göstergeleri .....	65
<b>Tablo 3:</b> Sürdürülebilir İnovasyon, Eko-İnovasyon Ve Sosyal İnovasyon Kavramlarının Tanımları.....	67
<b>Tablo 4:</b> Sürdürülebilir Gelişme Sağlamak Adına Yenilikle İlgili Soru Dizileri .....	68
<b>Tablo 5:</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Cinsiyet Grupları .....	79
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Yaş Grupları .....	79
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Eğitim Grupları.....	80
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Pozisyon Grupları .....	81
<b>Tablo 10:</b> Yenilikçilik Ölçeğinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Mod Değerleri	81
<b>Tablo 11:</b> Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin ve Boyutlarının Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Mod değerleri.....	84
<b>Tablo 12:</b> Yenilikçilik ile Çevresel Boyut Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	89
<b>Tablo 13:</b> Yenilikçilik ile Sosyal Boyut Arasındaki Korelasyon İlişkisi .....	90
<b>Tablo 14:</b> Yenilikçilik ile Ekonomik Boyut Arasındaki Korelasyon İlişkisi .....	91
<b>Tablo 15:</b> Yenilikçilik ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Arasındaki Korelasyon İlişkisi .	92
<b>Tablo 16:</b> Kurumsal Sürdürülebilirlik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon İlişkisi	93
<b>Tablo 17:</b> Yenilikçiliğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi.....	94
<b>Tablo 18:</b> Yenilikçiliğin Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi.....	95
<b>Tablo 19:</b> Yenilikçiliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi .....	95
<b>Tablo 20:</b> Yenilikçiliğin Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi.....	96
<b>Tablo 21:</b> Yenilikçilik ve Yaş Arasında Yapılan Anova Testi.....	97
<b>Tablo 22:</b> Yenilikçilik ve Eğitim Arasında Yapılan Anova Testi .....	98

<b>Tablo 23:</b> Yenilikçilik ve Unvan/ Statü Arasında Yapılan Anova Testi.....	99
<b>Tablo 24:</b> Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Yaş Arasında Yapılan Anova Testi .....	99
<b>Tablo 25:</b> Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Eğitim Arasında Yapılan Anova Testi...	100
<b>Tablo 26:</b> Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Unvan/Statü Arasında Yapılan Anova Testi .....	101

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1: Ürün Yeniliği.....	10
Şekil 2: Temel Yenilik Göstergeleri (2014) .....	17
Şekil 3: Yenilik Oluşumuna Katkı Sağlayan Faktörler .....	31
Şekil 4: Kurumlarda Paydaş Modeli .....	53
Şekil 5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları.....	60

## GİRİŞ

İşletmeler, yoğun rekabet ortamı içerisinde buldukları rakiplerine fark yaratabilmek ve üstünlük sağlayabilmek adına sürekli artan bir biçimde yenilikçi faaliyetlere önem göstermeye başlamışlardır. Dünya genelinde farklı sektörlerde hızlı bir değişim gerçekleşmektedir. Bu değişimlerin gerçekleştiği sektörlerden biri de turizm sektörüdür. Söz konusu değişikliklere karşı, işletmeler önceden hazırlıklı davranıp sürdürülebilir olma yolunda yenilik faaliyetleri ile bu durumları avantaja çevirmektedirler. Emek yoğun bir sektör olan, turizm sektörü içinde faaliyet gösteren termal otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, hizmet kalitesini artırabilmeleri ve rekabet edebilmeleri devamlılıklarını sağlamalarına bağlıdır.

Günümüz işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkileri, farklılaşan yaşam biçimleri, gelişen teknolojik değişimler, tüketicilerin farklı beklenti, talep ve ihtiyaçları ve rekabet edebilmenin getirmiş olduğu alışlagelmemiş boyut sebebiyle geleneksel, sadece ekonomik kazanç yani kâr maksimizasyonu görüşünün geride kalmasına, buna karşın sürekli çevresel değişimler neticesinde işletmeleri çevreye ve insana duyarlı yenilik konusunda gerekli ve zorunlu hale getiren farklı bir boyuta taşınmıştır. Toplumlar artık işletmeleri canlı bir varlıkmiş gibi görmekte onlardan sosyal, çevresel ve ekonomik bir takım beklentiler içerisine girmektedirler. İşletmeler ayakta kalmak için sosyal çevreden gelen bu baskıyı kabullenip gerekli yenilik ve değişiklikler yapmaktadırlar.

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve sürdürülebilir bir örgüt yapısına ulaşabilmek için gelişmeleri yakından takip edebilmek ve bu konuda yenilikçi faaliyetler oluşturmak vazgeçilmez olmaktadır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerindeki istekleri, yenilikçilik faaliyetlerindeki isteklerine bağlıdır. Yenilikçi yeteneklere sahip olma, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinin zorunluluğu ve gereğesidir.

İşletmelerin asıl amaçları rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu durumu sürdürülebilir kılmaktır. Tüketici nezdinde de önemi olan yenilik ve yenilik yapmak bu amaca ulaşma noktasında yol gösterici olmaktadır. Öyle ki tüketiciler ve çevre açısından değeri olan yenilikler yapmak zorunlu bir hal almıştır.



Firmalar varlıklarını devam ettirebilmek adına ortaya çıkan değişikliklere ve olumsuz gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. Firmaların bu farklılıklara ayak uydurma aşamasında onları destekleyecek olan, tüm dünyada gün geçtikçe kabul gören bir kavram olan yenilikçiliktir. Yenilikçilik sayesinde işletmeler ortaya çıkabilecek tüm değişikliklere, oluşturacakları yeni ürün ve hizmetler ile ve yeni yapıları sayesinde ayak uydurma şansını elde edebileceklerdir.

Literatür incelendiğinde yenilik ve kurumsal sürdürülebilirlik ile alakalı pek çok çalışma yapılmış olmakla beraber bu iki kavramın birbiri ile olan ilişkisinin incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır. Bundan dolayı, bu araştırmanın ilgili literatürdeki boşluğu doldurması ve bilgi birikimine katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışma, işletmelerde uygulanan yenilikçilik faaliyetlerinin firmaların varlıklarını devam ettirebilmelerinde etkili olan kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinin olup olmadığını, şayet etkiliyorsa ne yönde bir etki oluşturduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümleri teorik kısımlardan oluşmaktadır. Buna göre birinci bölümde, yenilik ve yenilikçilik kavramlarının üzerinde durulmuş, önemi, türler, stratejileri ve işletmeleri yenilikçiliğe yönlendiren sebepler, yeniliğin firmalara katkıları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde ise, kurumsal sürdürülebilirlik kavramına geniş bir bakış açısıyla değinilmiş, bu kavramın amacı, önemi, firmalara sağlayacağı faydalar ile birlikte, yenilik ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü araştırma kısmıdır. Yenilikçilik uygulamaları ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki etki araştırılmıştır. Bu bağlamda, Afyonkarahisar termal otel işletmeleri üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar üzerine uygulanan araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulguların, termal otel işletmeleri yöneticilerine, kurumsal sürdürülebilirlik oluşturmaya yönelik kararlarında yenilikçilik açısından ne seviyede stratejik önem arz ettiğini göstermesi hedeflenmiştir. Tartışma ve sonuç bölümlerinde iki değişken arasındaki etki ve ilişkiden bahsedilmiştir. Genel olarak bir değerlendirme yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

#### 1. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİKLE ALAKALI KAVRAMLAR

Dünya şu an şimdiye dek hiç olmadığı bir şekilde yenilikçidir. Küresel açıdan bakıldığında 60 dakikada bir 101 patent başvurusu gerçekleşmekte ve her gün 2.265 yeni firma açılmaktadır (Marcum vd., 2002:1). Sanayi ve teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler değişim rüzgârına yön vermektedir. Bunun yanında özellikle küreselleşmenin etkisi, artan tüketici beklentileri, diğer firmalarla yaşanan sıkı rekabet ortamı firmalar açısından değişim ve yenilikleri gerekli kılmıştır. İş dünyasında özellikle son zamanlarda önemi giderek artan yenilik kavramı firmalar tarafından da kabul görmüş hatta iş yapma biçiminin bir parçası olmuştur (Trott, 2005: 5).

Yapılan çalışmalar göre pazardaki başarı ile yeni ürün geliştirme arasında bir bağ olduğunu göstermiştir. Yeni ürünler pazara hakim olmayı ve bu durumu korumayı kolaylaştırırken aynı zamanda ekonomik kârlılığı artırmak içinde önemli bir paya sahiptir (Tidd vd., 2005: 5). Bu açıdan düşünüldüğünde yeniliğin işletmelere katkısı olduğu söylenilebilir.

Rekabet avantajı sağlama konusunda önemli faktörlerden bir tanesi yeniliktir. Kaynak temelli bakış açısına göre, işletmenin elinde bulundurduğu kaynaklar, diğer firmalar ya da rakipler tarafından sahip olunamıyor veya bu kaynakları oluşturmak ciddi manada yatırım icap ediyorsa bu mevcut kaynak işletmeye sürdürülebilir açıdan rekabet avantajı oluşturur (Greve, 2009: 1–23).

İşletmelerin pazarda sahip olduğu liderlik pozisyonu yoğun rekabet ortamında değişkenlik gösterebilmektedir. Uygun fiyat, tüketici beklentisine uygunluk, hız firmaların rekabet ortamında elinde tutması gereken olgulardan sayılırken ayrıca yenileşme, yeni ürünler geliştirmek ve pazara sunmak rekabet sağlamada kabul görmektedir. Bir firmanın rekabet edebilmesi açısından tüm iş süreçlerinde ve ortaya çıkardığı ürün ya da hizmetlerde yeniliğe gitmesi mecburdur (Topal & Kurt, 2007: 296).

## 1.1. YENİLİK KAVRAMI

(Peters ve Waterman, 1986) yeniliği, çevrede gerçekleşen herhangi bir değişikliğe yanıt verme yeteneği ile yeni ürün geliştirme süreci olarak ele almışlardır. Brown yenilik için katma değer oluşturmak, farklılık yapmak, tüm süreç ve aşamalarda iyileştirmeye gitme şeklinde söz etmektedir. Yenilik kavramını Tushman ve Nadler, yeni ürün, yeni süreç, fayda oluşturma şeklinde ifade etmiştir (McAdam vd., 2000: 140). Bu tanımlamalardan yola çıkacak olursak yenilik, tüm işletme faaliyetlerinde yaratıcı olmayı gerektirmektedir.

Genel olarak yaratıcılıkla aynı anlamda kullanılan yenilik kavramı, teknik bilgi neticesinde farklı ürün ya da hizmet, farklı iş süreçleri, fikir oluşturma ve bunu işleme alma faaliyetidir (Galanakis, 2006: 1223). Bu iki olgu arasındaki farklılığa bakacak olursak, yaratıcılık daha çok fikir üretmek ya da düşünmek iken yenilik bu düşünceyi uygulamaya dökerek yeni şeyler yapmaktır. Bu bakış açısı icraata dönüşmeyen fikirleri önemsemez, uygulanmayan düşünceleri hapiste olarak düşünür (Peters ve Waterman, 1982: 206).

Yeniliği kapsam olarak sadece teknik açıdan ele almak doğru olmayacaktır. Sadece yeni ürün ve yeni hizmet olarak görmek eksik bir bakış açısını oluşturur, firmanın faaliyetlerini yerine getirdiği tüm süreçlerinde oluşabilecek herhangi bir durumla alakalı yeni fikirlerin oluşturulması ve uygulanması yenilik kavramını daha net bir biçimde açıklayacaktır (Özdaşlı, 2008).

Yenilik ile ilgili tüm bu açıklamalar, yeniliğin düşünceden yani soyutluluktan oluşmadığını, tüm faaliyetler tarafından uygulanarak somut bir hal alması gerektiğini ve bununla beraber sürdürülebilirlik açısından sürekli değişim ve gelişimin olması göz önünde bulundurularak belirli zaman sonra başka yeni düşünce ve fikirlerin oluşması ile dinamik bir olgu olduğu gerçeğini ortaya çıkarır.

Rekabetin küresel manada ilerleyişi, teknolojik unsurların hızlı bir şekilde gelişmesiyle hayatta kalmak, büyümek yani sürdürülebilir olmak için yenileşmeleri gerekmektedir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 270). Net olmayan karmaşık pazar şartları ve yoğun rekabet ortamı sebebiyle rekabet edebilmek için yenilik zorunludur (Wickham, 2001: 74). Bunun uygulanabilmesi hususunda yenilik olgusuna uzun vadeli bir süreç olarak bakılmalı, başlangıçta yapılması gereken fırsatları görüp

anlamlandırmak sonra ise tüketici beklentileri karşısında yeniliğin oluşturulup nihai tüketiciye sunulması ile sonuçlandırılır. Böylelikle, tüketici açısından ihtiyaçlar karşılanır, firma açısından ise rekabet avantajı elde edilmiş olur (Zahra ve Pearra, 1994: 35-36).

## 1.2.YENİLİKÇİ İŞLETME

Dünyada özellikle küreselleşmenin ve teknolojinin de etkisi ile sürekli dinamik bir hal alan pazar alanında, eskiye dönük, hiyerarşik bir bakış yaklaşım anlayışı ile yenilikçi bir işletme olmak gerçeği yansıtmamaktadır. Firmaların faaliyetlerinde yenilik oluşturabilmeleri için bünyelerinin esnek, değişimlere ve tepkimelere kolay adapte olabilen bir yapıda olması gerekmektedir. Adhokratik tipi örgüt yapılanması bu noktada firmalara yardımcı olabilmektedir. Bu örgüt yapısı oldukça esnek bir yapılanmayı içerir ve firmaların değişim halinde olan çevresel şartlara uyum sağlama ve karar almasında yol gösterici olabilir (Mintzberg, 1989).

Yakın bir geçmişe bakıldığında yenilikçiliğin faaliyet alanında öncü firmalara yüklendiği görülebilir fakat günümüz şartlarında yenilik olgusunun işletmeler açısından ekstra bir seçenek değil hayatta kalabilme adına mecburiyet olduğundan söz etmek doğru olabilir.

Firmalar için yenilik, sistemsel olarak yavaş gelişim gösteren veya kökten biçimde aniden uygulanabilecek bir olgudur. Firmada oluşturulacak yenilik algısının basit bir biçimde uygulanabilmesi için yaratıcılık ve yenilik fikrinin özümsenebileceği bir örgüt yapısı oluşturulmasına bağlıdır (Özdaşlı, 2010).

## 1.3.YENİLİK YÖNELİMİ

Bir firmada yenilik fikrini etkileyen unsurları ölçmek için yapılan araştırmada, ödül-teşvik desteği, personel güçlendirme, risk eğitimi, idarecilerin katkı ve istekleri gibi örgütsel faktörlerin, kurumlarda yeniliğe gösterilen önemde belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hornsby vd., 2002: 259).

Yenilik yöneliminin kuruma adapte edilebilmesi için özellikle üst yönetimin yeteneği ve katkısı önem arz etmektedir (Schermerhon, 2007: 333). Yenilik yönelimine önem veren ve bunu geliştirmek isteyen bir işletme eski geleneksel

yönetim anlayışından vazgeçmeli, esnek, zamana uyum sağlayabilen, riski göz önüne alabilen yönetim tarzına geçmelidir (Sykes ve Block,1989:161).

Bir işletmenin yenilik yöneliminde bulunabilmesi için ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan bazı kaynaklara sahip olması gerekir. Sabit çevresel şartlar altında birbirinden farklı kurumların her birinin farklı neticeler elde etmesi bünyesinde bulunan kaynak ve kapasite ile ifade edilebilir (Miller ve Garnsey, 2000: 458).

Süreçlerinde yenilik uygulayan bir işletme aynı zamanda bilinmeyen risklerle karşı karşıya kalabilir. Yeniliğin sonucunda meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz gelişmeler yenilikte bulunan firmayı etkilemektedir. Risk almak istememek yani bu durumdan kaçınmak, riskle karşı karşıya gelme ihtimalinin en fazla olduğu bir davranıştır. Bu durum rakiplerin oyunu yönetmesi şekline ifade edilebilir (Levinson: 1998: 10).

#### 1.4.YARATICILIK

Yenilik yerine de kullanılarak anlam karmaşasına sebep olan yaratıcılık esasen yenilik kavramı ile birbirini tamamlayan bir kavram olarak düşünülebilir. Yaratıcılık, işletmelerin geleceği ve sürdürülebilirliği açısından yeni fikir üretmek olarak düşünülürse yenilikte elde edilen bu fikirlerin uygulamaya konulması iki kavram arasındaki anlam karmaşasını giderebilir.

Yenilik ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, kurumlar açısından örgüt içinde yaratıcılığın geliştirilmesinin firmalardaki yenilik değişimlerini artırabileceği ortadadır (Brennan 2005: 1388).

Soyut bir anlam içeren yaratıcılık fikri, problemlere çözümler üreten, ileriye yönelik tahminler oluşturmaya yarayan, işletme içi ve dışındaki eksikliklerin giderilmesini sağlayan bir süreçtir. İfade edilen bu süreçte, olaylar arasındaki olagelen bağlantılar dışında yeni ilişki kurulması sağlanır (Jalan, 1995: 20). Riskleri göz önünde tutma, esnek davranma, sezgisel düşünme ve yenilik kavramları ile bir bütün oluşturduğu söylenilebilir.

Sürdürülebilir başarı yakalamak isteyen firmalar, örgüt içindeki ya da örgüt dışındaki değişimlere adapte olabilmek için oluşan problemlerin çözümünde yaratıcı fikirler üretilip yapılacak yenilikle de bunu uygulamaları gerekmektedir (Zwart,1995:

35). Örgütü tamamen ilgilendirecek olan yenilik ve yaratıcılık üst yönetimden ziyade çalışan personeli yakından ilgilendireceğinden, bu konuda çalışanların yaratıcı düşüncelerinden yararlanmak daha faydalı olabilir.

### 1.5. DEĞİŞİM

Yenilik, değişim yapmak demektir. Bu değişim elektronik bir ürünün icat edilmesi gibi köklü olabileceği gibi herhangi bir yazılımın güncelleştirilmesi gibi geliştirici bir biçimde de olabilir (Helms, 2006: 374). Örgütsel açıdan ele alındığında değişim, isteyerek ya da istemeyerek bir sistemin ya da bir sürecin şimdiki mevcut durumdan başka bir hal alması halinde ele alınabilir (Durna, 2002: 9).

Özellikle son zamanlarda işletmeler, değişim noktasında geleneksel yaklaşımlarında değişikliğe gitmeye yönelmişlerdir. Firmalar, değişimi küçük bölümlere ayırmak ve sonra bu bölümleri idare etmekten çok dinamik bir değişim anlayışı seçtikleri görülmektedir. Değişim aşamasında üst yönetim bu süreci bütün parçalarıyla bir bütün şeklinde görmeli ve uyumlu biçimde yönetmek zorundadır (Duck, 1999: 61).

Yenilik ve değişim kavramları incelendiğinde iki unsur karşımıza çıkar bunlardan birincisi teknolojik değişim diğeri ise yeniliğin ve değişikliğin uygulanacağı alandır. Son zamanlarda teknolojinin ilerleyişi, firmaların iş yapış şeklini de değiştirebilmekte farklı otomasyon ve robotlar işletmelerin işlerini kolaylaştırabilmekte, rekabet edebilme ve hız konusunda firmalara yardımcı olmaktadır (Yetiş, 1998: 26).

### 1.6. ARAŞTIRMA - GELİŞTİRME

Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge), OECD raporunda; “bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Güleş, 2004: 348).

Araştırma, bilinmeyeni bulmak ve uygun hallerde kullanmaya yönelik yapılan bilimsel ve teknolojik süreçtir. Geliştirme, hâlihazırdaki bilgi ya da teknolojinin düzenleme yapılarak şu an ki halinden daha kullanılabilir bir hale getirme çabasıdır. Yenilikçilik yapmak isteyen işletmelerin rekabetin şiddetli geçtiği günümüzde ürün ve

hizmet oluşturmada veya üretim süreçlerinde gerçekleşecek iyileştirmede, Ar-Ge imkânlarından faydalanmaları rekabet avantajı sağlamada etkili olacaktır (Aygen, 2006: 19).

İşletmenin hayatını devam ettirebilmesi, elinde bulundurduğu ve sahip olduğu kaynaklarını verimli biçimde kullanabilmesi özellikle rekabetin yoğun yaşandığı günümüz pazar yarışında ömrünün uzun olabilmesi açısından Ar-Ge çalışmalarına bağlıdır (Oğuztürk, 2003: 57).

Ar-Ge' nin teknoloji ile yakın bağlantılı olduğu düşünüldüğünde, firmalar açısından dinamik bir değişimin avantaja çevrilmesinde ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek adına öneminin fazla olduğu ifade edilebilir. Ar-Ge faaliyetleri için küreselleşmenin de etkisiyle daha çetin geçen rekabet ortamında firmalar açısından ayakta kalma stratejisi demek uygun olabilir.

Yeterli finansal güce sahip olmayan işletmeler, Ar-Ge ile teknoloji üretimi yapmak yerine teknolojik transferi tercih etmektedirler. Öyle ki kısa vadede olumlu sonuçlar vermesine karşın uzun vadede işletmeye katkısı oldukça düşük olabilecektir. Ar-Ge uygulamaları, fazlasıyla uzun boyutlu ve ekonomik olarak oldukça maliyetli olmasına rağmen, firma tarafından bu konuda uygulanan yatırımın getirisi uzun vadede gerçekleşmesi sebebiyle, firmalar açısından riskler oluşturmaktadır. Oluşan bu riskleri minimum seviyeye düşürmek, Ar Ge'den mümkün olduğunca verimli biçimde yararlanmak, gerçekleşecek çalışmaların sistematik bir tablo içinde uygulanmasına ve Ar-Ge ile alakalı geri dönüşler, kontrol hatta performans ölçümleri ile izlenmesine bağlı olabilir.

## 1.7.TEKNOLOJİ

Teknolojik bakış açısından yenilik kavramı, pazara yeni ürünlerin takdim edilmesi ya da olağan ürünlerde yapılan değişim ve gelişmeleri temsil eder (Figuroa ve Conceiçao 2000: 95). Teknoloji, mal ve hizmet üretmek için kullanılan yöntem, süreç, cihazlardan oluşan üretim yatırımı olarak ifade edilir. Yenilikle arasındaki ilişki düşünüldüğünde diğer tamamlayıcı kavramların aksine yeniliği mecbur kılma gibi bir rolü vardır (Kobu, 1999: 109).

Firmanın yeni teknolojilerle buluşması ve faaliyetlerinde işleme alması ile beraber, örgüt uzanımında da bir takım yeniliklere gidilmesi mecburi olacaktır. Öyle

ki firma teknolojik açıdan uygulayacağı değişim şeklini, yapısal ve fiziksel donanımlarda da yenilemeye giderek gerçekleştiremez ise bu konuda etkin olması beklenemeyecektir (Cumming, 1928: 24).

Teknoloji ve yenilik, esasen birbirine işlevsel açıdan ilişkili farkı olgular olmasına rağmen, birtakım özellikleri sebebiyle ayrılmaktadırlar. En başta, oluşturulan her teknolojik unsur ekonomik olmayabilir ayrıca maliyetinin yüksek olması sebebiyle de basit bir şekilde uygulamayabilir. Oysa yenilik kavramı içinde bir teknolojinin en düşük maliyetli olacak şekilde kolayca uygulanabilme imkânı görülebilir. Esas itibariyle teknoloji ekonomik hal sağladığı ve uygulamaya dönüştürüldüğü anda yenilik olarak ele alınabilmektedir (Eren 1987: 13). Buradan teknolojinin yenilikle alakalı uygulamalara yerleştirilebilir ve bu şekilde yeniliğin geliştirilmesine yardımcı olabileceği söylenilebilir.

## **2. YENİLİK TÜRLERİ**

Yenilik kavramına yönelik pek çok tanımlamaların olduğunu detaylı olarak ele alınmıştır bunun yanında yenilik türleriyle alakalı olarak literatürde birden fazla sıralama vardır. Özellikle yenilik türleri, yenilik kavramının başlangıç döneminde detaylı şekilde çeşitlendirilmiş olup şu an için belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Literatürde en çok karşılaşılan sınıflama biçiminin; ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, radikal yenilikler ve kademeli yenilikler olması dikkat çekmektedir. Firmalar yenilik ihtiyaç, beklenti ve amaçlarına yönelik yenilik türlerini kendi bünyelerince oluşturmaları görülmektedir (Wan vd. 2005: 262).

### **2.1. ÜRÜN YENİLİKLERİ**

Ürün yenilikleri, isminden de anlaşılacağı üzere yeni ürün ve yeni hizmet üretme noktasını amaçlamaktadırlar. Üretilen yeni ürün ve hizmetlerle, yeni pazar ve yeni müşterilere ulaşılmasını, şimdiki vaziyetten başka değişiklikler oluşturularak tüketicinin memnuniyet seviyesinin fazlalaştırılmasını da gerçekleştirmeyi arzu etmektedir (Wan vd. 2005: 262). Kısacası işletmenin pazara takdim etmiş olduğu ürün ve hizmetlerde meydana gelen değişikliklerdir.

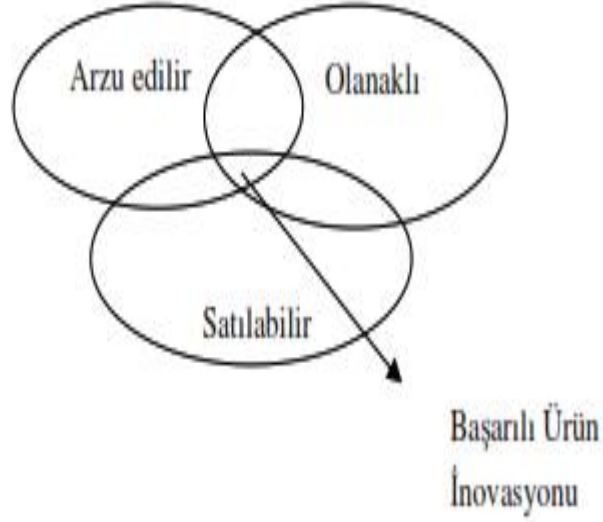
Ürün yeniliği ile yeni üründen başka hâlihazırda ki ürünün özelliklerinde veya ürünün kullanım amacına yönelik değiştirilmiş, katma değeri fazlalaştırılmış ve geliştirilmiş bir yenilik amaçlanmaktadır. Ürün yeniliği ile ürün ya da hizmete ait



teknik özelliklerinde ya da işlevsel özelliklerinde artı yönde değişimler içerir (OECD-Oslo Manual 2005: 48).

iPod gibi yeni üretilen bir müzik çalar ya da iPhone gibi yeni cep telefonu güncel ürün yeniliklerine emsal gösterilebilir (Maxwell, 2009: 9). Kullanılan bu ürünlere yönelik yeni bir güncelleme gelmesi ve bu durumun da tüketicinin kullanımında kolaylık sağlaması hizmet yeniliği olarak ifade edilebilir.

*Şekil 1: Ürün Yeniliği*



Kaynak: Bayus, 2008: 117

Şekilde yeni ürünle alakalı üç aşamalı bir sınıflandırmaya gidilmiş, bu üç alanın kesişim noktası başarılı ürün yeniliği olarak ele alınmıştır. Oluşturmak istenen yeni ürünlerin, tüketicilerin ihtiyaçlarına hitap ediyor olması, üretilebilir olması ve son olarak bu ürünün ticari olarak satılabilmesi halinde bu ürün başarılı bir yeni ürün halini alacaktır.

## 2.2. SÜREÇ YENİLİKLERİ

Süreç yeniliği, yeni ya da büyük bir kısmı değişikliğe uğratılmış üretim yönteminin veya bu uygulamalar esnasında araya yeni işlemlerin girmesidir. Bu tekniğin işletmelerde faaliyete geçirilmesi halinde teknik donanımda, kullanılan teçhizatta hatta var olan yazılım sistemlerimde gelişmeler barındırır (OECD-Oslo Manual 2005). Bu tanımlamaya göre bu tip bir yenilik algısı, ana ürünün kendisi değil de söz konusu ürüne ilişkin değer katma ya da geliştirilmesi olarak ifade edilebilir.

Süreç yeniliği, iş yapma aşamalarının verimliliklerini çoğaltmak adına köklü yeni metotlar uyarlayabilme biçiminde düşünülebilir. Teknolojide uygulanan girişimci metotların iş süreçlerindeki yansımalarını da içermektedir (Papinniemi, 1999: 96). Böylesine bir yenilik anlayışı firma açısından sıfırdan yeni bir metot, yeni araç-gereç kullanımı olabileceği gibi kullanılan makinelere yeni bir sistemin adapte edilmesi gibi ekleme yolu ile de geliştirilebilir.

Toyota markası tarafından ortaya çıkarılan ‘tam zamanında üretim’ sistemi süreç yeniliği konusunda önemli bir emsal teşkil eder. Tam zamanında üretim sisteminde amaç gerekli olan parçaların, gerekli görüldükleri zamanda ihtiyaç kadar üretilmesini sağlayan bir üretim şeklidir. Bu çeşit yöntemde elde edilen stok miktarı en aza indirilerek verimlilikte artış sağlanır ve olaylara en kısa sürede yanıt verme kabiliyeti artar (Elçi, 2006: 9). Böyle olmasından kaynaklı bu sistem firmalara uzun vadede karlılık artışı, esnek davranabilme gibi avantajlar getirebilir.

Süreç yeniliği ile sadece firmalara verimlilik artışı, zamanda tasarruf, ekonomik açıdan karlılıktan ziyade tüketici değeri ve güveninin artmasına da yol açtığı bilinmektedir. Fakat tüm bu durumlara rağmen somut olarak elde bir netice olamamasından kaynaklı tüketicilerce anlaşılması zor olabilmektedir (Gopalakrishnan, vd. 1999: 147). Her ne kadar elle tutulabilir bir sonuç alınmasa da firmalara rekabet avantajı sağlama ve katma değer oluşturma noktasında işletmelere faydalı olabilmekte, firmanın gelişimine destek olmakta ve sürekli olarak kendini geliştirmesine yardımcı olabilmektedir.

### 2.3. RADİKAL YENİLİKLER

Radikal yenilikler, işletmenin tüm bünyesinde olacak bir biçimde birtakım dönüşümler gerçekleşmesini ve pazarda köklü değişikliklerin meydana gelmesine yol açar (Daft, 2004: 401). Ettlie vd. (1984), radikal yeniliği, teknoloji ile alakalı bir yenilik türü olarak görmüş, genel olarak firmanın teknoloji konusundaki uygulamaları ve firmaya has kurumsal düzenlemeleri, kısacası işletmenin politikalarıyla alakalı olduğunu savunmuşlardır ve en önemli özelliğinin çığır açıcı ve özgün olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Radikal yenilik, işletmeye yabancı olan tamamen yeni bir fikrin ticarileştirilmesidir. Bu kavramın özü olarak pazar payı arttırmak değer yaratmak denilebilir. Mevcut firmalar açısından, radikal yenilik verimliliği sağlamak için kendi iç organizasyonlarını tasarlamasına yardımcı olduğu ifade edilebilir.

Radikal yenilik, firmalara kapsamlı ekonomik ödüller getirirken, riskli bir etkinlik olduğu söylenebilir. Ayrıca daha önce yapılan çalışmalar göz önünde tutulduğunda bu risklerin temel olarak radikal yeniliği desteklemek için yetersiz veya verimsiz olan örgütsel düzenlemelerden kaynaklandığını göstermiştir. Bütün itibarıyla kapsayıcı fikir olarak düşünüldüğünde radikal yenilik, temelde yeni bilgi ve sürekli uyarımın yaratılmasına dayandığından, bu süreçleri destekleyen örgütsel düzenlemeler açıklanmasında önemli rol oynar ve çığır açan fikirlerin, köklü yeni teknolojilerin ve çözümlerin başarılı ticarileşmesini öngörebilir (Leifer vd, 2001: 5).

Firmalar için bu yenilik anlayışında başlıca risk kaynağı olarak organizasyon içinde değişim direnci karşılına çıksa da, radikal yenilikler işletmelere birçok üstün avantajlar sağlarlar. Teknoloji ve üretimdeki atılımlar ve uzun vadede iş üzerinde kayda değer avantajlar sunar. Bir işletmenin ekonomisini düzenleyebilir ve aşağıdaki avantajlardan bir veya daha fazlasını gösterebilir (Leifer vd, 2001: 5).

- Tamamen yeni bir performans özellikleri ekibi,
- Performans yeteneklerinde beş kat veya daha fazla gelişmeler,
- Maliyetlerde en az yüzde 30 azalma,
- İş modellerinde yenilikler,

- Sektörde rekabeti yeniden tanımlama,

Sonuç itibari ile var olan mevcut pazarda bulunmayan ürün ya da hizmetin gerçekleştirilmesi olarak anlamlandırılabilir ve kullandığımız cep telefonları, tabletler, lcd'ler, bankamatik sistemler, buharlı motorlar, Ford' un otomotiv sektöründe uygulamış olduğu üretim bant sistemi radikal yenilikler olarak örnek teşkil edebilir.

#### 2.4. KADEMELİ YENİLİKLER

Kademeli yenilikler, aşama aşama ilerleyen, iyileştirme veya düzenleme süreçlerinden oluşan bir takım faaliyetler nihayetinde oluşur (Elçi 2006: 16). Bu tür yeniliklerin, genelde firma içi yapısal düzenlemelere ve pazar eğilimli politikalara ilişkin olduğu ifade edilebilir (Ettlie, vd. 1984).

Bundan dolayı radikal yenilikler, stratejik bir yaklaşım şeklinde ifade edilirken, kademeli yeniliklerin genelde yol gösterici bir yenilik kavramı şeklinde ele alınmaktadır (Braganza ve Ward, 2001). Artımsal yenilikler için sürekli veya devam eden yenilikler ifadesi de kullanılabilir, genellikle mevcut ürün ve hizmetlerin birbirini takip eden modifikasyonlarına odaklanması beklenir. Amaç, işlevselliği geliştirmek, kaliteyi artırmak, maliyeti azaltmak veya bir ürünün yeni tasarımını oluşturmaktır. Artan yenilikler, firmaların rekabete ayak uydurmasına ve pazar payını korumalarına yardımcı olur ve böylece kârı ve nakit akışını korumak için önemli ölçüde katkıda bulunur (Ettlie, vd., 1984).

Kademeli yenilik anlayışında, firmanın sistemsal olarak sürekli idamesini sağlayacak biçimde yeniliğe devamlılık getirilmesi ve kurumun tümünden ziyade sınırlı bir bölgesinin etkilenmesi sağlanmış olur. Bu tür bir yenilik, çoğunlukla küçük değişiklikler ve mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi ile alakalı olabilir ve mevcut pazarları geliştirmek için sağlanır ve şirketin temel yetkinlikleri üzerine kurulur. Artımlı yenilikler yaratmak için ürün geliştirme ekipleri ve pazarlama grupları önemli bir rol oynamaktadır. Rakipler bunu yapmadan önce pazara yeni yenilikler getirmek için çabalarlar ve şirketin pazardaki konumunu sağlamasına yardımcı olurlar (Ettlie, vd., 1984).

Bir cep telefonu ürünü ortaya koymanın radikal yani çığır açıcı bir yenilik olarak tüketiciye takdim edilmesi iken, bu cep telefonunun adeta kişisel bilgisayar

haline dönüştürülmesi, müzik çalması, fotoğraf çekmesi, internete bağlanabilmesi gibi özellikler eklenmesi artımsal yenilik olarak ifade edilebilir.

Diğer bir örnek ise Toyota'nın dünyadaki en yüksek verim ve kaliteye sahip otomobil üretimine olanak sağlayan ünlü üretim sistemi, son 30 yılda üretim ve montajda sürekli iyileştirme sürecine dayanan Toyota, rakiplerine göre büyük bir verimlilik avantajı ile otomobil üretiminde dünya lideri oldu. Toyota, ilk üç saatten üç dakikaya geçiş sürelerini kısaltan en verimli araba üretim sürecini geliştirdi. (Ohno, 1988: 39). Bu başarılı “KAIZEN” konsepti (Japonca “sürekli iyileştirmeler” sözcüğü) dünya çapında birçok sektörde üretilip kullanılmıştır.

Artımlı olan yenilikler mevcut bileşen ve mimari bilgi üzerine inşa edilirken, radikal yenilikler her iki bilgi türünde de devrim yaratmaktadır. Bu nedenle, kademeli ve radikal yenilikler, yeniliğin sürekliliğinde, bilginin yeniliklerine göre iki unsurdan fazla olmaktadır (Ohno, 1988: 39).

## 2.5. PAZARLAMA YENİLİKLERİ

Pazar yenilikleri bölgeler, müşteriler, düzenlemeler, pazarlama araçları ve iş modelleri açısından yenilikler olarak düşünülebilir. Ürünün tasarlanmasında, ambalajlama sürecinde, sonrasında elde edilen ürünün konumlandırılma aşaması, tanıtımı ve fiyatlandırma politikası gibi önemli hususları içine alan pazarlama yönetimi olarak ifade edilebilir.

Pazarlama yenilikleri ile işletme, satışlarında artış oluşturmak maksadıyla, tüketici gereksinimlerine çok hızlı bir biçimde cevap vermeyi amaçlamaktadır. Yeni pazar açmak ya da var olan ürünü piyasada farklı biçimde konumlandırmayı da amaçlayabilir. Pazarlama yeniliğinin, işletmenin pazarlama hususundaki diğer değişkenlere göre özgün olmasından dolayı, işletme nezdinde geçmişte denenmemiş pazarlama yönteminin kullanılması elde edilecek başarının derecesini artırabilir. Pazarlama yeniliği, teknolojik olmayan yenilik sınıfında yer alır fakat en az teknolojik yenilik kadar önemlidir. Örneğin, Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik yenilik gerçekleştiren bir işletmenin pazarlama yeniliği yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir (Elçi, 2006: 12).

Rekabet gücü sağlama bakımından oldukça önem arz eden “imaj ve ün” de pazarlama yeniliğinin gücüyle belirginleşir. Teknolojik olmayan yenilik, yeni ve daha çok etkili iş yapış yöntemlerinin uygulanması ve geliştirilen ürünlerin ya da hizmetlerin daha çok müşteri çekecek biçimde uyarlanması pazarlama yeniliği gerektirdiğinden işletmelerin pazar payını artırmalarında ya da yeni pazar alanlarına girme konusunda destek verir. Böylece firmalar açısından artış gösteren rekabet gücü ve büyüme demektir. ( Elçi, 2006: 12).

Firmaların elinde tuttıkları üstün pazar yenilikçilik becerileri, sürdürülebilir manada rekabet avantaj elde etme bakımından etkili unsurlardan bir tanesidir. Yenilikçilik becerileri karmaşık yapıdadır, organizasyon içinde soyut bir kavram olarak görülmekle beraber, gizlenmiş becerilere ve öğrenmeyle alakalıdır. Firmanın oluşturmuş olduğu yenilik diğer organizasyonlar tarafından kolay kolay taklit edilemez (Hooley vd. 2005: 20). Bhaskaran (2006), pazarlama yeniliğine hedeflenen kobilerin kazançlarını artıracaklarını, pazarda söz sahibi olan güçlü firmalar ile rekabet edebilme imkânını elde edebileceğinden söz etmektedir.

## 2.6. ÖRGÜTSEL YENİLİK

OECD-Oslo (2006)’ ya göre örgütsel yenilik 3 biçimde tanımlanır. Örgütsel yenilik;

- Örgütsel yapının büyük ölçüde değişimi,
- İleri yönetim metotlarının süreçlere dahil edilmesi,
- Yeni veya tamamen farklı politikaların uygulanması,

Organizasyonel yenilik, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılması olarak ifade edilebilir. Bir kurum içinde yenilik kavramına destek veren ve yönlendiren firmaya ait beklenti ve vizyon yetkinlikleri olmaktadır. Örgütsel yenilik kabiliyetine sahip firmalar, farklı yenilikleri bütün bir örgüt olarak devamlılık çerçevesinde gerçekleştirebilen kurumlardır.

Organizasyonel yenilikler; genellikle örgütsel yapı ya da yönetsel aşamalarda (personel güçlendirme, yetki devri vb.) farklılıklardan oluşur. Çalışan

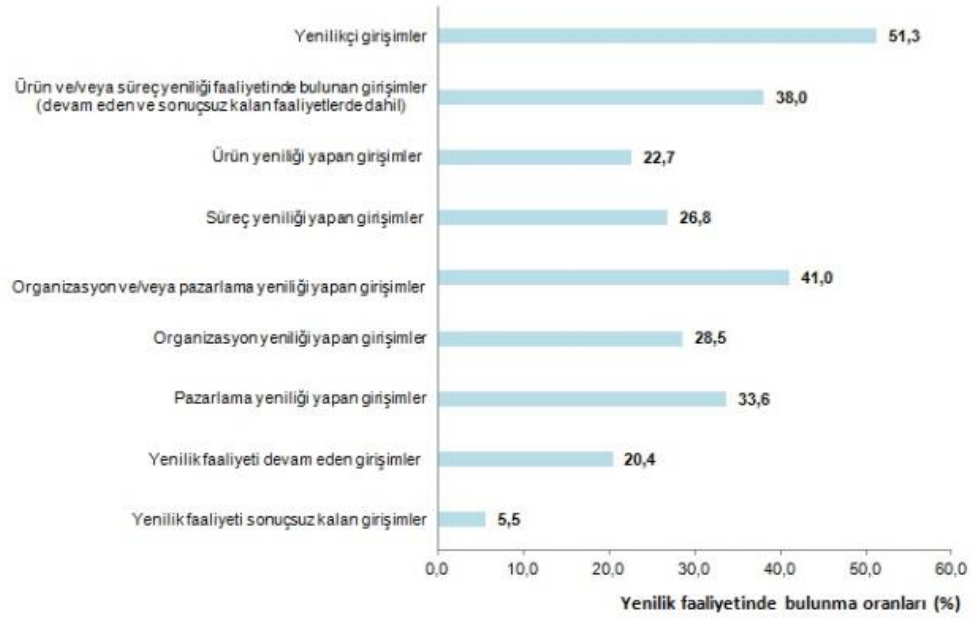
personelin örgüte olan bağlılığı, personelin eğitimi, yetki devri, personelin güçlendirilmesi gibi konularda örgüte katkı sağlar (Damanpour, 1991: 556).

Örgütsel yenilik bağlamında en başta fikirlerin ortaya çıkışına mani olan iletişimsel mesafelerin sonlandırılması, bürokrasi ve faydasız oluşumların son buldurulması gerekmektedir. Hedeflerin net bir biçimde ifade edilip, üst yönetimin sorumluluğu çerçevesinde gerekli vizyonun sunumu, liderlik vasıflarının sağlanması önem teşkil etmektedir. Ayrıca, gelişme ve yaratıcılık kavramlarına elverişli yapıya, girişimci yeteneğe sahip olan kişilerin iletişimlerine, desteğine, takım çalışmasına gerek görülmektedir (Tidd vd., 2005: 468-471). Organizasyonlarda bölümler arasında oluşturulacak bir takım çalışması, yaygın bilgi akışı, geniş kontrol alanı, merkezi olmayan kararlar ve düşük formelleşmeye sahip olması bakımından bilhassa organik oluşumlar örgütsel yeniliğe daha elverişlidirler (Naktiyok, 2004: 117).

Örgütsel yenilik kavramının özünde girişimcilik yeteneğini, yenilikçi bakış açısını, yaratıcı olmayı destekleyen, ödüllendirme sistemi ile personeli teşvik eden bunun yanında risk alma becerisini artıran unsurlar yer almaktadır. Leavy (2005)' in bakış açısına istinaden yenilikçi işletmeler açısından önem arz eden kıstaslardan bir tanesi de yenilik kavramının devamlılığı adına, sürdürülebilir iş yapma koşullarının oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir. Böyle niteliğe sahip yenilikçi işletmelerde, başarmanın özünde personelin gelişmesi, yaratıcılığı, risk alabilmesi için imkân verilmesi; organizasyonun tüm bölümlerine güven duygusunun yerleştirilmesi beklenilmektedir (Leavy, 2005: 39).

Nitekim organizasyonel yenilik, bir kurumun çevresinde oluşan farklılıkların ve gelişmelerin oluşturduğu olanakları araştırmasını, geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak yeni imkânlar oluşturmasını, oluşturulan bu imkânları firmanın lehine olacak bir biçimde işleyerek ürünler ya da süreçler geliştirmesini, yenilik yaparak rekabet avantajı oluşturmasını beklemektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 135-172).

Şekil 2: Temel Yenilik Göstergeleri (2014)



Kaynak: Tüik (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18662>),

2014

### 3. YENİLİK STRATEJİLERİ

Firmalar açısından yenilik kavramı sürdürülebilir manada gelişim aracı olarak görülmekle beraber, yaratıcı düşünce, yeni fikirler yaratma, dinamik bir iş ortamı ve rekabet edebilme adına birçok imkân oluşturmaktadır. Diğer taraftan bakıldığında değişken tüketici ihtiyaçlarına kısa sürede yanıt vererek müşteriyi elde tutmak ve memnuniyet seviyesini artırmak gibi başka görevleri de yer almaktadır. Bir kurumun yeniliğe karşı davranışları belki kısa vadede olmasa da uzun vadede işletmeyi etkileyebilmektedir. Çünkü sürekli değişen çevresel şartlar, rakiplerin zaman konusunda verimlilikleri gibi dış faktörlere uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olabilmek firmanın büyüme ve yaşamsal sürecini etkileyebilmektedir (Barker, 2002: 96).

Yenilikçi bir stratejinin rekabet gücüne dönüşmesi için yapılması gerekenler aşağıda yer almaktadır (Barker, 2002: 96).

- Firma bünyesinde yenilikle görevli farklı bir yapı meydana getirmek,



- Yenilik oluşturma politikalarını, firma hedefleri ve faaliyetleri ile tutarlı hale getirmek,
- Yenilik oluşturma alanını etkili bir biçimde belirleyerek, fikirsel ve örgütsel kazançların kaldıraç gücünden faydalanmak,
- Yenilik oluşturma görevini yönetici kadrolara aktararak aynı zamanda bu oluşumları hesap verebilir duruma getirmek,
- Yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi adına yenilikle sorumlu yapıyı firmanın genel bütçesinden ayrı tutarak, farklı bir bütçeye bağlamak,

Yenilik stratejileri, firmaların büyümeleriyle alakalı hedeflerinde yardımcı olan teknolojinin kullanılabilme yetkinliği biçiminde ifade edilmekle beraber teknolojik ilerlemelerle ilgili yol gösterici, sürdürülebilir rekabet çevresinde görüşleri açıklayan içerik, kaynaklarda arzu edilen yenilikle beraber oluşan etkilerinin kullanılabilirliği şeklinde de bahsedilmektedir (Hübner, 2007: 13).

### 3.1. SALDIRGAN STRATEJİ

Ürün ve süreç yeniliklerinde geliştirilmeye gidilmesi ve bu durum neticesinde var olan pazarlarda ilk olmanın üstünlüğünü gerçekleştirebilmeyi arzulayan strateji çeşididir (Güleş, 2004: 176). Dolayısı ile riskin yüksek olduğu aynı zamanda da fazla gelir beklentisi olan strateji olarak ifade edilebilir. Böylesine bir strateji takip eden işletmeler, rekabet ortamında rakip firmaların faaliyetlerine, çok çabuk ve etkili biçimde yanıt verirler (Morgan & Strong, 1998: 1051–1073).

Kendinden emin saldırgan bir politika izlemek firmaya, rekabette bulunulan diğer işletmelerin yoğun biçimde bulunduğu pazara girebilme, rakip işletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri bölgede söz sahibi olabilme, mevcut pazar payını genişletebilmek adına başarılı biçimde kendinden söz ettirme imkânı sağlar. Piyasada güdülen amaçlar neticesinde, gerek satış fiyatlarında düşüş yoluyla gerekse de minimum kar anlayışı ile sağlam bir şekilde ilerlerler. Ürünün kendisi, içeriği, kalitesi gibi hususlarda diğer firmaların durumları gözden geçirilerek rakip firmalardan çok daha seri biçimde yanıt verirler (Lumpkin & Dess, 2001: 429).

Saldırgan yenilik stratejisini kendilerine rol alan firmalar, rekabet edebilmek, ürünlerde ve süreçlerde değişiklik yapabilmek için Ar-Ge uygulamalarına oldukça

özen göstermeleri hatta ve hatta sadece bu faaliyetler için farklı bir bütçe elde etmeleri başarı sağlamak açısından işletmeye katkı sağlayabilecektir. Firmalarda kullanılan Ar-Ge uygulamaları, özünde araştırma niteliğinde olup esasen ekonomik bir nitelik taşımamaktadır. Öyle ki firmaların üretim faaliyetlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemleri çözmeyi hedeflemektedirler. Ar-Ge faaliyetlerini araştırma niteliğinde kullanmayan işletmeler, ürünün geliştirilmesi, konumlandırılması konularında kâr amacı güderek kullanabilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 297).

Bir firmada sadece Ar-Ge bölümünün olması onun her koşulda saldırgan strateji uygulayacağı anlamına gelmez. Böyle bir politika izleyecek olan bir firmanın çevresine karşı hassas davranması, kuvvetli alt yapıya sahip olması özellikle de tepe yönetiminin yeniliklere kolay adapte olabilmesi, oluşabilecek risk ve sorumlulukları karşılayabilecek nitelikte olması, ayrıca örgüt içi iletişimin aktif ve anlaşılabilir olması ve kolay öğrenilebilir bir kurumsal yapısının olması başarı sağlama konusunda oldukça etkili olabilecektir (Lumpkin & Dess, 2001: 429).

Saldırı stratejisinin en önemli özelliği, işletmenin pazar liderliğini işgal etmesi ve tüketicilerin üreticiler tarafından yönlendirilmesidir. Bu işletmeler, gerçekleşmesi muhtemel risklere karşın mevcut pazara yeni ürün ile girip pazarda lider pozisyonda olmayı amaçladığından proaktif hareket tarzını özümsemektedirler (Morgan & Strong, 1998: 1051–1073).

### 3.2. SAVUNMACI STRATEJİ

Ürün ve teknoloji üretme konusunda ilk adımı atmak istemeyen ama teknolojiden de tamamen kopmak istemeyen işletmelerin uyguladığı belirli üretim süreçleri ile verimlilik artırılırken maliyetin de son derece dikkat edildiği bir yaklaşım şeklinde ifade edilmektedir (Naktiyok ve Karabey, 2007: 209).

Farklı iş alanlarından uzak duran savunmacı strateji uygulamak isteyen firmalar, şu an için hâlihazırdaki ürün/hizmet ve pazar paylarını elde tutmaya özen gösterirler. Bu stratejiyi seçen işletmeler, ürünlerinin pazarda satılıp satılmadığını takip ederler ve herhangi bir rakip firma tarafından rekabetçi bir ürün ortaya çıktığında hemen yanıt vermeye çalışırlar. Bu tür bir yenilikçi strateji ile firmalar, rakiplerin piyasaya girmesini zorlaştıracak şekilde zor ve maliyetli yenilikler hazırlamaktadırlar. Böylelikle, savunmacı strateji uygulayan firmalar, daha düşük maliyet ve daha uygun

fiyatlı aynı zamanda kaliteli ürünler sergileyerek mevcut pazar paylarını koruma eğilimindedirler. Bu firmalar üretmiş oldukları ürünlerden maliyet verimliliği elde ederken, üstün rekabetçi pozisyonu korumak yani rekabet avantajını ellerinde tutarak diğer firmaların pazarlara girmesine önlemek amacıyla ellerindeki ürünlere yenilik yaparlar. Farklı pazar alanları, farklı tüketiciler ya da yeni ürünler yerine söz sahibi olduğu pazarlarını elde tutmaya çalışırlar (Ingram vd., 2016).

Firmalar tarafından yenilik uzak durulacak bir olgu olarak düşünülmemekte, mevcut pazar sürekli kontrol edilerek eğer ki durumda bir farklılık oluşuyorsa ya da rakip firmalar bir yenilik girişiminde bulunuyorlarsa bu yeniliklerden faydalanmayı yeğlemektedirler. Saldırgan stratejinin tersine oluşacak durum neticesinde davranışta bulunacaklarından reaktif bir tutum içinde bulunurlar (Ingram vd., 2016).

Genel olarak bakıldığında bu türden bir stratejinin başarıya ulaşabilmesi sektördeki firmaların yetenek ve bilgi birikimine bağlıdır. Sektörde öncü olan bir işletmenin ürününden daha işlevsel, ihtiyacı karşılayabilme konusunda daha etkin bir ürün üretilmelidir ya da aynı nitelikte daha uygun fiyatlı ürünler sunmak savunmacı stratejiye uygun bir davranış olabilir. Saldırgan stratejide bulunmak istemeyen bunun yerine lider pozisyonundaki yenilikçilik açısından saldırgan stratejiyi belirlemiş işletmeyi takip eden, gerek onun hatalarından gerekse de onun açmış olduğu pazarlardan faydalanmak isteyen bir adım geriden gelen firmaların izlediği yol olarak ifade edilebilir.

### 3.3. TAKLİTÇİ STRATEJİ

Bu stratejiyi kullanan firmalar, sektördeki lider konumundaki işletmeyi takip ederler, daha az iş gücü, malzeme ve yatırım maliyetleriyle faaliyetlerine devam ederler. Risk almaktan uzun duran bir yapıya sahiptirler, Ar-Ge faaliyetlerine masraf yapmaktan da uzak dururlar, yenilik oluşturmak yerine başka firmaların oluşturmuş oldukları yenilikleri kopyalarlar. Bu sebeplerden dolayı başarıya ulaşmak için maliyet üstünlüğüne sahip olmak gerekmektedir. Üretim maliyetlerinin diğer firmalara kıyasla düşük olması stratejinin özünü oluşturmaktadır. Bunun yanında taklit edecekleri firmayı seçerken doğru karar vermek, bu firmaya ait bilgi ve teknoloji kullanımını çözümleyebilmek stratejinin başarısında önemli paya sahip olabilir (Güleş, 2004: 177).

Taklitçi stratejinin teknolojik gelişim ve değişimin çok hızlı olduğu pazarlarda kullanımının yaygın olması ve sürdürülebilir rekabet avantajı olarak uygulandığı izlenmektedir. Compaq markası, bilgisayar alanında taklitçi stratejiyi son derece başarılı bir şekilde kullanabilen işletmeler içinde yer almakta buna karşın IBM orijinal PC pazarında genelde uygun fiyat ve kalite adı altında diğer firmalar tarafından fazlaca örnek alınan firma olmuştur (Trott, 2002: 108).

### 3.4. BAĞIMLI STRATEJİ

Bünyelerinde bağımlı strateji kullanmak isteyen firmalar yenilik ve teknoloji bakımından lider pozisyonunda olan firmalara bağımlı olmayı tercih ederler. Üretim süreçlerinde bağılı bulunduğu firmalardan, tüketicilerden bir beklenti gelmesi halinde farklılığa gidilir, bağılı oldukları firmanın amaçları neticesinde faaliyetler ilerlemektedir. Bunun dışında Ar-Ge uygulamalarını kullanımının az olması gözlemlenebilir (Sarıhan, 1998: 64).

Firmalar, uzun vadede büyüme ya da küçülme politikası uyguladıkları için de kendilerine bağılı alt işletmeler inşa ederler. Bu firmalar neticesinde kendi marka imajını yerinde tutarak örgütsel konularda ki uygulamalarını çok daha kolay biçimde alt firmalara yaptırırlar. Karşılıklı bağımlılık içerisinde yürütülen faaliyetlerde, bağımlı işletmeler beraber çalıştıkları firmalardan farklı bir beklenti gelmedikçe kendi faaliyet alanlarında rutin bir şekilde ilerlemeye devam ederler. Turkcell firması kendisine bağımlı alt firmalar ile bazı süreçleri kendi alt şirketlerine yönlendirerek işleri onlara dağıtmıştır. Bu kuruluşlar Turkcell ana firmadan bir değişiklik, yenilik ya da farklılık gelmedikçe Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmazlar neticede ana merkeze bağılı olarak yaşamlarını idame ettirirler (Coşkun, 2013: 61).

### 3.5. GELENEKSEL STRATEJİ

Genelde geleneksel strateji kavramından söz edildiğinde firmaların Ar-Ge uygulamalarından uzak, yenilikçi gelişmelerden ziyade trend olarak nitelendirilebilecek tasarımsal farklılıklara gidilmesi anlaşılmaktadır. Bu algının, firmaların Ar-Ge uygulamalarına yeterince destek ve maddi yatırım yapmadığı fikrinden ele alınırsa işletmelerin teknolojik değişikliklerle uğraşabilmesinin zor olduğu kanısı oluşabilir (Sarıhan, 1998: 64).

Yukarıda ifade edildiği gibi sadece trend olarak nitelendirilebilecek tasarımsal değişiklikler elde edilerek uzun vadede sürdürülebilir manada rekabet üstünlüğü elde edebilmesi geleneksel strateji yoluyla oldukça imkansız görünmektedir. Kısa vadede belirli aralıklarla uygulanabilecek dönemsel yenilikler, bir Ar-Ge araştırmaları neticesinde elde edilen bilgi ve teknolojinin yerini almayacak uzun vadede başarısız olabilecektir.

Söylenildiği gibi teknolojik araştırmaların tersi olarak tecrübe ve becerilere dayanan bir stratejidir. Bu yenilik stratejisi mevcut pazar alanında ihtiyaç görülmemesi halinde veya rekabet şartlarının firmayı mecburi yeniliğe yönlendirmemesi halinde firma açısından da normal şartlar altında herhangi bir değişiklik yapılmayacaktır. Günümüzde firmalar arasında yaşanan çetin rekabet ortamında güçlü firmalar özellikle de teknoloji bakımından güçlü yenilikler ve değişiklikler yarattıklarından, gelişim odaklı sektörlerde bu işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri zorlaşmaktadır. Belirli bir noktaya kadar dayansalar da rakip firmaların teknoloji odaklı iş süreçleri karşısında saf dışı bırakılırlar (Güleş, 2004: 177).

Geleneksel yenilik strateji uygulamak isteyen ve başarılı olmak isteyen firmalar özellikle durağan, işletmeler arası rekabet seviyesinin minimum olduğu alanlarda politikalarını sürdürmelidirler. Rekabetin şiddetinin az olduğu pazarlarda zaten kolay kolay dış çevreden değişim ve farklılık yönünde talep olmamakta bu durumda firmaları yenilik yapma konusunda davranışa geçmeleri en az gerçekleşmektedir (Gökçek, 2007: 75).

Genel itibari ile geleneksel yenilik stratejisini takip eden işletmeler nüfuz ettikleri alanda en ufak bir farklılık, yenilik, değişiklik, teknolojik gelişme oluşturma ihtiyacı hissetmezler. Ki bununla beraber bir yenilik gerçekleştirebilecek seviyede gerekli nitelikte donanıma sahip olmadıkları söylenebilir.

### 3.6. FIRSATÇI STRATEJİ

Fırsatçı strateji esas alan firmalar faaliyet gösterdikleri pazarlarda oluşan boşluk, noksanlık gibi avantajları takip ederler. Öncesinde düşünülmemiş ve uygulanmamış ama talep oluşturabilecek ürünleri sentezleyerek bünyelerine üstün bir pozisyon elde etmeyi arzulamaktadırlar. Devamlı arayış içinde bulunan böyle firmalar

yenilik ve yeni ürün elde etme noktasında adeta aç kurt misali hazırda durmaktadırlar. Böylelikle firma sürekli dinamik ve ciddi manada proaktif kalır (Coşkun, 2013: 61).

Böyle bir yönelimde bulunan işletmelerin genel manada yaratıcılık ve girişimcilik ruhunun gelişmiş olması beklenmektedir. Ar-Ge gibi firmaya ciddi manada maliyet yükü oluşturmada ve riskten kaçınarak kapsamlı yenilikler oluşabilmekte ve firma bu konuda büyük kazançlar sağlayabilmektedir. Özellikle sektörde lider konumunda bulunan firmalar ile baş edemeyecek konumda olan firmalar böylesine durumlardan avantajlar elde edebilirler, geleceğe yönelik atılım yapılarak kurumun büyümesi gerçekleşebilmektedir. Ayrıca bu stratejiyi kullanan firmalar, adeta askeri stratejideki gibi rakip işletmelerin zayıf yönlerini bulmaya çalışırlar (Durna, 2002: 144). Aynı tür yenilik uygulayarak iki rakip firmanın pazara nüfuz edebilmesi zor olabilir. Bundan dolayı, karşı tarafın eksiklerini, boşluklarını çözümlenerek aynı yenilikçiliği uygulamasalar dahi rekabet üstünlüğü elde edebilir ve doğrudan pazardaki alanını arttırabilirler.

Sektörde söz sahibi birbirinin muadili olabilecek iki köklü cep telefonu markasının aynı teknolojik donanımları kullanarak hemen hemen aynı ayarda ürün üretmelerine rağmen birinin diğerinde gördüğü bir eksikliği fark eder etmez bunu rekabet avantajına dönüştürebilirler.

#### **4. İŞLETMELERİ YENİLİĞE YÖNLENDİREN SEBEPLER**

Firma tarafından yenilik uygulama kararı altında ilk olarak yapılabilecek en önemli süreçlerden birisi fikir yaratma ya da fırsat kovalama olması beklenebilir. İşletmeler açısından uygulanacak herhangi bir yenilik süreci imkânsız olarak görülmediği takdirde başarı için ilk adım atılmış olabilmektedir. Bununla beraber yenilik süreci ne sadece tepe yönetim tarafından tek başlı olarak yürütülebilir nede sadece çalışanlara bu sorumluluk yüklenerek bu değişiklik çıkmaza sokulur. Genel açıdan bakıldığında yeniliğe sebep olan faktörler işletme içi olabileceği gibi işletme dışı sebeplerden de kaynaklanabilmektedir.

Genel manada düşünüldüğünde yenilik yaratmanın örgüt içinde uyumlu bir şekilde oluşacak ekip çalışması olduğu bilinmektedir. Öyle ki sadece içsel çevrede yeniliği sınırlamak başarı açısından olumsuz bir sonuca oluşabileceğinden yaşanan

rekabet derecesi ve tüketicilerin talep ve beklentileri de göz önüne alınarak kapsamlı bir yenilik oluşturulabilir.

Yenilikler işletmenin ekonomik olarak başarı elde edebilmesi uzun vadede hedeflediği noktalara ulaşabilmesi olarak düşünüldüğünde ticari faaliyet konusu olan geniş bir tabana sahip olduğu söylenebilir. Özellikle günümüzde çok sert geçen rekabet şartları çerçevesinde hayatlarını devam ettirebilme, kazanç sağlama yarışında olan firmalar açısından yeniliğin adeta zorunluluk haline geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü sürekli değişim halinde olan pazara hitap edebilmek, müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını okuyabilmek, örgütsel faaliyetlerde değişim ihtiyacı, maliyetleri azaltma gibi unsurlar ancak yenilik yolu ile oluşturulabilecek fikirlerin neticesinde ürün/hizmetlerde sağlanacak bir değer yaratma ile oluşturulabilir. Öyle ki yenilik adına yapılması düşünülen yatırım gereksiz olarak düşünülmemeli aksine geleceğe yapılan bir yatırım olarak düşünülmelidir.

#### 4.1. TÜKETİCİ TALEP VE İHTİYAÇLARI

Drucker (1985)'a göre; "Bir işin ne olduğuna karar veren müşteridir. Bir mal ya da hizmeti satın almaya istekli olması nedeniyle müşteri, ekonomik kaynakları, anamalı, hammadde ve malzemeleri de kullanılabilir mallar biçimine çevirtir. Bir işletmenin ne üreteceğini düşünmesi, özellikle, işletmenin başarısı ve geleceği yönünden çok önemli değildir. Müşterinin neyi satın alacağı, onun için neyin bir 'değer' taşıdığı konusu en önemli nokta olup, işletmenin çalışma alanının ne olacağı, hangi malları üreteceği ve işletmenin yaşayıp yaşamayacağını belirleyen müşterinin bu konudaki istekleridir"(Kotler, 2000: 129).

Yani bu düşünceden yola çıkıldığında eğer yapılan değişiklik tüketicinin gereksinimlerini giderecekse öyle satın alacağıdır. Bu yeniliği benimsemesi için ihtiyaçları ile örtüşmesi gerekmektedir. Bu yeniliği benimseyen tüketicilerin fazlalığı yeniliğin yayılma hızını artırabilir. Çünkü tüketicinin yaratılan yeniliğe olan memnuniyet düzeyinin artması aynı zamanda yeniliğin yayılma hızının artmasına sebep olabilmektedir.

Bununla beraber firma tarafından oluşturulacak yenilik faaliyetinin etkinliği ve başarısı için tüketiciyi tanımak gerekmektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu toplumun yapısı ve özelliklerini iyi çözümleyip buna göre yapılacak değişimin başarılı

olma ihtimali yüksek olabilir. Yeniliği gerçekleştiren işletme, müşteri portföyünü genişleterek, daha fazla kesime hitap edebilir. Bununla daha fazla kazanç sağlayan firma, gelişimini artırarak daha çok iş imkânı oluşturur (Huergo, 2006: 1380).

Giderek bilinçlenen ve seçici olan müşteriler artık standartlaşmış mal ve hizmetler, ya da firmalar arasındaki düşük fiyat mücadelesinden ziyade daha özgün, farklı ihtiyaçlarını karşılayacak niteliksel ürünler talep etmektedirler. Böylece yüksek kaliteli, uygun fiyatlı, yenilik, çeşidin çok olduğu, tüketici memnuniyetinin en başta olduğu bir rekabet anlayışı gündeme gelmiştir (Bahar, 2006: 37).

#### 4.2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAK

Bir pazarda faaliyetlerine devam eden işletme, yenilik neticesinde ürün ya da hizmette oluşturulacak katma değer artışı ile sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların ürünlerinden daha işlevsel, daha farklı, kaliteli vb. ürünler sunarak bu firmalara kıyasla rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

Yeniliği, dünya genelinde etkili olan küreselleşmeyi sürekli yönlendiren ve geliştiren bir kavram olarak ele aldığımızda küreselleşmenin yönlendirmiş olduğu yeni pazar yapısının belirleyicisi olabilmektedir. Oluşan küresel rekabet rüzgârı ile pazardaki eğilimler değişim aşamasında bulduklarından, firmaların bu değişikliklere adapte olmaları zorunluluğu meydana gelmektedir (Amidon, 1990).

Sektörde lider konumda olan firmalar incelendiğinde sürekli değişim halinde oldukları, çevrenin ve rakiplerinin etkilerine karşı bilinçli bir şekilde piyasayı yakından takip ederek, pazarın zamanla değişiklik gösteren normlarına uygun tepkiler vererek ve diğer firmaları saf dışı ederek rekabet avantajı elde edebilirler.

Küreselleşmenin getirdiği rekabet anlayışında rakiplerin uygulamalarını, iş süreçlerini ya da ürünlerini kopyalayarak varlığını devam ettirebilmek giderek basit olmaktan çıkmaktadır. Firmaların, zamanın gerektirdiği yenilikleri yeri geldiğinde uygulayarak rekabet elde edebilmeleri ve pazar fırsatlarını daha iyi takip edebilmeleri yine yenilikle olabilmektedir. Firmalar rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına amaçlarına uygun bir yenilik stratejisi seçmelidirler (Ecevit ve Işık, 2011).

Rekabet üstünlüğü, bir firmanın rakip pozisyonunda olan diğer işletmeler ile kıyaslandığında tüketicilerine daha uygun fiyat ya da farklılık takdim etmesinden



doğan konumsal bir üstünlüktür. Firmalar rekabet avantajı yakalamak için şu faktörleri göz önünde bulundurmalıdırlar (Porter, 2000).

- Rekabet avantajı, araştırma ve geliştirme, yenilik ve değişimden oluşmaktadır.
- Rekabet avantajı, firmanın tüm değer sisteminden oluşmaktadır.
- Rekabet avantajı, sadece araştırma ve geliştirme ile devam ettirilebilir.
- Rekabet avantajının devam ettirilmesi, kaynakların devamlı gelişimini gerektirmektedir.

Firmaların artık birbirlerine rekabet üstünlüğü sağlamak için geçmişte kullandıkları en uygun fiyat politikası yerine yeni ürün ve yeni hizmetler oluşturarak devam ettikleri görülmektedir. Varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli farklı yenilikler yapmaları gerektiğini aksi takdirde değişime ayak uyduramayıp isimlerinin zamanla yok olacağını bilmektedirler. Netice itibari ile rekabet üstünlüğü elde edebilmek, farklı olabilmek için fark yaratmak gerekir bu da ancak yenilikle olabilir.

#### 4.3. PAZAR PAYINI KORUMAK/ARTIRMAK

İcat yapmak ya da patent sahibi olmak yenilik için fırsat olarak görülebilir fakat asıl amaç icat değil, yenilik yapmaktır. Sadece bu durumda pazar payı korunabilir ya da pazar payında artış yapılabilir (Duan ve Burrell, 1997: 12).

Firmalar, ellerinde ki mevcut ürün/ hizmetlerin yerine yeni ya da eski üründe güncelleme yapılarak geliştirilmiş ürünler sunarak sürekli pazar paylarını korumak hatta artırmak isteyebilirler. Tüketicilerin sürekli farklılık gösteren talep ve gereksinimlerine göre yeni ya da geliştirilmiş ürünler oluşturmak hem yenilik sebebi hem de pazar payını artırmak isteyen işletmeler tarafından önemli sayılabilir.

Firma, yenilikçi bir rakibi ile karşılaştığında yenilikçi bir rakip karşısında pazar payı kaybından sakınmak amacıyla refleks olarak bir tavır takınabilir ve yenilik yapabilir. Hatta bünyesinde bulunan ürünleri teknolojik olarak geliştirme ya da farklılaştırma düşüncesiyle diğer firmalara oranla pazar payını artırmayı düşünebilir (Bommer ve Jalajas, 2002: 379).

Sadece standartlaşmış ürünler üretip yıllarca bu ürünlere tutunmak, küreselleşen ve sürekli gelişen piyasada modası geçmiş bir kavram olarak görülebilir. Örneğin otomotiv markaları tüm modellerini hemen hemen her yıl baştan sona

değiştirmekte ya da son teknolojinin getirmiş olduğu donanımları araçlarına uygulayarak gncelleştirmektedir. şu an için sektörde lider bir işletme, zamanın getirmiş olduğu bilgi ve teknolojiyi bünyesine yerleştirmezse kısa bir zaman sonra pazar payı azaltma ya da daha kötü bir sonuçla karşı karşıya kalabilir.

Yeni rnlerin, pazardaki konumu korumaya, pazar payında artışa gitmeye ve kazancı çoğaltmaya faydası olmaktadır. Olgunlaşmış ve piyasada yer etmiş mamullerin genelinde yalnızca fiyat avantajı değil bununla beraber yenileme, düzenleme, güncelleme, farklılaştırma tarzı farklı etkenlerden de oluşmaktadır (Tidd vd., 2005: 5).

#### 4.4.TEKNOLOJİK GELİşMELER

Hiçbir organizasyon teknoloji konusunda yaşanan gelişmelerin işletmeleri etkileyemeyeceğini dşunemez. Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir işletme yenilik yapmak zorunda olduğunu bilir ve yenilikçi olmak için mevcut teknolojik yapılarını rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek adına geliştirmeye yönelir. Teknolojik gelişmeler işletmenin ürünlerinde olabileceği gibi, iş yapma süreçlerinde de değişiklik yaratabilir. Teknolojik değişimler, yeniliği yönetebilmek için gerekli olabilmektedir.

Teknoloji, firmanın stratejik ve fonksiyonel yeteneklerini etkin kullanma açısından daha iyi bir imkân sağlayabilir. Bilgi ve hız günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamak için oldukça önemli bir hal almışken son teknolojik donanımaya sahip yeni bir üretim sisteminden yeni ve hızlı ürünler elde edebilmek pazarda varlığını devam ettirebilmek için önemli olabilir. Birçok işletmenin kârlılığını en st düzeye çıkarabilmek, verimlilik sağlayabilmek, müşterilerin beklentilerini en kısa sürede karşılayabilmek, rakipleri ile rekabet edebilmek için yeni teknolojiler aradığı bilinen bir gerçektir.

İleri düzey teknoloji ve teknoloji bakımından lider pozisyonunda olan kurumlar ürün yeniliği konusunda başarılı olurlar. Bu firmalar teknolojiyi çoğunlukla piyasaya yeni ürünler çıkararak uygularlar. Teknolojik gelişmeleri tam olarak süreçlerine aktaramayan işletmeler, süreç yeniliği ve maliyet kısıtlamalarında yenilik üzerine odaklanırlar (Sandra, 1996: 167-184). Kullanmış olduğu teknolojik donanım yetersiz hale geldiğinde çevresel koşullar, pazara adapte olma, yenilik oluşturma fikrinin etkisiyle, işletmeyi yeni teknoloji bulmaya yönlendirebilir (Hassink, 1996: 167).

Netice itibari ile teknolojik etmenlerin, yoğun rekabetçi yapının egemen olduğu pazarda firmanın sürekliliği açısından yeni ürün oluşturmaları ya da iş yapma süreçlerinde gelişime gitmeleri gerektiği ifade edilebilir. Değişme ihtiyacı olduğunu fark etmeyen işletmeler zamanla yok olma durumundadır. İşletme açısından baştan sona tüm teknolojik süreçlerde yenilik yapılmasından ziyade bilinçli bir şekilde ileriye doğru, devamlılık içeren değişim başarı elde etme açısından anahtar rol oynayabilir.

#### 4.5. STRATEJİK BİLGİ YÖNETİMİNİN ETKİSİ

Firmalar açısından son zamanlarda stratejik öneme sahip olan bir diğer unsur bilgidir. Bilgiye, diğer firmalara nispeten çok daha kısa sürede sahip olan ve bu bilgiyi rakiplerinden fazlaca etkin olarak yönetebilen kuruluşlar hedeflerini daha kolay elde edebileceklerdir. İşletmelerin iç ya da dış kaynaktan elde ettikleri bilginin yenilik sağlarken ve rekabet ederken stratejik bir şekilde girdi halinde konumlandığı izlenmektedir (Kurt ve Ağca, 2004).

Bilgi girdisinin firmaların temel becerilerini meydana getirdiği söylenebilir. Hal böyle olunca stratejik bilginin ehemmiyeti firmanın yenilik becerisini bu bağlamda bilginin önemi örgütün yenilik yapma yeteneğini geliştirdiğinden meydana gelmektedir. Böylelikle yenilik gerçekleştiren işletmeler için bilgi temelli firmalar şeklinde bahsi geçmektedir (Güleş, 2000: 151-160).

Özellikle son yıllarda firmaların ortaya çıkış, gelişme, olgunlaşma ve ortaya koydukları başarılarının gerisindeki Günümüzde işletmelerin doğuş, büyüme ve başarılarının arkasındaki önemli bir destek dinamik bilgi yönetimidir (Barca, 2004). Eski geleneksel iş yapma sürecindeki yöntemler zamanla etkisini yitirmiş artık tamamen bilgi merkezli süreçlerle başarılar yakalamaya çalışılmaktadır.

#### 4.6. İŞLETME FAALİYETLERİNDE ZORUNLULUK

İşletmenin faaliyetlerini icra ederken uyguladığı süreçler çevrede oluşan değişim ile birlikte taleplere yanıt vermiyor, değişim ve gelişim şart ise bu konuda yapılacak çalışmalar neticesinde yeniliğin başarılı olma ihtimali artar (Iraz, 2005: 93-34). Zaman içinde çevresel şartlara adapte olabilmek adına firmanın faaliyetlerinde mecburi bir değişim rüzgârı esebilir.

İşletme faaliyetleri sırasında beliren gereksinimler, yenilik yapmayı tetikler ve aynı zamanda kaynaklık yapar, bununla beraber yenilik açısından büyük bir imkân yaratır. İşletmeleri yeniliğe iten diğer sebeplerden ayrı bir biçimde faaliyetlerin gerçekleştiği esnada duyulan gereksinimler, iç ya da dış etkenlerden meydana gelmez. İş yapma biçiminden kaynaklanan bir olay ile başlar ve durumdan ziyade işe hedeflenme çalışmasıdır. Hal böyle olunca mevcut işletme süreci geliştirilerek daha iyi bir duruma kavuşturulabilir (Drucker, 1994: 69).

İnsan sermayesi, işletmelerin yenilik oluşturma, teknolojiyi geliştirme yeteneğinin temelini oluşturmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128-152). Buradan yorumla zaten oluşturulacak bir yenilik en başta örgüt içinde başlayacağından sonrasında ise dış çevreye yansıtacağından bu süreçlerin temelini personelin oluşturduğu ifade edilebilir. Son zamanlarda işletmelerin sahip olduğu becerili ve eğitilmiş personeli, bilgiye ulaşmada ve yaratıcı fikirler oluşturma konusunda yeniliğin belirleyicisi konumundadır (Berman vd., 1998: 1245).

Tidd vd. (2001), yeniliğin süreç şeklinde bir faaliyet olarak oluşturulması için yeniliğin bir süreç olarak uygulamaya konulması için yardımcı bir örgütsel oluşumun olması gerektiğini savunmuşlardır. Yenilikler tasarlanırken oluşturulacak yapılar yeniliğe katkı sağlayacak biçimde ayarlanması başarı elde etme açısından önemli olabilir. Personeli, karar verme aşamasında ve yetkilendirme esnasında oldukça serbest bırakan esnek bir örgüt şekli radikal yenilik oluşmasında oldukça verimli hale getirecektir (OECD Oslo Manual, 2005: 35).

Firmanın içinde bulunduğu pazar, uyguladığı strateji, sahip olduğu örgütsel yapı, içinde bulunduğu ekonomik durum genel manada işletmenin tüm faaliyetleri yenilik konusunda belirleyici olabilmektedir. Bununla beraber büyük ve yenilikçi işletmelerin Ar-Ge'ye duymuş olduğu hassasiyet ve yatırımda yeniliğin gücünün belirleyebilir. Mevcut donanım veya yazılımlarda farklılıklar elde etmek yani üretim süreçlerinde değişikliğe gitmek, iş süreçlerinde geliştirilmiş teknolojiler kullanmak yenilikçilik olarak firmaya katkı sağlayabilir. İşletmelerin patent sahipliğine göre yapılacak bir çözümleme de işletme faaliyetlerinde yenilik oranının yenilik çıktılarına olumlu katkı sağladığını kanıtlamaktadır (Zerenler vd., bt, 661).

## 5.YENİLİĞİN İŞLETMELERE FAYDALARI

Firmalara yenilik yaratma ile ilgili olarak katkı sağlayan değer oluşturma, fırsat yakalama, rekabet üstünlüğü sağlama ve farklılık elde etmenin ötesinde firmaya birçok yararı olmaktadır. Bunlardan bazıları öyle ifade edilebilir (Mische, 2001: 129):

- Yenilik, işletmenin çevresini yeniden restore edebilmek ve performans seviyesi üst düzey organizasyon elde etme konusunda kapısı çalınan etkin yöntemler içerisinde bulunur.
- Yenilik yapmak personelin eğitim ve becerilerinin gelişmesinde olumlu yönde etki yapar, iş gücünde yarattığı heyecan örgüte yeni bir ruh katar.
- Personel açısından yeniliğin bir parçası olduklarını belirtmek onların pozitif duygularının meydana gelmesine sebep olur.
- Yenilikçilik, öğrenilen bilginin paylaşılmasını sağlar. Yenilikçiliği prensip olarak belirlemiş örgütlerde yeni fikirlerin yayılması yüksek olur. Ayrıca yenilikçi bir örgüt yapısı sürekli öğrenme eğiliminde bulunur.
- Yenilikçi organizasyonlar gelişim ve değişim adına insan kaynağına özgürlükçü yaklaşırlar. Personele ekip çalışması, bireysel gelişim ve fikir yaratma ile konularda destek sağlanır.

Yenilik faaliyetleri yalnızca performansı yükseltme ya da rekabet üstünlüğü sağlama imkânı vermemektedir. Yenilik yapma becerisini elde eden firmaların uzun vadede rekabet gücünde artış oluşur ve çalışma alanının sürekli dinamik olmasını sağlayan katkıları olacaktır (Avcı, 2009: 121-138).

Firmalar küreselleşmenin de etkisi ile rekabetin yüksek olduğu dinamik bir yapının altında faaliyetlerine devam ederler. Bunun neticesinde daha kaliteli ürün ya da hizmet, müşteriye en kısa sürede hitap edebilmek önem arz etmektedir. Tüketicilerin taleplerin kısa zaman içinde değişiklik göstermesi ve rekabetin küresel bir nitelik taşıması firmaları hızlı olmaları konusunda zorlayıcı bırakmaktadır. Müşterilerin taleplerinin yanında ürünlerin ya da hizmetlerin niteliği firmanın pazardaki albenisini yükseltmektedir. Küresel rekabet sonucunda hızla ilerleyen teknoloji ve ürün yaşam döngüsünü kısaltan müşteri beklentileri işletmelerin rekabet stratejilerini zamana karşı yarıştırmaktadır. Müşteri beklentilerinin yanı sıra ürün veya

hizmet kalitesi ve rekabet fiyatı pazarda çekiciliğini arttırmaktadır (Pilar ve Anna, 2006: 1).

Şekil 3: Yenilik Oluşumuna Katkı Sağlayan Faktörler



Kaynak: Trott, Paul (2005), "Innovation Management and New Product Development", Pearson Education Limited, ss 10.

### 5.1. VERİMLİLİK ARTIŞI

Küreselleşmenin hızlı bir şekilde ilerliyor olması, firmaları tam anlamıyla etkili bir rekabet ortamına götürmektedir. Bilgi ve bilgi teknolojilerini etkin bir biçimde kullanan, kaliteyi ilke edinmiş, iş yapma süreçleri başta olmak üzere üretilen ürün/ hizmetlerde standartlaşmanın dışına çıkıp fark yaratabilen firmaların verimlilik elde etmeleri kaçınılmaz olabilmektedir.

Teknolojideki ilerlemeler, yeni iş yapış biçimleri, otomasyon, organizasyonların yeniden biçimlendirilmesi, maliyet düşürülmesi amacıyla uyarlanan örgütsel yapılar işletmelerde verimlilik artışı sağlayabilecek olgular olarak düşünülebilir. Bununla beraber yenilik neticesinde işletmenin sahip olduğu kaynaklarından ölçülü şekilde istifade ediyor olması maliyetlerde azalışa yol açabilir. Hatta bu durum üretimin artmasına bile sebep olabilir.

Ülkelerde refah seviyesi, rekabet gücü ile alakalıdır. Rekabet gücü yüksek olursa yaşam standardı artar. Rekabet gücünün artışı ise ancak üretimi artırmak ile

olur. Üretkenliği yükselten esas kavram yeniliktir. Yenilik ile firma aynı kaynaktan daha fazla kazançlar sağlayabilir (Elçi, 2006: 35). Bu bakış açısına göre yenilik işletmelere verimlilik artışı sağlama konusunda yararlı olabilmektedir.

## 5.2. SADIK MÜŞTERİ BİLİNCİ

Yeni müşteri elde etme maliyeti, eldeki hazır müşteriyi koruma maliyetinden minimum 2-3 kat fazladır. Yani firmalar için yeni müşteri elde etmek için oldukça fazla harcama yapmaları gerekmektedir. Hal böyle olunca zaten maliyet artışından uzak duran firmalar, mevcut müşterilerin firmaya olan bağlılıklarını artırmaya yönelmektedirler. Bu durumda sadık müşteri elde edildikçe bu müşterilerin çevrelerini etkileyebileceği düşünülmektedir (<https://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/bin-200-dolara-bir-musteri-491299>).

Firmalara karşı oluşturulacak müşteri bağlılığı neticesinde pazar payında ve karlılıkta artış gözlenebilir. Bununla beraber seri üretim, düşük stok maliyeti işletmeleri olumlu olarak etkileyebilmektedir (Kovancı, 2001: 93).

Her işletmenin az ya da çok sahip olduğu müşterileri bulunmaktadır. Bu müşterilerin işletmeleri sahiplenmesinde ki ana amaç kendi beklentilerine uygun, ihtiyaçlarını giderebilecek nitelikte ürün ya da hizmetler sunuyor olmasından kaynaklanabilir.

iPhone kullanıcıların ben bu markadan başka telefon kullanmam demesi ya da Mercedes sahiplerinin araçlarına olan bağlılıkları bu konuda örnek teşkil edebilir. Yalnız bu konuda unutulmaması gereken önemli nokta, müşterilerin her şekilde firmayı desteklemeleri değildir aksine işletmeleri yaptıkları yenilik ve değişiklikler neticesinde kullanıcıların zamanla farklılık gösteren taleplerine yanıt verdikleri için sadık müşteriyi elde tutuyor olabilirler.

## 5.3. MARKA İMAJI

Giderek bilinçlenen tüketiciler, küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet şartları altında firmaların markaları diğer işletmelerden değişik bir biçimde neler vaat ettiği konusunda açıklayıcı olmaları beklenilebilir.

Tüketicinin nezdinde işletmenin sahip olduğu ürün / hizmete karşı diğer rakip firmaların ürünlerinden daha kullanışlı ya da değerli olduğu oluşturulmalıdır. Marka

kavramı ile firmanın ürünlerinin kopyalanabilirliğini en aza indirmek adına farkını göstermesi beklenmektedir( Ar, 2004: 5).

Marka imajı ya da itibari yenilikçilik yapmış firmaların olmazsa olmazları olarak düşünülebilir. Kurumsal bir yapıya dönüşen örgütler yenilikçiliğin getirisi olarak ürünlerinde markalaşma yolu ile farklılık yaratabilmektedirler. Küreselleşme ile beraber ürünlerin sunulmasında önemli bir noktaya gelinmiştir. Son zamanlarda özellikle bilginin ve teknolojinin etkisi ile firmalar arasında birbirlerinin yerini tutan ürünlerle devam etseler de, tüketici ile firma ikilisinde duygusal bağ yaratabilmelerinin eksikliği duyulmaktadır (Pervaiz ve Zairi, 1999: 40). Tüketicilerin duyguları önemsenerek kurulacak bir marka anlayışı firmanın yenilikçi yapısının sürdürülebilirliğini de çoğaltmaktadır.

Firmaların sahip olduğu yenilik becerileri ve yenilikçi tutumları kendileri başta olmak üzere pazar performansını ve markalaşma seviyesini de olumlu olarak değiştirmektedir (Weerawardena vd., 2006: 40). Bir işletmenin yenilik kapasitesi ile markalaşmasının doğru oranlı olduğu ifade edilebilir.

Sektörde adından söz ettiren markalar, pazarlarda yenilikçi duruşları ile fark yaratmaktadırlar. Firmaların yenilikle yeniden şekillenmiş organizasyonel bünyeleri, tüketicilerin taleplerini karşılayabilme, marka performansı ve marka sürecini de hızlandırdıkları yer almaktadır (Weerawardena vd., agm., 2006: 41).

#### 5.4. ARAŞTIRMA - GELİŞTİRME ( AR-GE)' YE YÖNELTME

İşletmelerde yenilik olgusundan bahsedebilmek için Ar-Ge faaliyetlerinin olması gerektiği söylenilebilir. Küreselleşme ile yeniden şekil alan rekabet ortamında teknolojik yenilikler elde etmek en önemli güç olmaktadır. Ar-Ge' ye yapılan masraflar uzun vadede ele alındığında ürünlerde farklılık, kârlılık, kalifiye iş gücü gibi işletmeye katkılar sağlayabilir. Ayrıca Ar-Ge örgütlerinin sektörde üst noktalarda olmalarının nedeni yeni fikirlerin oluşturulmasına ve geliştirilmesine fırsat tanınmasından alakalı olabilir.

Firmaların hayatta kalabilmesi, mevcut kaynağından etkili biçimde yararlanıp rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi Ar-Ge uygulamalarına ve yenilikçi faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır (Oğuztürk, 2003: 57). Bu düşünceden yola çıkıldığında firmanın sürekliliği açısından yenilik oluşturma özelliği Ar-Ge faaliyetlerinin önemi ortaya



çıkmaktadır. Yenilikçi örgütlerin özellikle rekabetin sert gerçekleştiği pazarlarda üretim süreçlerinde ve ürün/hizmet yapısında Ar-Ge faaliyetlerinden faydalanmaları firma açısından olumlu bir hal almaktadır (Aygen, 2006: 19).

Rekabet stratejisi elde etmek maksadıyla kullanılan Ar-Ge, işletmelere ürün ve süreç geliştirme konusunda katkı sağlar, elde edilen ürünlerin kopyaları çıkana değin ya da daha geliştirilmiş olanları yapılarına dek, işletmelere kazanç sağlama konusunda destek olmaktadır. Sürdürülebilir rekabet için Ar-Ge ve yenilik kaynaklı verimlilik artışı önemlidir (Aygen, 2006: 93).

Üretim odaklı firmalara kıyasla hizmet işletmeleri, Ar-Ge uygulamaları bakımından ikinci planda kalmaktadırlar. Hizmet işletmelerinde, yenilikçiliğe destek verilmesi Ar-Ge çalışmalarını olumlu etkileyebilmektedir. Bilgi ağırlıklı rekabetin öneminin her geçen gün artması, hizmet odaklı firmaları da ön plana çıkarmaktadır. Hizmet işletmelerinde yaşanan Ar-Ge faaliyetleri, nihai çıktıları ürün olan firmalara kıyasla daha çabuk etki göstermesine rağmen, dışa vurum noktasında net bir şekilde söz edilememektedirler (Aygen, 2006: 93).

Ar-Ge için genel olarak değerlendirdiğimizde esasen sürekli değişken bir yapının içinde hayatta kalma mücadelesi veren işletmelere, rekabetçi pazara adapte olmasına yardımcı olmak, firmanın gelişiminde rol almak ve kurumsal sürdürülebilirliğini sağlama konusunda önemli bir destek sağladığını söylenebilir. Bunların yanında Ar-Ge uygulamaları işletmelere şu şekilde katkı sağlayabilirler (Aygen, 2006: 93):

- Yeni ürün, yeni süreç oluşturma aşamasında,
- İşletmede kullanılan iş yapma biçimlerinde değişiklik yapma konusunda,
- Yeni üretim biçimleri bulma konusunda,
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesinde,
- Verimlilik artışında,

##### 5.5. SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİ GELİŞTİRMESİ

Sosyal sorumluluk firmalar açısından faaliyetlerini yerini getirirken içinde bulunduğu ekonomik, çevresel ve toplumsal yapıya ilişkin görevlerinden oluşmaktadır. Müşteri memnuniyetinin çoğaltılması, ürün ve hizmet kalitesinde

iyileştirmeler, çevreye ve doğaya karşı hassasiyet, toplumun değerlerine ve beklentilerine cevap verme gibi görevler sosyal sorumluluk olarak gösterilebilir. Yenilik boyutu ile ilişkilendirildiğinde bu gelişmelerin işletmeler tarafından uygulanması yine bir yenilikçilik yolu ile gerçekleşebilecektir. Çevreye karşı duyarlılık, üretimde kalite son zamanlarda firmaların sosyal sorumluluk politikaları ile yön bulabilmektedir. İşletmelerde gerçekleşen yenilikler neticesinde sürecin bir parçası olarak sosyal konulara yönelim otomatik olarak gerçekleşebilmektedir. Sosyal sorumluluk politikalarının, firmanın marka itibarını şekillendirme, personelin motivasyonunu geliştirme, verimlilik artışı, stratejik bilgi akışının iyileştirilmesi şeklinde faydaları görülmektedir (Aygen, 2006: 87).

Özellikle küreselleşmenin etkisiyle firmaların kâr odaklı faaliyet göstermeleri geride kalmış, bunun yanında sürdürülebilirlik açısından varlıklarını devam ettirebilmeleri adına toplumun beklentilerine cevap verebilecek şekilde yenilik faaliyetlerinde bulunan işletmeler başarı sağlama açısından avantaj elde etmişlerdir. Üretim süreçlerinde, tutundurma, konumlandırma, dağıtım, fiyatlandırma konularında daha şeffaf davranılmasını gerektirmiştir (Leonard, 2003: 30).

#### 5.6. KÂRIN ARTIRILMASI

Kârlılığı artırmak, farklılık yaratmak, rekabetçi olmak, pazarda liderliğe gitmek isteyen bütün şirketler inovatif olma yolunda çalışmaktadır. Bugün dünyanın lider şirketleri ve markalarının yıllardır yenilik stratejisi yürüttükleri görülmektedir. Son zamanlarda çok konuşulan ve rağbet gören yenilikçilik, teknoloji üretmenin çok daha ötesinde başarıyı getiren bir yönetim anlayışı, bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Ancak yapılan tüm yenilik çalışmaları başarıyla sonuçlanmamaktadır. Bu nedenle şirketlere başarı, kâr ve rekabetçiliği getirecek olan inovasyon çalışmalarını seçebilmenin önemi artmaktadır (Capital, [www.capital.com.tr/capital-dergi/gelecek-trendler/gercek-inovasyon-kari-artirandir](http://www.capital.com.tr/capital-dergi/gelecek-trendler/gercek-inovasyon-kari-artirandir)).

Kârlılık, firmanın performansına işaret eden etkenlerden bir tanesidir. Yenilik uygulamalarının işletmeye ekstra bir maliyet çıkardığı bilinen bir gerçektir. Öyle ki ilk başta firmalar tarafından sırf ekonomik sebeplerden dolayı istenmeyen uzak durulması gereken bir kavram gibi görülse de uzun vadede düşünüldüğünde kârı artırmada katkı sağlamaktadır. Yeniliklerin başarı elde etmesi maliyetlerin düşüşüne, ürün üretim

sürecinin azalmasına yol açar. İşletmeler açısından en önemli olay yenilik faaliyetlerini gerçekleştirip aceleci davranmamaktır, yeniliğin meyve vermesi zaman içinde gerçekleşecektir. Uzun vadede firmada önemli katkılar oluşturacak olan yenilik, mevcut kârın artmasında etkin faydası olacaktır (Taylan, 1996: 5-6).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

#### 1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin var olan planlarını, politikalarını ve süreçsel faaliyetlerini geliştiren hatta değişikliğe zorlayarak sürdürülebilirlik esasında farklı yollara iten bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmeler arasında özellikle son dönemde sıkça kullanılmaktadır. Firmaların belirli bir kısmı maddi etkenlerden, bazıları da yasal zorunluluklardan dolayı uygulamaktadırlar (Wilson, 2003: 1).

Günümüzde firmaların sadece ürettikleri mal/hizmetlerin satışı ile finansal açıdan elde ettikleri başarı yeterli görülmemiştir, aynı zamanda toplumun bir ferdi olarak görülen işletmelerden insan ve çevre unsuruna da değer vermesi ve duyarlı olması beklenmektedir. İşletmelerin başarılarının ölçülmesinde sadece mali başarılarının önemslenerek bir sonuca ulaşılması, kurumsal sürdürülebilirliğe göre araç kullanırken sadece aynaya bakarak ilerlemeye benzetilebilir (Kidd, 1992: 1-26).

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın yalnızca bir parçasını içeren, toplum tarafından üretim görevi üstlenilen ve esasında kâr amacı güden ve ekonomik karar birimleri olan ticari işletmelerin varlığının sürekliliğini ifade eden bir kavram olarak belirtilmektedir (Kuşat, 2012: 229). Bu bağlamda sürdürülebilir olmayı amaçlayan işletmeler, kendilerini ekolojik sistemin bir parçası olarak kabul eder, çevreden aldıkları kaynakları etkin bir biçimde kullanarak kendi bünyelerinde işler ve çevreye sundukları mal ve hizmetlerin geri dönüşümlerini sağlayarak kaynak israfının önlenmesini hedeflerler (Erol ve Özmen, 2007: 2).

Kurumsal sürdürülebilirlik siyasi, kamusal ve akademik faktörlerin biçimlendirdiği sürdürülebilirlik oluşumu çerçevelerinden oluşan bir kavram olarak ifade edilmiştir (Kidd, 1992: 1-26). Son yıllarda iş dünyasında başta olmak üzere, akademi alanında kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili tartışmalar olduğu görülmektedir. Bu kavram sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ile beraber hatta çoğu zaman aynı anlamda bile kullanılmaktadır (Wilson,

2003: 1). Bazı incelemeciler kurumsal sosyal sorumluluk kavramını ifade ederken örgüt kültürü, karar verme, strateji ve operasyonlar kavramların içine ekonomik, sosyal ve çevresel kaygıları da ilave ederek alakalı başlıkları kurumsal sosyal sorumluluk başlığı adı altında incelemişlerdir (Berger, vd., 2007).

Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik, işletmenin doğrudan veya dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşlarının da gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeden etkili bir şekilde karşılanabilmesidir. Bu hedefler neticesinde kurumlar sürdürülebilirliğe özgün bir biçimde katkıda bulunurken, ekonomik, sosyal ve çevresel sermaye tabanını korumak ve büyütme zorundadırlar (Dyllick & Hockerts, 2002:132).

Ekonomik sürdürülebilirlik bir şirketin sürdürülebilirliği adına kendi başına yeterli etkiye sahip değildir. Bir başına ekonomik sürdürülebilirliğe odaklanma yapmak kısa vadede başarı getirebilir ama uzun vadeli sürdürülebilirlik üç boyuttan da (ekonomik, çevresel, sosyal) aynı anda tatmin olmayı gerektirir (Gladwin vd. 1995). İşte burada tüm bu boyutların etkin bir biçimde kullanılması ve verimliliği belirlemek sürdürülebilirlik ile alakalı olmaktadır (Cooper, 2005: 52).

İşletmeler ve toplumlar, geçmişten günümüze ayrı olgular olarak ele alınmamıştır, bu sebepten dolayı toplumların firmalara karşı beklentileri ve yüklemiş olduğu statüler günden güne farklılık göstermiştir. Bu farklılık toplumlardaki sosyal ve ekonomik durumlardan ve siyasi sebeplerden dolayı değişiklik göstermiştir. Özellikle firmalar açısından 1950 öncelerine kadar olan zaman dilimi ele alındığında, firmaların temel ve nihai hedefi kazanç sağlamak olmuşken zamanla beraber toplumsal beklentiler dâhilinde işletmeler kazanç yanında farklı unsurlar üzerinde durmak zorunda kalmışlardır. Kurumsal sürdürülebilirlikten yeni ve gelişen bir yönetim paradigması şeklinde sözü edilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik şirketin büyüme ve karlılığının önemini anlarken bununla beraber şirketlerin çevreyi koruma, sosyal adalet ve eşitlik, ekonomik kalkınma gibi toplumsal beklentileri de göz önünde bulundurmalarını beklemektedir (Wilson, 2003: 2).

### 1.1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşen dünyada işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek adına kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi belirlemek ve bunu zamana uyarlayarak geliştirmek zorundalar. Böylelikle rakiplerine karşı avantaj sağlayarak üstünlük elde edebileceklerdir. Kurumsal sürdürülebilirlik, zamanın aktif iş dünyasına farklı bir bakış açısı getiren bir yönetsel yaklaşım olduğundan hareketle, bu yaklaşım biçimi kurumların maddi kazançlarının dışında toplumun gereksinimlerini de giderebilecek ve çevresel farkındalığın ehemmiyet ve zorunluluğunu gözetmekte ve sorumluluk olarak bakmaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007: 225-226). Firmaların mevcut varlıklarını devam ettirebilmeleri için gerekli kavramlardan biri haline gelmiştir.

Tüketici bilincinin giderek arttığı çağımızda firmalardan mevcut sorunlara kesin ve kökten çözümler uygulaması istenilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının önem kazanmasına yol açan bu beklentiler işletmeleri ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemelerini zorunlu kılmaktadır (Hardjono ve Klein, 2004:100).

Firmaların temel hedefinin, kârlarını üst düzeye çıkarmak ve hissedarlarına mümkün olduğunca en yüksek getiri sağlayacak şekilde finansal başarılarını artırmak istemeleri gayet doğaldır ancak tek sorumlu oldukları hissedarlar değil aynı zamanda şeffaf ve açık bir şekilde tüm paydaş grubuna yükümlülükleri vardır. Tüm bu durumlar neticesinde ekonomik başarının yanında çevresel ve sosyal kazanımların da uzun vadede uygulanması önem arz etmektedir (Hui, 2008: 452).

Kurumsal sürdürülebilirlik sonsuz bir olgu şeklinde düşünülebilir çünkü yakalamaya çalıştıkça çıtayı daha da artırarak işletmeleri peşinden sürükleyebilmektedir, yani sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde bulunan aktif bir olgu olduğu söylenilebilir.

“2012 yılı temmuz ayında örgütsel yönetim ve doğal çevre bölümünde görev yapan akademisyenlere tek soruluk bir anket uygulanmıştır. Ankette ‘ kurumsal sürdürülebilirlik nedir?’ sorusu sorularak cevaplar değerlendirmeye alınmıştır. Anket sorularına göre birkaç cevap sürdürülebilirliğin sadece çevresel boyutuna vurgu yapmıştır. Ayrıca sürdürülebilir kalkınma öncelikle uzun vadeli performans odaklı görünüyor olsa da, sadece beş katılımcı kurumsal kalkınmanın uzun vadeli

bileşenlerinden bahsetmiştir. Ankete katılan 31 katılımcının yarısı kurumsal sürdürülebilirliğin eşzamanlı üç boyutlu çevresel, sosyal, ekonomik yönetimi gerektirdiğini kabul etmiştir”(Alp vd. 2015: 67).

Kurumsal sürdürülebilirliğin performansında işletmeler kadar yasa koyucular politikacılar olsa dahi, büyük oranda sorumluluk firmaların elindedir, başarıları için en önemli rol kendilerine aittir. İşletmeler her zaman ekonomik kalkınma için öncü pozisyona sahipken; bu işletmelerin problemi çözmek için gerekli kaynaklara erişebildikleri ve bazı sürdürülemez koşullara neden oldukları için çevreyi koruma ile sosyal hakların dengelenmesinde daha faal olmaya ihtiyaçları vardır. Kurumsal kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirliğe desteklerinden bir tanesi işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik performans gibi alanlara odaklanmasına yardımcı olur, diğeri ise işletmeler, hükümetler, sivil toplumlar ve tüm toplumsal gruplar için, çevresel, sosyal ve ekonomik uygulamalarında sürdürülebilir ortak bir amaç belirlemesidir (Alp, vd., 2015: 68).

İşletmeler çevre üzerinde toplumsal baskıları azaltmak amacıyla ekosistem nüfusu, ekosistem kaynakları, gıda güvenliği ve sürdürülebilir ekonomilerin etkilerinin yöneltmesi bakımından önemli role sahiptir (Montiel & Delgado, 2014:115). Son yıllarda birçok şirket toplum ve paydaşları ile olan ilişkilerini geliştirmek, kaynak kullanımını minimize etmek ve kirliliği ifade etmek için politikalarını, ürün ve/veya süreçlerini değiştirmiş ve geliştirmiştir. Bu değişim ve gelişmeler örgütler için, örgütsel hedeflere etkili ulaşmayı sağlarken ve çevresel etkilerini azaltırken, toplum ve insan refahını artırmayı zorunlu kılmıştır (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

## 1.2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ORTAYA ÇIKMASINDAKİ SEBEPLER

Ekonomik kârlılık endişesi, yasal düzenlemeler ve paydaş baskıları, işletme yöneticilerini sosyal, ekonomik ve çevresel etkileri yönetebilmek için anlamlı değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu durum, işletmelerin toplumsal sorunlara ve paydaş baskılarına karşı daha duyarlı hale gelmesine neden olmaktadır (Epstein, 2009: 23). Bu durum tüketiciler için ürün ya da hizmetin içeriği, nelerden oluştuğu, yapısındaki maddeler olurken, yatırımcı için ise risk ve strateji boyutunu

oluşturmaktadır. Personel, sosyal ve çevresel açıdan görevlerini yerine getiren işletmeleri tercih etmektedir. Hükümet ve sivil toplum, işletmelerin sosyal ve çevresel performanslarıyla ilgili raporlama konusunda daha fazla baskı yapmaktadır (Keeble vd., 2003).

Değişen tüketici beklentileri, yasal zorunluluklar, paydaşlar her zaman işletmelerin üzerinde belirleyici faktörler olmuşlardır. İşletmelerin sadece ürün üretip satmakla yani sadece kar amacı güderek varlıklarını devam ettirebilmesi eskide kalmıştır. Özellikle sanayi devriminden sonra yaşanan teknolojik gelişmeler işletmelerin de kendilerini sürekli olarak yenilemesine, gelişmesine sebep olmuştur. Günümüz tüketicileri son yıllarda çevre konusunda çok ayırt edici bir faktör olmakla beraber, firmaların sebep olduğu çevresel felaketler, kirlilik, doğaya tahribat gibi konulara fazlasıyla önem vermiş ve sosyal medyanın da gücü ile yaşanan olumsuzluklar aynı anda birçok kitleye duyurulmuştur dolayısıyla bu durum işletmeler üzerinde baskıya sebep olmuştur. Tüm bunların yanında yasal faktörlerde işletmeler üzerinde söz söyleyici olmuş olup sürdürülebilirlik kaygısı ile hareket etmeye zorlamıştır (Willard, 2005: 35).

Firmalar bir yandan paydaşlarının diğer yandan da menfaat sahiplerinin çıkarlarını korumakla beraber aynı zamanda işletmenin varlığını da devam ettirme mecburiyetindedir. Eskiden bir maliyet, ek gider ya da gereksiz olarak görülen kurumsal sürdürülebilirlik şimdi bir zorunluluk haline gelmiştir. Esasına bakıldığında uzun vadede maliyetleri düşürüp, kârlılığını artırmakta ve rekabet avantajı sağlayarak pazar payı genişleten ve var olduğu coğrafyada itibar sağlayıcılığı olduğu anlaşılmıştır. Firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri için kâr önemli bir etken olsa da kurumsal sürdürülebilirlik ile odaklanılan tek hedef olmaktan çıkmıştır (Willard, 2005: 35).

İşletmelerin mevcut düzende finansal başarısı toplumsal menfaatler ile orantılı olduğu gayet açıktır hatta karşılıklı “çıkar- çıkar” ilişkisinden söz etmek daha doğru bir tabir olabilir. Toplum, kurumları kurumsal bir vatandaş olarak görmekte ve değer yaratmalarını beklemektedir. Bundan kaynaklı artık firmaların tüm paydaşlara karşı yükümlülüğü bulunduğundan, küme içinde yer alan paydaşların isteklerine cevap verebilmelidir. Paydaş unsurunu göz ardı eden ve sadece ekonomik performansa hedeflenen firmaların küreselleşen ve sürekli artan rekabet ortamında varlığını devam



ettirmesi zor gözükmetedir. PricewaterhouseCoopers'ın (PWC) 2002 yılında Amerika'da 140 büyük firmanın üst düzey yöneticileri ile yaptığı sürdürülebilirlik araştırması sonucuna göre, cevap verenlerin %75'i sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemede ilk üç nedeni; %90 itibarın artması, % 75 rekabet avantajı ve %73 maliyet tasarrufu olarak sıralamıştır (Willard, 2005: 35).

Sürdürülebilirliğin, günümüzde firmalar açısından ön planda olmasının sebepleri vardır (Torun ve Küçükyılmaz, 2009: 49):

- İşletmelerin uluslararası düzeyde geniş örgütler oluşturmaları firmalara toplumsal ve çevresel yükümlülükler getirmiştir.
- Tedarik zinciri, firmaları tüm işlem sürecinde mesuliyetli davranmaya yöneltmektedir.
- Teknoloji ve iletişimin gelişmesi ve yaygın alt yapısı, özellikle de sosyal medya kullanımı, herhangi bir firma ile alakalı dünyanın bir yerindeki olumsuz bir tutumun kısa süre içinde tüm coğrafyada yankılanmasına yol açmıştır. Böylece işletmeler faaliyette bulunduğu alanlarda yükümlülük altında kalmışlardır.
- Yatırımcı tarafından bakıldığında, yatırım ile ilgili karar alırken firmaların mali durumlarının yanı sıra sosyal ve çevresel davranışlarını da dikkate almaktadırlar.
- Müşterilerin işletmeler üzerindeki beklentileri ve işletmeleri toplumsal konularda sorumlu tutması firmaları bu konuda mecbur bırakmaktadır.

Sürdürülebilirlik, firmalar açısından vizyon oluşturmaktadır. Kaynakların kullanımını hususunda tedbirli olmayı icap eder. Böylece ileri dönemlerde bu vizyona sahip kalarak gelecek nesillere sürdürülebilir bir çevre bırakılmış olunur (Karabulut, 2004: 73).

### 1.3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK TARİHSEL GELİŞİMİ

1900'lerin başlarında isim tam manasıyla meydana çıkmamış olsa da sosyal sorumluluklardan bahsedildiğinden, sözü geçen bu demeçler ortaya çıkış olarak kabul edilebilir (Christofi vd., 2012: 157).

Tarihsel açıdan bakıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik olgusunun ve anlayışının ortaya çıkmasında iki önemli kavramdan söz edilebilir. Bu kavramlardan birincisi 1980’li yıllardaki sürdürülebilir kalkınma kavramı ikincisi ise, 1990’lı yıllarda ortaya atılan üçlü kâr hanesi (Elkington, 1997) kavramıdır (Besler, 2009:1). Birleşmiş Milletler (1987)’ ye göre; Sürdürülebilir Kalkınma, gelecek kuşakların gereksinimlerini tehlikeye sokmaksızın bugünün kuşaklarının gereksinimlerini karşılayabilecek kalkınma olarak ifade edilmiştir kavramıdır (Besler, 2009: 1).

Mevcut doğal kaynakların rasyonel biçimde kullanılması neticesiyle gelecek nesillere rahat, üzerinde yaşanılabilir bir dünya bırakmayı esas alır. Gelecek kuşaklar açısından doğal çevrenin korunacağı daha eşitlikçi daha refah bir dünya bırakılmasında ki sosyal bir taahhüdüdür (Dyllick ve Hockerts, 2002: 130).

Elkington tarafından 1997’ de ortaya atılan Üçlü Kar Hanesi kavramı, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkmasında rolü olan bir diğer unsurdur. Esasına bakıldığında sadece ekonomik sürdürülebilirliğin firmanın genel sürdürülebilirliği için yeterli olmadığına değinmekle birlikte, tek başına ekonomik açıdan sürdürülebilirliği yürüten işletmelerin kısa vadede başarılı olacağını fakat uzun vadeye bakıldığında çevresel ve sosyal boyutlar olmadan yeterli gelemeyeceğini savunur (Besler, 2009: 3).

Ayrıca 1992’de Rio Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı’nda sürdürülebilir kalkınma; ekonomik gelişme, sosyal eşitlik ve çevresel koruma olmak üzere üç boyut üzerine entegre edilmiş olup, görünür bir kalkınma paradigması olarak bazı rehber ilkeleri ve sürdürülebilir kalkınma metriklerini içermektedir (ISSD, 2010).

#### 1.4. KURUMLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

Sürdürülebilirlik, işletmenin ekonomik, ekolojik ve sosyal unsurlardan oluşan tehditleri rasyonel biçimde yönetmesiyle aynı zamanda, firmanın iç yapısından ve mali etkenlerden oluşan tehditlerde sürdürülebilir işletme başarısı için idare edilmesi gereken tehditler arasında yer alır. Tüm bu etkenler neticesinde işletme itibarını gösterir ve hissedarlar için en üst seviyede menfaat sağlar. Daha farklı söylemlerle ifade edecek olunursa bahsi geçen kurumların sürdürülebilirliği bilhassa uzun vadede hissedarlara yönelik değer oluşturmayı ve artırmayı amaç edinir (Aras, 2006).

Şirket sürdürülebilirliği, henüz gelişme aşamasında olan, eski tip geleneksel kâr maksimizasyonu olgusuna bir seçenek olarak ortaya atılmıştır. Sürdürülebilirliği destekleyenler net bir biçimde firmaların modası geçmiş geleneksel yöntemlerle faaliyetlerin, sürdürmelerinin imkânsız olduğunu savunmaktadırlar(Tokgöz, 2009: 252).

Firmalar, ekonomik birer kuruluş olsa da sosyal çevreden bağımsız sayılamazlar. Sürdürülebilir kurumsal yönetim geleneğinin bir unsuru olarak, günümüzde kurumların tüm paydaş gruplarını kapsayacak şekilde en yüksek faydasına uygun olarak hareket etme ilkesi benimsenmektedir. İşletmeler açısından kurumların sürdürülebilirliği toplum ile oluşturulan bağ, çalışan personelin örgüte olan bağlılığı, kurumsal aidiyet, tüketici talep ve beklentileri, rakiplerle olan rekabet anlayışı gibi faktörler neticesinde şekillenir (Pamukçu, 2011).

İşletmeler kendi faaliyet alanlarıyla ilgili sorumluluklarını düzenlerken, ekonomik hedefini uzun vadeli ve stratejik olarak artırmaya yönelik bir sürekli sürdürülebilir gelişme yoluyla başarı elde ederler. Bununla beraber çalışanlarının bilgi ve becerisine gerek eğitimsel gerekse teşvik sağlayarak personelin sürdürülebilirlik konusuna daha yatkın olması ve katkı vermesi sağlanır, böylece çalışanların sürdürülebilirlik anlayışını kavramasına buna göre düşünüp hareket etmesine yol açar. Tüketicilerde işletmelerin üretmiş olduğu ürün ya da hizmetler konusunda daima kaliteli, uzun ömürlü, işlevsel ve kendilerine değer katacak ürünlerin yanında çevresel uyumlu, doğayı düşünerek üretilen yani doğa dostu ürünler tercih eder ve bu faktörleri üretim süreçlerine dahil eden, hammadde, çevresel zarar gibi negatif olguların tüketimini azaltan firmaları tercih etmeleri işletmelerin sürdürülebilirliği konusunda etkili olmuştur (Dyllick ve Hockerts, 2002: 130).

Aynı zamanda işletmenin tedarikçilerinin veya iş ortaklarının da firmanın hassasiyet gösterdiği kurumsal etik ve ahlak konularına sahip olması gerekir ki tüm bu süreçlerde sürdürülebilirlik uygulanabilmelidir. Bu yüzden işletmeler sürdürülebilir kalkınma noktasında gerek tedarikçi seçimi gerekse iş ortakları seçimi konusunda seçici olmak zorundadırlar. Hal böyle olunca işletmeler genel manada sürdürülebilir iş süreçleri belirleyerek belirli standartlar belirlemektedirler ve sürdürülebilirlik konusunda faaliyet gösterdikleri ülkelerin yasal düzenlemelerine uyum sağlayarak

varlıklarını uzun vadede hedefler doğrultusunda devam ettirebilmektedirler. İşletmelerin sürdürülebilirliğinin yukarıda sayılan unsurların dışında belki de en önemli olanı açık ve etkili iletişimden geçmektedir. Birbirleri ile aynı dili konuşan, aynı hassasiyetleri olan, amaç ve hedefleri aynı olan, tüketiciler, tedarikçiler, yasa koyucular, paydaşlar ve çalışanlar sağlıklı iletişim neticesinde sürdürülebilir gelişme ilkesi içinde ahenkli bir şekilde gelişmelerini devam ettirebilmektedirler (Dyllick ve Hockerts, 2002: 130).

Tüm bu sayılan kurumların sürdürülebilirliği için gerekli etmenlerin özünde işletmelerin nihai hedefi kârdan ziyade müşteriye/tüketicie odaklanmak, müşterileri her yönden memnun etmek, çalışanlarına eğitim, gelişme, ilerleme sağlayarak sürdürülebilirlik süreçlerinde gereken her türlü desteği vermekle sağlanır. Hatta gerekli durumlarda personeli ödüllendirmek, firma için ise uzun vadede sürekli sürdürülebilir mali kalkınmayı hedef almak ve gelişmeleri yakından takip edip adaptasyon sağlayarak firmayı sürdürülebilirlikte liderliği esas alarak tüm işlemlerde bir bütünlük sağlaması ile başarılabilir kılabilir. Çoğu şirket için sürdürülebilirlik sadece “yapmak için güzel bir şey” değil uzun dönemde değerlerini artırmak ve kârlılıklarını sürdürmek için temel bir gereksinimdir (Özçelik, 2013: 4987).

Yeni düzende günümüz trendlerinin işletmeler için oluşturduğu risk ve fırsatları anlayıp bunlara göre faaliyetlerini, ürünlerini ve tüm süreçlerini yeniden düzenlemek manasına gelmektedir. Sürdürülebilir bir işletme olmak için şu unsurların örgüt yapısına entegre edilmesi gerekir (Sarıkaya vd. 2010: 43).

- Kârlarını artırmaya ve çevresel kirliliği önleyerek riski azaltmaya yönelik, beceri ve kapasiteye sahip olmak,
- Temiz teknoloji yoluyla yeni bir konum elde etmeye yönelik yaratıcı kapasiteye sahip olmak,
- Gelecek için paylaşılan bir yol haritası geliştirmeye yönelik vizyona sahip olmak,
- Çoklu paydaşlarıyla diyalog halinde olmak,

Bu maddeler firmaların sürdürülebilirliğinin uygulanmasında ve doğru sonuç almada oldukça önemli bir yere sahiptir. Ayrıca bu maddelere ek olarak çevresel,

ekonomik ve sosyal performansın kurumsal yönetim anlayışı ile sürdürülebilir olması bu süreçte işin daha basitleşmesini sağlayabilir.

## **2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KÖKENİNDEKİ KAVRAMLAR**

Kurumsal sürdürülebilirlik, kendi başına soyut bir anlam ifade edebilir ve bunu destekleyen, anlam yükleyen birtakım alt kavramların olması sürdürülebilirliğin önem kazanmasında ve anlaşılmasında önemli olabilmektedir. Bu sebepten bu kavramı daha detaylı hale getiren bazı değişkenlere yer vererek konunun önemi açıklanabilir.

### **2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞME**

Sürdürülebilirlik, insan ve çevreye, en az finansal sermaye unsuru için gösterilen önem kadar destekleyerek yönetmek ve bunu sürekli gelişme ile sürdürülebilir kılmayı gerektirir, bir başka deyişle firma algılarının boyutunu büyütme manasına gelir. Böylelikle yapılan tercihlerin gerçek maliyeti tam olarak anlaşılabilir. Sürdürülebilir iş modeli aynı zamanda kendi ihtiyaçları ile çevrenin ihtiyaçları arasındaki dengeye de odaklanmaktadır (Özçelik, 2013: 4988).

Sürdürülebilirliğin önemi algılandıkça, kurumsal firmalar en başta olmak üzere tüm işletmelerin faaliyetlerinin, topluma ve çevreye olan davranışları inceleme altına alınmaya başlanmıştır. Sürdürülebilir gelişmeyi ilke edinen ve esas alan bir örgüt olabilmek adına bazı yapılması gereken unsurlar şu şekilde sayılmalıdır (Özçelik, 2013: 4989):

- Küresel iklim olaylarının ve ozon tabakasının bozulmasını önleme,
- Ekosistemleri ve biyolojik çeşitliliği koruma,
- Yenilenebilir kaynakların üretimini destekleme,
- Tükenebilir kaynakların yok olmasını dengelemek için ikame kaynaklar geliştirme,
- Hava, su ve toprağa yapılan salınımların yasaların kabul ettiği kritik sınırlardan daha düşük seviyede olmasını temin etme,
- Yüksek öneme sahip olan alanların korunmasına katkıda bulunma.

Yenilik, üretim, çalışan ve tüketici güvenliğini içeren üretim/hizmet süreçleri, şirketin çevresel, finansal ve beşeri sermayesi ile ilgili değerlerden etkilendiğinden hissedarlar, kârların ve onları oluşturan süreçlerin değerlendirilmesiyle

ilgilenmektedirler. Bu nedenle şeffaflık sağlayan sürdürülebilirlik raporları bir genel uygulama haline gelmektedir (Özçelik, 2013: 4990). Dünya çapında birçok firma, sürdürülebilirlik raporu hazırlamaktadır. İşletmelerin bu raporları hazırlama sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Kolk, 2004):

- Belirlenen hedeflere doğru ilerlemeyi takip etmeyi basitleştirmesi,
- Çevre ile alakalı taktiklerin uygulanma olanağını artırması,
- Örgüt içinde çevre ile alakalı kriterlerde bilinçlenmeyi artırması,
- İşletme mesajının işletme içinde ve dışında açık olarak ifade edilebilmesi,
- Şeffaflık neticesinde itibar artması,
- Verimlilik artışı sağlaması,
- Yenilikçi ürünler konusunda yardımcı olması,
- Personel morali, marka bağlılığının artması,

Performans karnesi, finansal ve operasyonel ölçütleri uyumlaştıran ve bununla beraber farklı bölümlerde örgütsel performansı kontrole yarayan bir kavram olarak ifade edilmiştir. (Özçelik, 2013: 4991). Performans karnesi, finansal olan ya da olmayan birimlerden meydana gelen, performans ölçümü kavramını, strateji ile ilişki halinde ortaya koyan stratejik yönetim sistemidir (Epstein ve Wisner, 2001: 2).

Sürdürülebilirlik göstergeleri, firmanın nasıl performans gösterdiğini genel anlamda ortaya çıkarmak adına performans karnesi yapısı içine yerleştirilebilir (O'Rourke, 2011: 9). Performans karnesinin dört önemli unsuru (finansal, müşteri, içsel süreç, öğrenme ve gelişme), sürdürülebilirlik raporlamasının üç boyutu ile (ekonomik, çevresel ve sosyal) entegre edilebilir (White, 2005: 38).

Tablo 1: Sürdürülebilirlikte Katkısı Olan Olgular

Yıl	Oluşum	Açıklama
1972	Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı (United Nations Conference on Human Environment)	Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen bu konferansta, çevre ve insan üzerinde durulmuş, hak, ekonomi, çevre konularına değinilmiş ve prensipler geliştirilmiştir.
1977	Uluslararası Çalışma Örgütü Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi.	Şirketlere ve hükümetlere, çalışma ve yaşam koşulları gibi konularda tavsiyelerden oluşmaktadır.
1987	Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu (The World Commission on Environment and Development_WCED)	“Ortak Geleceğimiz Raporu (Our Common Future)” yayımlanmıştır. Brundtland Raporu olarak ta kullanılmıştır. Özellikle çevre ve gelişim beraber ele alınmıştır.
1989	CERES ilkeleri	Doğal çevrenin korunması ile alakalı ve mevcut kirliliğin minimum seviyeye indirilmesiyle bağlantılı ahlaki maddelerden oluşur.
1992	Yeryüzü Zirvesi (Earth Summit)	179 ülke ve bunların yöneticileri, 35.000 den fazla sivil toplum kuruluşu üyesinin nezdinde gerçekleşmiştir. Sürdürülebilir gelişme detaylı ve açıklayıcı biçimde masaya yatırılmış ve tüm katılımcılarından özümsemesi beklenmiştir.
1992	BM Çevre Programı (UNEP) ve Finans Girişimi	Özellikle finansal firmalar tarafından imzalanmış olup ve çevrenin korunması için mesuliyet ve birliktelik yönlendirilmektedir.

1994	Üçlü Sorumluluk. (Triple Bottom Line)	John Elkington tarafından ortaya atılmıştır, üçlü sorumluluk kavramı, finansal, çevresel ve sosyal performansların bir arada raporlamasını savunur.
1997	Kyoto Protokolü	Küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda mücadeleyi sağlamaya yönelik uluslararası bir protokoldür.
2000	OECD Uluslararası yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi	Çokuluslu firmaların yatırım yaptıkları ülkeye ve o ülkede yaşayan insanlara karşı yükümlülüklerinden bahsedilmiştir.
2001	Sürdürülebilir Gelişme Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development)	Sosyal ve çevresel maliyetler doğuran firmaların çevreye olan etki ve desteğinin firma hesaplarına eklenmesi gerektiği kanaatine varılmıştır.
2002	Dünya Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi (World Summit on Sustainable Development)	1992' de yapılan konferansta alınan kararların uygulanma sürecini değerlendirmek, çıkmış sorunlar varsa bunlara cevaplar bulmak için oluşturulmuştur.
2002	OECD Çevre Parlamento Komisyonu (Parliamentary Commissioner for the Environment)	Daha iyi yaşanılabilir bir dünya oluşturmak adına ekonomik gelişmede işletmelere görev verilmiştir.

**Kaynak:** TOKGÖZ, Nuray, ÖNCE, Saime, (2009), “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:1 ss.260.



Sürdürülebilir gelişme algılayışının meydana gelişi ve kapsamlı biçimde konuşulmaya başlanması, yukarıda sergilendiği üzere, tüm dünyaca, itibarlı ve etkileyici oluşumlar sayesinde ifade edilmiştir. Bunlar sürdürülebilir gelişme olgusunun boyutu, büyüklüğü, yasa yapıcılara ve işletmelere yüklenen yükümlülüklerin önemsenmesini sağlamıştır. Bununla beraber firmalar açısından sürdürülebilirliğin uygulanabilirliği ve onanması bakımından standart ve prensiplerin geliştirilmesinde lider rolü almıştır ( Tokgöz ve Önce, 2009: 261).

## 2.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Toplumların, firmalardan sosyal sorumlulukla ilgili talepleri geçmişten günümüze sürekli artarak devam etmiştir. Bilinçlenen tüketiciler, firmaların sebep olduğu istenmeyen ya da zararlı olarak gördüğü durumları en düşük seviyeye düşürmesi gerektiğini hatta ve hatta tamamen kötü alışkanlıklarından vazgeçmelerini istemektedirler (Juholin, 2004: 22).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme ve toplum arasındaki bir takım ilişkiyi ifade eder. Firma yöneticileri açısından kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel değişim ve gelişmelere karşı oluşturulan stratejik bir tepkidir. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluğu ele almak için toplumun örgütten beklenti ve isteklerinin ve kuruma yönelik tenkitlerinin nelerden oluştuğunu iyi anlamak gerekir (Tanimoto, 2004, 158).

Firmaların, toplumsal norm ve kuralları faaliyetlerini devam ettirirken ön planda tutarak ayrıca yasal ve finansal şartlar içerisinde tüm paydaş grubunun beklentilerini karşılayacak şekilde sorumluluk duygusunu hissetmesi olarak ele alınan bu kavrama göre, etik değerlerin baz alınarak sosyal sorumluluk faaliyetlerinin oluştuğu ifade edilebilir (Nalbant, 2005: 194).

Tüketiciler açısından bir ürünün ya da hizmetin faydalı ya da kaliteli olması, hatta fiyatı onu almak için gerekli görülmemekte, bu ürün/hizmeti oluşturan firmaların içinde bulunduğu toplumsal yapıya ve doğaya ve ekonomik yapıya yönelik destekleri de ön plana çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile tüketiciler kaliteli mal ya da hizmetten ziyade kendilerine farklı boyutlarda destek yapılmasını beklemektedirler (Kayalar, 2007: 97).

Kurumsal sosyal sorumluluk, genel açıdan ele alındığında içinde faaliyet gösterdiği toplumsal yapıyı, tüketicileri, kendi içerisindeki personelleri, hissedarları,

yatırımcıları kapsamaktadır (Kayalar, 2007: 110). İşletme açısından ekonomik amaçlar, büyüme, karlılık gibi amaçları güderken aynı zamanda toplumsal talepleri de ön planda tutmayı icap eder. Bu konuda, toplumsal ve ekonomik bir uyumun sağlanması ve ahenk olması firmanın başarılı olması adına önem arz edecektir (Özgen ve Yalçın, 2006: 78).

Kurumsal sosyal sorumluluk felsefesinde, firmaların toplumlarla olan alış-verişi olmakla beraber, sosyal yapıya ve kendi bünyesindeki personellerine olan yükümlülüklerini ifa etme, dolayısıyla da işletmede itibar oluşturma düşüncesi yatmaktadır. Bundan kaynaklı, sosyal yapıdan almış olduğu girdileri işleyerek, tekrardan geri topluma yönlendiren firmaların tüketiciler açısından itibarlarının yükselebileceği ifade edilebilir (Özgen, 2007: 2).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, paydaşların istek ve beklentilerini göz önüne almanın yanında işletmelerin açıklık ve şeffaflığını içermektedir. Günümüzde genel kabul gören yaygın düşünceye göre örgütler, paydaşların menfaatlerini ve kendi çıkarlarını birleştirdiklerinde en iyi şekilde faaliyetlerine devam edebilmektedirler. Bu ise firmanın paydaşları ile olan iletişimde proaktif hale gelmesini, ahlaki bozulmadan çekilmeye çalışmaktan çok daha fazlasını yapmasını, işletmenin sadece kendi menfaatiyle değil daha fazlasıyla yönlendirmesini gerektirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, firmanın kendi çıkarlarını gözetirken, diğer taraftan kamu yararıyla da yakından ilgilenmesi anlamına gelmektedir (Juholin, 2004: 22).

Sonuç olarak değerlendirildiğinde, Kurumsal Sosyal Sorumluluk olgusu, hem içinde bulunduğu sosyal çevreye toplumsal refahın artması konusunda artı bir değer oluşturur hem de işletmeye artan rekabet ortamında sürdürülebilir olma açısından büyük bir avantaj sağlayabilir. Çünkü firmaların başarılı olmasında sorumluluk faaliyetlerinin yeri sürekli artış eğilimi göstermektedir.

### 2.3. PAYDAŞ TEORİSİ

Paydaş kelimesinin İngilizce karşılığı “stake”, beklenti, menfaat, yarar manasına gelmektedir. Bu durum kurumsal anlamda düşünüldüğünde hammadde sağlayıcılar, tüketiciler, hissedarlar, yatırımcılar, çalışan personel aynı zamanda da firma sahibi olarak ele alınabilir. (Saydam, 2005: 101)’e göre paydaş terimi aynı zamanda bir kuruluşla çıkar ilişkisi veya bağlantısı bulunan çok sayıda ve çeşitli grup

ve kişileri tanımlamak için de kullanılmaktadır. Pay; basit bir çıkardan oluşabileceği gibi sahiplik gibi yasal bir hakkı gösteren daha büyük farklı bir olguya kadar değinebilmektedir (Ertuğrul 2008: 212).

Paydaşların kim ya da ne olduğuna ve kurum ile bağlantılarına yaygın bir tabanda ele almak, firmanın ortamında bulunup da bir şekilde kurumu etkileyen ama bir yandan da işletmede belirli bir payı olmayan paydaşları da göz önünde bulundurmamak anlamına gelmektedir. İşletmede rolü olan bazı kişiler hem paydaş hem de işletme faaliyetlerinden etkilenen bir pozisyonda olabilmektedir (Becan, 2011: 24).

İşletmeleri kendi başına bağımsız olarak çalışan üretim yapan dışardan etkilenmeyen ya da dışarıyı etkilemeyen cansız, soyut bir kurum olarak göremeyiz. Paydaş, firmanın aktif bir çevrede toplumla ilişkili, firmanın eylemlerinden etkilenen ve firmayı da yapmış olduğu tutum ve davranışlarla etkileyen tüm toplumsal unsuru ifade eder. Bu taraflar tüketiciler, hissedarlar, tedarikçiler, yasa koyucular olarak uzatılabilir. Firmalar varlıklarını devam ettirebilmek, hedeflerini gerçekleştirebilmek, uzun vadede ortaya koyduğu hedeflerine ulaşabilmek ve başarılı elde edebilmek için çevresindeki kişi ya da kuruluşlarla ilişkide bulunmak zorundadır (Phillips vd., 2003: 480-481).

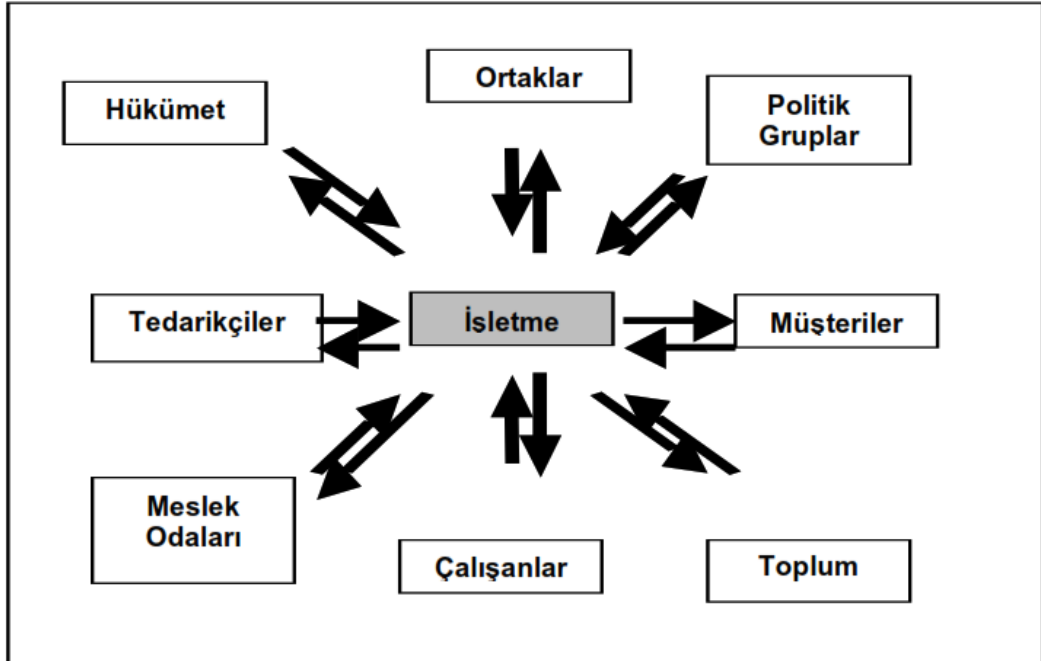
Kurum içi paydaşlar; kurucu ana sahipler, hissedarlar, yatırımcılar, yöneticiler ve çalışanlardan oluşurken; kurum dışı paydaşlar ise toplum, hükümet, müşteriler, tedarikçiler, rakiplerden oluşmaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 14). Firma, örgüt dışı gruplarla ne denli güçlü ilişkiler kurarsa, belirlenen ortak hedeflere ulaşabilmek o derece kolaylaşacak, aksi durumda ilişkilerde kopma olması ya da aksaması halinde ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi de o ölçüde zorlaşacaktır (Aktan ve Börü, 2007: 14). Bu doğrultuda paydaş teorisi, ortak faaliyetlerin nihai amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmenin araçlarını, stratejik yönetimin çoğu yaklaşımında mevcut olmayan kritik şekilde tanımlanmaktadır (Phillips vd., 2003: 480-481).

Örgütler, tüm paydaşların istek ve çıkarlarını esas alarak değer yaratmak adına yönetsel teknikler geliştirerek etkin bir şekilde uygulaması ve bunu devam ettirebilmesi uzun vadede başarı sağlanmasında önemli olabilir. Başarılı bir işletme her zaman iç ve dış paydaşlarını tatmin edebilmeli zamana ve sürekli değişim halinde bulunan yenedünya düzenine en kısa sürede adaptasyon sağlayabilmelidir. Öyle ki

paydaş grubunu oluşturan kurum ya da kişilerin firma ile aynı nihai hedef ve amaçlar doğrultusunda hareket ettiği düşünüldüğünde bunun firma için zor ya da maliyetli olmayacağı ortadadır (Becan, 2011: 24).

Paydaş teorisini genel olarak değerlendirdiğimizde, örgütlerin paydaşların gerekli istek ve ihtiyaç ve çıkarlarını en iyi şekilde gidermesini ve sürdürülebilir düzeyde yönetilmesini savunur. Paydaş teorisinin en can alıcı noktası, yöneticilerin alakalı paydaşlarını betimleyebilmesi ve buldukları firmanın takip etmesi gereken etkili paydaş yönetimini sağlamasıdır (Becan, 2011: 24).

Şekil 4: Kurumlarda Paydaş Modeli



Kaynak: Donaldson ve Preston, 1995, s.69.

#### 2.4. KURUMSAL HESAP VEREBİLİRLİK

Hesap verebilirlik anlam olarak kurumsal açıdan, işletmelerin tüm paydaşlarına karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade eder. İşletmeler, sürdürülebilir bir şekilde başarı sağlayarak varlıklarını devam ettirirken, rekabet avantajı sağlayabilmek adına hissedarlarından müşterilerine, müşterilerden yasa koyuculara kadar hesap vermekle yükümlüdürler. Bu noktada işletmenin yapması gereken, yönetim kurulunca alınan kararların gerçekçiliğini ve genelliğini ispatlaması, ortaya atılan sorumlulukların açıklaması ve sahiplenmesidir. Hesap verebilirlik kavramına mesafeli oluşumlar;

birtakım istenmeyen ve yasal olmayan davranışlara neden olabilirler. Hayllar (2000)' e göre işlevsel hesap verebilme görevi açısından uygulanması gereken birtakım ilkeler vardır (Çınar, 2015: 13). Bunlar;

- Gerekli sorumlulukların ve görevlerin açık bir biçimde belirlenmiş olması,
- Hedef performans kıstaslarının açık olmasıyla beraber hedeflere ulaşabilmede hangi ihtiyaç ve gereksinimlere ihtiyaç duyulduğunun tespiti,
- Var olan mevcut kapasite ve beklenti arasında uyum kurulması,
- Elde edilen raporlama sonuçlarının güvenilir olması ve bu sonuçların etkili bir değerlendirmeye tabi tutularak geri bildirim oluşturulması,
- Sürecin ilerlemesi, işin yerine getirilmesi ve oluşacak gelişmenin izlenerek karar verme aşamasında ve iletişimlerde iki yönlü bir şeffaflık olmalıdır,
- Ölçülü kontrol ve düzenlemeler olarak belirlenmiştir.

En makul düzeyde olan bir hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik boyutuyla kurumsal yönetim ilkelerinin alakalı tüm paydaşların menfaatlerini koruyacak biçimde yerine getirilmesi görevini üstlenir. Kurumsal yönetimde hesap verebilirliği sağlayan araçlar şu şekilde sıralanmıştır ( Samsun, 2002: 18) :

1. İç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
2. İç denetim mekanizması sayesinde devamlı gözetim,
3. Periyodik aralıklarla şeffaf ve detaylı bir finansal raporu,
4. Oluşturulacak bağımsız bir denetleyici komite tarafından belirli aralılar ve sürelerde denetim yapılması.

Bu sayılan ilkeler kurumsal sürdürülebilirlik manasında uzun vadede başarı yakalamak ve stratejik rekabet avantajı yakalamak isteyen işletmeler tarafından esas alındığında minimum maliyet sağlanarak, periyodik olarak uygulanmalıdır.

## 2.5. KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetim, firmaların yönetilip aynı zamanda kontrolünde yapıldığı bir kavramdır (GEE, 1992: 15). Diğer bir ifadeyle, firmaya finansman desteği sunan yatırımcıların, sağlamış oldukları yatırımlarından kazanç elde etme hususunda kendi

taraflarını güven içinde algılamalarını sağlayan yönetim şeklidir (Shleifer ve Vishny, 1997: 737).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi, işletme yönetimi, yatırımcılar, hissedarlar ve tüm paydaşlar arasındaki ilişki bütünü olarak kabul etmiştir. Ekonomik politikalardan, ürün ve hizmet pazarlarındaki rekabet düzeyine kadar işletmelerin tüm üretim süreçlerini düzenleyen büyük yelpazeli bir çerçeve olarak değerlendirmiş bu çerçeveyi de yasal, bağlayıcı, biçimlendirici faktörler olarak görmüştür (OECD, 2004a).

Kurumsal yönetim, esasen 1980’li yıllardan sonra çoğu ülkelerde sıkça görülmeye başlayan şirket skandallarına, yeni ekonomik düzene kalıcı çözüm yolu olması düşüncesiyle geliştirilmiş işletmelere gerekli önlemler alma ve düzeltmeler hususunda baskı kurmasına yol açmıştır. Bu yönü ile 1990’ lı yıllarda üzerinde en çok çalışılan, ilgi duyulan, olgulardan sayılmıştır. Yani buradan 1980’ li yıllarda yaşanan ekonomik düzensizlikler neticesinde bozulan dengenin firmaların var olan yönetim oluşumlarında ki değişikliği zorladığı ve bunun neticesinde önem kazandığını söylenebilir (Alp ve Kılıç, 2014: 17).

## 2.6. KURUMSAL VATANDAŞLIK

İşletmeler ülkelerin ekonomik gelişmesinde önemli bir yere sahiptir ayrıca toplumların gelişimiyle eş zamanlı biçimde benzerlik gösterirler, sürdürülebilir kalkınma neticesinde işletmelere toplum tarafından yüklenen yükler ve roller artmakta adeta firmalara sosyal sorumluluklar yüklenen vatandaş olarak bakılmaktadır. Bu söylemle kurumsal vatandaşlık kavramı ortaya çıkmaktadır (Waddock, 2007: 74).

Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken, yasal, etik, sosyal gerekliliklere dikkat etmesi, toplum ile firma ikilisinden doğan sosyal sözleşmenin kurallarına uyulmasını gerekli gören bir olgudur (Aktan, 2006: 60). Bu ifadeden yola çıkarak, işletmelerin günümüzde önemi her geçen gün daha da artmakta, sanki toplumun bir parçası gibi görülmekte ve bu algı neticesinde vatandaş gibi sorumluluklar yüklenmesinden söz edilebilir.

Firmalara karşı toplumların beklentileri farklı olmakla beraber Argüden (2002: 9)’ a göre işletmelerin dikkat etmesi ve riayet etmesi gereken dört ana başlık vardır. Bunlardan birincisi ekonomik olmak yani gerçekleştirilen süreçlerde verimli ve kârlı

olmayı gerektirir. İkinci olarak hukuki boyuttur burada firmaların yasal kurallara uyması beklenir. Bir diğer madde etik boyutudur, yasal kurallardan ziyade toplumsal kurallara uygun olması ile alakalıdır. Son olarak sosyal boyutu ele aldığımızda toplumda var olan sosyal problemlerin netice bulması adına işletmelerden gerekli desteği vermeleri olarak ifade edilebilir. Toplumsal bakış açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin kurumsal vatandaşlığının hayırseverlik boyutundaki desteklerinden çok daha fazlası gerekli olmakta, firma vizyonunun ve süreçlerinin de bu doğrultuda biçimlenmesi gerekir (Waddock, 2007: 74).

Kurumsal sürdürülebilirlik açısından önemli bir olgu olan kurumsal vatandaşlık kavramı, işletmelerin tıpkı bir birey gibi sorumluluklarının olduğunu ortaya atmış özellikle günümüz iş hayatında sözü edilen bir konu haline gelmiştir. Firmaların toplum karşısında kurumsal duruşları açısından pozitif bir kazanç olmasına yol açmıştır (Waddock, 2007: 74).

## 2.7. KURUMSAL İTİBAR

Kurumsal itibar, kurumun çalışanlarının, tüketicilerin, içinde faaliyet gösterdiği sosyal toplumun kısacası iç ve dış tüm paydaşlarının işletme hakkındaki zihinlerinde oluşturdukları izlenimleri, öngörülerini gibi duygusal düşüncelerinden oluşur (Fombrun, 1996: 37). Tüm paydaşların işletmenin önceki dönemlerdeki tutum ve hareketlerinden yola çıkarak firmaya ilişkin değer yargıları oluşturmaktır. Öyle ki kurumsal itibar, firmaya ilişkin paydaşların gözünden değerinin belirlenmesidir (Sabuncuoğlu, 2004: 73).

Kurumsal itibarda meydana gelen artış, firma açısından sürdürülebilir bir gelişme ve özellikle rekabet avantajı sağlamada katkı sağlayabilmektedir. Son yıllarda teknolojinin de etkisi ile meydana gelen değişimler, farklı üretim ve yönetim sistemleri, farklı ürünler ve farklı pazarlar piyasalarda değişikliklere sebep olmakta böylelikle var olan rekabeti sunulan ürün kalitesinden bir adım ötesine götürmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibar firmanın sürdürülebilirliği açısından rakiplerine kıyasla, ürünlerini diğer firmalara göre yüksek rakamlarla satabilme, faaliyet alanına göre değişen girdileri daha uygun fiyatlarla satın alma, kredilenme, müşteri sadakati, personel bağlılığı gibi pozitif oluşumlar rekabet avantajı sağlamada yaşanan gelişmelerdir (Aydemir, 2012: 35).

Bir firmanın ekonomik olarak sürdürülebilirliğinin gerçekleşmesinde finansal kaynağının önemli bir işlevi olması dolayısıyla, kurumsal itibarın bu manada firma açısından pozitif etkiler oluşturduğundan söz edilebilir. Nihayetinde, işletmenin finansal gücü, kalifiye personeli rekabet avantajının gerçekleşmesinde yardımcı olabilecektir.(Kuşat, 2012: 235).

### **3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İŞLETMELERE SAĞLAYACAĞI FAYDALAR**

Firmaların uzun vadede varlığını devam ettirebilmesi, rekabet avantajı sağlayıp tüm rakiplerinden sıyrılıp çevresel, ekonomik ve sosyal alanlarda başarı yakalayabilmesi, tüm bunların yanında etkin ve işlevsel bir kurumsal yönetim anlayışı ile ahenk içinde faaliyetlerine devam edebilmesi ancak kurumsal bir sürdürülebilirlik anlayışı ile gerçekleşmektedir.

#### **3.1. MARKA DEĞERİNİN YÜKSELMESİ VE İTİBAR ARTIŞI**

Sürdürülebilirlik kavramını tam manasıyla süreçlerine dahil eden ve yaşanan gelişmeleri tüm paydaşlar ile hesap verebilirlik ve şeffaflık içerisinde paylaşan işletmeler toplum tarafından olumlu bir gözle görülürler böylelikle firmalara olan güven ve itibar duygusu sürekli olarak korunmuş olabilir. İşletmeye olan itibar parayla satın alınamayacağından firmaların nezdinde değerli varlıklarından olarak görülebilir. Hal böyle olunca işletmelerin süreçlerinde uyguladığı sürdürülebilirlik faaliyetleri bir maliyet olarak görülmekten çıkmış, kendi varlığını devam ettirmeye yönelik bir yatırım olarak görülmeye başlanmıştır.

Marka değeri, firmaları rekabetin yüksek seviyede gerçekleştiği pazarlarda yüksek bir noktaya ulaştıran bununla beraber ürün ve hizmetlerinde rakiplerine kıyasla daha yüksek fiyatlandırma imkânı veren gözle görülmeyen bir kuvvet olarak ele alınmaktadır. Güçlü marka değeri; örgüte, müşteri sadakati, kriz gibi zor durumlarda elastik bir yapı, farklı fiyatlandırmalar karşısında pozitif müşteri yansımaları, marka genişliği gibi katkıları olmaktadır. Ayrıca bu kavram için müşterilerin zihninde meydana gelen algı olarak düşünülebilir, buda müşterinin satın alma davranışını belirlemektedir (Alsu ve Palta, 2017: 176).



### 3.2. UZUN VADEDE AZALAN MALİYET AVANTAJI

Firmaların yoğun rekabet şartları, farklı tüketici talepleri doğrultusunda maliyetlerini hesaplama ve uygulamalarını standart performans ölçüleriyle karşılaştırmaları giderek yeterli gelmemeye başlamıştır. Tüketicilere emsalsiz ürün ve hizmet vermeye şartlanmış olan firmaların ürünün kalite, işlevsellik ve fiyatını ayarlamaları önem arz eder olmuştur (Yalçın, 2006: 16).

Maliyet avantajı konusunda özellikle sürdürülebilirliğin çevresel unsurunun katkısının fazla olduğu söylenebilir. Çünkü çevresel duyarlılığın getirmiş olduğu daha az enerji tüketimi, daha az hammadde savurganlığı, kirli atıkların imhası şeklinde sayılabilen etkenlerde olacak olan düzenlemelerle maliyetlerde frenleme olacağından uzun vadede düşünüldüğünde maliyet tasarrufunun yanında şirket kârlılığında artmış olması düşünülebilir (Yalçın, 2006: 16).

### 3.3. KALİFİYE İŞ GÜCÜ

Günümüzde rekabet şartlarında firmaların varlığını sürdürebilmesinin önemli etkenlerinden bir tanesi kalifiyeli işgücünü istihdam etmekten geçer. Dünyada yaşanan küreselleşmenin yarattığı teknolojik değişim ve gelişmelere adapte olabilen işgücüne sahip olmak firmaların sürdürülebilirliği açısından oldukça önemli olmaktadır (Yıldırım, vd., 2014: 16).

Sürdürülebilir süreçleri ilke edinmiş firmalar kalifiye iş gücü bulma konusunda daha şanslı konumda olurlar çünkü nitelikli çalışanların gözünden bu firmaların değeri oldukça yüksek olduğu düşünülebilir. Çalışanlar kendi kişilik değerlerine uyumlu olan işletmelerde görev almayı tercih etmektedir, böylelikle şirketler kendi prensiplerine uygun insan kaynağını, çalışan personelde kendine en uygun firmada istihdam etmesi daha kolay olabilecektir.

### 3.4. İŞLETME ÖMRÜNÜ UZATMASI

İşletmeler için en önemli sayılabilecek faktörlerden birisi de varlıklarını uzun süre devam ettirebilmeleridir, son zamanlarda şirket ömürlerin oldukça kısa olduklarını söylemek mümkündür. Kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutunu da faaliyetlerine dahil eden değişimlere ve gelişmelere uyum gösterebilen işletmelerin ömürlerinin uzun olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir.

Günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik adına hiçbir faaliyette bulunmayan sadece geleneksel tek taraflı üretim ve kazanç amacı ile yollarına devam eden işletmeler için kâr kısa vadede maksimum gibi görünse de uzun vadede şirketin devamlılığı açısından önüne engel olarak çıkacak ve gerekli değişiklik yapılmadığı takdirde işletmenin ömrünün tamamlamasına yol açabilecektir.

### 3.5. ETKİLİ RİSK YÖNETİMİ

İşletmelerde risk yönetimi olgusu hususunda günümüzde köklü değişiklikler gözlemlenmiş, risk yönetimi önemli hale gelmiştir. İşletmeler belirsizliklerden kaçınma yerine gelişen risklerden fırsatlar yaratmaya odaklanmaktadır. Dolayısıyla risk yönetimi bu konuda ihtiyacı karşılayamaz hale gelmiştir. Bu noktada firmaların toplumsal şartlara ve gereksinimlere kısa sürede uyum sağlayabilmesi ve ekonomik, sosyal ve çevresel riskleri dinamik biçimde idare ederek oluşacak maliyetleri azaltmaları gerekebilir. Sürdürülebilirliği tam manasıyla firmanın iş süreçlerine yerleştirmiş örgütler bu riskleri daha kolay bir biçimde yönetirler ve risk neticesinde meydana gelen farklılıklara çok kolay uyum sağlayabilirler (Akçakanat, 2012: 30).

Küresel ısınma, azalan doğal kaynaklar, hammaddelerdeki yetersizlikler gibi çevresel unsurlar dikkate alınarak yapılan şirket faaliyetleri risk yönetiminin etkililiğini artırabilir bu da rakip işletmelere kıyasla rekabet avantajı sağlamada önemli bir fayda getirebilir.

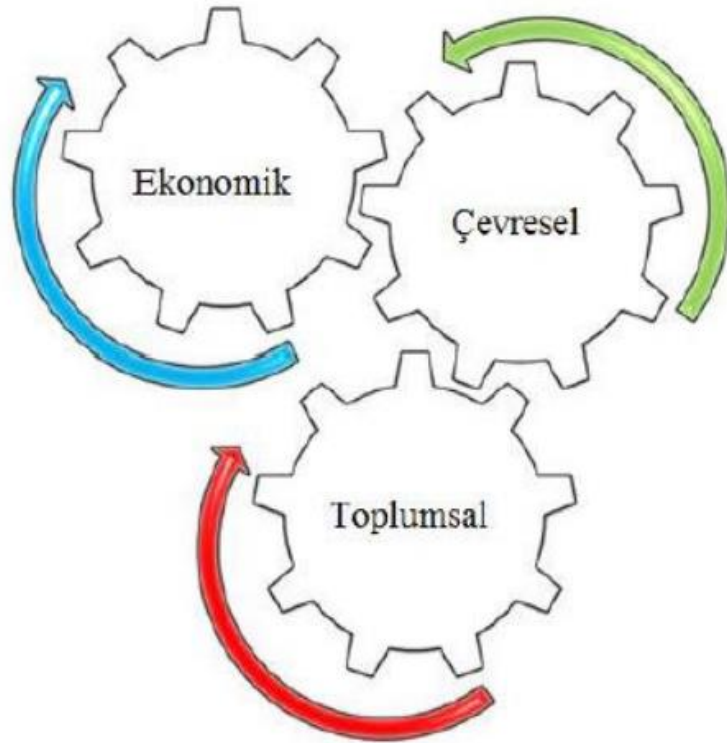
## 4. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTLARI

Kurumsal sürdürülebilirliğin başarısı, ekonomik, sosyal, çevresel boyutun bir bütün içerisinde eş zamanlı olarak gerçekleşebilmesine ve bu üç kavram arasında uyum sağlayabilmesine bağlıdır. Bu boyutlar birbirlerinden farklı biçimlerde etkilenebilmektedirler (Besler, 2009: 10).

Özellikle son on yıl içinde müşteriler daha fazla bilinçli, her zamankine göre daha fazlasını isteyen müşteriler olması sebebiyle, kurumların sürdürülebilirliği işletmeler tarafından üzerine düşülmesi gereken bir hal almıştır. Durumun öneminden dolayı sürdürülebilir kalkınma olgusundan, kurumsal sürdürülebilirlik noktasına taşınmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik; örgütlerin yalnızca ekonomik değil, çevresel ve sosyal alanlardaki iş süreçlerini de kapsamaktadır. Başka bir deyişle kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal olaylardan meydana gelen fırsatları

yakalayıp, etkin bir şekilde yöneterek ve oluşabilecek tehditleri ortadan kaldırarak, uzun sürede performans oluşturan bir yönetim ilkesidir. Bundan kaynaklı, kurumsal sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve ekonomik olarak üç boyutunun da bütüncül bir anlayışla eşzamanlı ve uyumlu biçimde yönetimi arz eder. Kurumsal sürdürülebilirlik çevresel, sosyal ve ekonomik şeklinde üzere üç temel boyuttan oluşur. Bu üç temel boyut aşağıdaki şekilde ifade edilmiş olup diğli çarklardan oluşması neticesi ile birbirlerinden etkilenmektedir (Gürül, 2016: 880).

Şekil 5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları



**Kaynak:** Gürül, B. (2016). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı – Bir Örnek, İstanbul Gelişim Üniversitesi*, ss 880.

#### 4.1. EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Ekonomik sürdürülebilirlik, firmaların elinde bulunan sermayelerinin etkin bir biçimde yönetimini içermektedir. Finansal performans, maddi olmayan varlıkların yönetimi, ekonomik sürdürülebilirliğin genel ekonomi üzerindeki etkisi, sosyal ve evrensel konuların yönetimi ve bunun ekonomi üzerindeki etkilerini düşünmeyi gerektirir (Tuna, 2014). Dyllick ve Hockerts (2002: 133), işletmelerin, ekonomik

sürdürülebilirliği çeşitli ekonomik sermaye türlerini; finansal (öz sermaye, borç), maddi (makine, arazi, stok) ve maddi olmayan itibar, know-how, iş yapma biçimleri) etkin bir şekilde yöneterek gerçekleştirebileceklerini belirtmişlerdir. Genel olarak, ekonomik olarak sürdürülebilir bir işletme, yeterli nakit akışını sağlayabilen ve ortaklarına ortalamanın üzerinde bir likiditeyi garanti edebilen bir işletmedir.

Firmaların genel manada kurumsal sürdürülebilirliklerini oluşturabilmesinin etkenlerinden birisi ekonomik sürdürülebilirliklerini sağlamalarından geçer. İşletmelerin ana ve temel amacı maksimum kazanç elde etmek ve pazara hâkim olarak ekonomik öncü olmaktır. Firmalarında buldukları sektör ve pazara göre ekonomik açıdan performanslarında farklılık oluşabilir (Doğru, 2012: 26).

Bu noktada ekonomik sürdürülebilirlik “topluma katkı sağlayan ürün ve hizmetler üretirken, kârlı olmayı hedefleyen işletmenin fayda-maliyet analizi ile ilgilidir. Bu yaklaşım; ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan fırsatları ve riskleri değerlendirerek, paydaşlar için uzun dönemli değer yaratmayı amaçlamaktadır” şeklinde tanımlanmaktadır (Nemli, 2004: 81).

Jamalı ve Ramez (2007) 'ye göre finansal varlığını devam ettirebilme becerisinden söz eden sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, uzun vadede maksimum kârı içerir. Ekonomik sürdürülebilirlik, süregelen muhasebe anlayışından ziyade, katma değer oluşturan bakış açısına odaklanır. Katma değer oluşturabilmek, aşağıdaki etkenlerin uygulanması ile gerçekleşir:

- Kaynakların sistemli yönetilmesi ile firma giderlerinin en aza çekilmesi,
- İş süreçlerinde oluşan maliyetlerin azaltılması,
- Dikkatli politikalarla yeni işler için çekici hale gelinmesi,
- Personelin motivasyonu ile var olan mevcut verimlilik seviyesinin artırılması,
- Yatırımcıların örgüte çekilmesi,

#### 4.2. ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Küreselleşme ile son zamanda gerçekleşen değişim ve gelişmeler çevresel problemleri de beraberinde getirmiş, işletmeler de bu durum çevresel faaliyetlerin önem kazanmasına neden olmuştur. Çevresel olarak sürdürülebilir olduğunu ifade

edilen firmalardan tüm üretim faaliyetlerinde ekolojik doğaya zararı olmayan, doğal çevreye duyarlı emisyon gibi olumsuz olgulara hassasiyetli olmaları beklenir.

Doğal kaynakların bilinçsiz kullanımı, emisyon gazları, çevresel harabiyet sürdürülebilirliğin çevresel boyutunu ilgilendiren kavramlardır. Bu kavramlara duyulan hassasiyetlerde artış yaşanmaktadır. Bunu bir gelişme olarak görebilir, mevcut kaynakların hassas biçimde kullanımı, firmaların tüm üretim süreçlerinde çevresel sürdürülebilirliği ön planda tutmasına yardımcı olmaktadır. Böylece çevresel sürdürülebilirlik unsurunu entegre etmiş firmaların yenilenebilir ve yenilenemez kaynakları dikkatli kullanması, çevresel zarar ya da tehditlerden olabildiğince uzaklaşması gerekmektedir (Steurer vd., 2005: 271).

Çevresel sürdürülebilirlik konusunda yapılan çalışmalarda, çevre doğal sermaye olarak kabul edilmektedir. Doğal sermaye; yenilenebilir kaynaklar, yenilenemeyen kaynaklar ve çevre olarak üç bölümde ifade edilmiştir. Yenilenebilir kaynaklar sebze, et, bitki gibi ekonomik süreç içinde tüketilen ve yenilen kaynaklardır. Toprak ve fosil yakıtlar, yenilenemeyen kaynaklara örnek olarak gösterilebilir. Başka bir durumda suların arıtılması, toprak iyileştirilmesi, iklim dengelemesi gibi faktörler de bu konu altında ele alınabilir (Besler, 2009: 11).

Çevresel sürdürülebilirliğin başarılması, firmaların üretimlerinden meydana gelen kirlilik ve emisyonun sınırlandırılması ve bunun kontrolü, çevresel kaynakların verimli biçimde yönetimi ile sağlanır. Diğer bir deyişle çevresel sürdürülebilirlik, firmaların çevre üzerindeki etkilerinin azaltılması; üretim süreçlerinin neden olduğu kaynak kirliliğini ve emisyonu etkin bir şekilde yönetmesidir (Massa, 2011: 9).

Toplum, firmaların üretim faaliyetlerinde daha fazla şeffaf ve hassas, yeşili önemseyen bir yönetim tarzını özümsemesini beklemektedir. Bu tavır rekabetçi bir durum almıştır. Örneğin Toyota' nın ürettiği hibrid otomobillerin piyasada ki başarısı rakip firmalarca takip edilmiş bu durum diğer firmaların da çevresel hassasiyetlerinde çıtayı yükseltmelerine neden olmuştur (Sarıkaya vd., 2010: 46).

İşletmelerin sırtına binen çevresel yükümlülükler, toplumdan topluma gelişmişlik seviyesine göre değişiklik gösterse de gün geçtikçe önemi artarken eş zamanlı olarak rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamada etkili olabilmektedir. Çevresel duyarsızlıklar firmaların kayıplar vermesine sebep olmaktadır. Sosyal medya

gibi sanal platformlarda bahsi geçen tepkiler tüm dünyaya taşınarak tesiri alanını artırabilmektedir. Bundan dolayı çevresel hassasiyet konusu bütün sektörlerdeki firmaların önem verdiği kavramlar arasındadır ( Sarıkaya vd. 2010: 46).

Sanayinin gelişmesine paralel olarak, üretim tesislerinin hava, su, toprak ve doğal kaynakları tehdit etmesi ile beraber büyük bir tehlike oluşmaya başlamıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren sadece doğayı ve çevreyi değil, insanlığı da tehdit eden boyutlara ulaşan bu sorun, önceleri sadece çevre kirlenmesi olarak algılanmıştır. Ancak gün geçtikçe hızla çoğalmış, yerellikten kurtulup uluslararası bir hal alarak tüm dünyanın sorunu olmuştur. Çevre yönetim sistemi, organizasyonun çevresel yükümlülüklerini yerine getirmek amacıyla yürüttüğü sürekli planlama, uygulama, gözden geçirme ve geliştirme faaliyetleri bütünüdür. Bu yönetim sistemi standartları, özünde, doğal kaynak kullanımının azaltılması, toprağa, suya, havaya verilen zararların minimum düzeye indirilmesini amaçlayan standartlar bütünüdür. Bunu da çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayandırmakta ve çevre faktörlerine ilişkin olarak ilgili mevzuat ve kanunlar tarafından tanımlanmış koşullara uymayı şart koşmaktadır (<https://www.turcert.com/belgelendirme/sistem-belgelendirme/iso-14001-cevre-yonetim-sistemi/iso-14001-cevre-yonetim-sistemi-nedir>).

#### 4.3. SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sosyal sürdürülebilirlik kurumsal sürdürülebilirlik konusunun son boyutudur. Bazı kişiler, sosyallik boyutunu önemsememekte işletmelerin sürdürülebilirliği için uygun bir amaç olmadığını düşünmektedirler. Freemann ve Robert (2002), sürdürülebilir bir işletme olabilmek adına sosyal sürdürülebilirlik boyutuna yatırım yapılmasının gerekli olmadığını söylemektedir. Keza, Bowen vd. (2001), işletmelerin sosyal alandaki olayları ve sorunlara etkili bir çözüm sağlayamayacağını belirtmektedir. Firmaların sadece ekonomik ve çevresel boyutları kapsayan “çevresel uyumluluğa” adapte olması gerektiğini savunmaktadırlar. Sosyal sermaye, beşeri ve sosyal olarak iki parçadan oluşmaktadır. Beşeri sermaye; yetenekler, personel bağlılığı, motivasyon gibi faktörlerden oluşmaktadır. Sosyal sermaye; eğitim sistemi, yatırımcıların katkıları gibi olgularla ilgilenir (Besler, 2009: 12).

Olumsuz yaklaşımların yanında 1950-1960' larda ABD başta olmak üzere birçok ülkede kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının önemi ortaya çıkmış ve işletmeler için zorunluluk haline gelmiştir. Firmaların toplum içindeki rolleri artma eğilimi gösterirken tüm paydaş kesimi firmalardan değişim ve gelişim oluşturmalarını beklemektedir (Sarıkaya vd. 2010: 44-45).

Sosyal sürdürülebilirlik kavramı esasen, firmaların faaliyetlerini yerine getirirken şimdiki ve gelecek nesilleri göz önünde tutarak davranışta bulunmaktır. Sosyal boyut, ulusal ve uluslararası bağlamda ele alınabileceği gibi içsel ve dışsal bağlamda da ele alınabilmektedir. Sosyal ihtiyaçlar toplumlara göre değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla gelişmiş, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin, işletmelerden bu talepleri değişken olacaktır. Bununla beraber personeller gibi firmanın iç paydaşlarına yönelik eğitim, insan hakları gibi konularda hassas tutum içinde bulunulabileceği gibi diğer sivil gruplar, tedarikçiler, tüketicilerle de etkin bir sürdürülebilir yönetim anlayışı sergilenmelidir (Steurer vd., 2005: 271).

Böylelikle, sosyal manada sürdürülebilir firma, çalışanların beşeri sermayesinde artış getiren, paydaşların sosyal sermayesini geliştiren faaliyetlerle, içinde bulunduğu ortama değer katmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002:134).

Kısaca, kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ekonomik, çevresel ve sosyal olarak düşünülebilir yani bir bütünlük vardır, boyutların ayrı ayrı özellikleri, kuruma yansımaları ve yönleri bulunur. Sürdürülebilirlik için bu farklı yönlerin tek tek ve birbirinden bağımsız olarak değil, birbiriyle etkileşim içinde ele alınması gereklidir. Sistemin içerisinde yer alan her bir boyutun sürdürülebilirliği diğerlerinin de sürdürülebilir olmasına bağlıdır (Besler, 2009: 13).

Tablo 2: Kurumsal Sürdürülebilirlik Göstergeleri

Ekonomik Göstergeler	Çevresel Göstergeler	Sosyal Göstergeler
Gelir	Enerji Tüketimi/Kullanımı (Elektrik, Doğal Gaz vs. Tüketimi)	Çalışanların Refahı ve İş Memnuniyeti
Faaliyet Kârı	Su Tüketimi	İş Kazası
Yıllık Kâr	Karbondiyoksit Salınımı	Kadın Çalışan Yüzdesi
Satınalma Maliyetleri	Sera Gazı Emisyonu	Müşteri Şikâyeti
Ürünlerin Yurtiçi Pazarlarda Tüketilme	Oluşturulan Zararlı Atık Madde Miktarı	Ulusal Halk/Toplum İçin İstihdam Olanakları
İhracat Oranı	Katı Atık Miktarı	Çalışan Ortalama Hizmet Süresi (Kıdem Ortalaması)
Sermaye Artırımı	Atık Su Miktarı	Çalışan Yaş Ortalaması
Kullanılan Sermayenin Getirisi	Girdilerde Zararlı Madde Kullanımı	Çalışan Sayısı
Personel Giderleri	Yok Edilen Atık Miktarı	Eğitim Olanakları Bulan Çalışan Oranı
AR-GE Harcamaları	Atık Geri Kazanım Miktarı	İşle İlgili Yaralanma ve Hastalık Sonucunda Kayıp İş Günü
	Yenilenebilir Kaynaklardan Enerji Kullanımı	Yeşil Çevre ve Yeşil Üretim Konusunda Çalışanların Eğitimi
	Yerel/Yurtiçi Tedarikçi Yüzdesi	AR-GE Çalışan Sayısı
	% 100 Geri Dönüşümlü Ambalaj Kullanımı	Üst Düzey Yönetici Pozisyonunda Kadın Çalışan Oranı
	Geri Dönüşüm Sağlanmış Ürünlerin Yüzdesi	Çalışan Devir Oranı
	Çevre Sağlığına ve Güvenliğine Uymak İçin Ödenen Miktar/Maliyet	Engelli Çalışan Sayısı / Oranı
		Toplam İş Gücünde Stajyer Oranı
		Çalışan Başına Eğitim Günü

**Kaynak:** Gürül, B. (2016). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı – Bir Örnek. SESSION 3E: Teknoloji ve Rekabet. ss 881.*

## 5. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yenilikçilik kavramının yeni şeyler yapmak anlamına geldiği daha önceki bölümlerde ifade edilmiştir. Fakat bu sadece teknoloji, yeni fikirler, uygulamalar, değişiklikler ve bilgi elde etmeden ibaret değildir. Çevre, ekonomi, sosyal konulara yönelme artık işletmeler tarafından sürdürülebilir uygulamalara doğru ilerlemenin temeli olabilmektedir. Yenilik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin aslında iki yönlü olduğundan bahsetmek daha doğru olacaktır. Birincisi, sürdürülebilirliğin bir itici gücü olarak yenilik, ikincisi ise firma tarafından oluşturulan yeniliğin işletmeleri sürdürülebilirliğe zorluyor olmasıdır. Her iki şekilde de firmada bir değişiklik meydana gelmesi muhtemel olabilmektedir (Nıdumolu, 2009: 57-64).

Yenilik, bilim ve teknoloji, çevresel sürdürülebilirliğin, yoksulluğun azaltılmasının, sosyal adaletin ve iklim değişikliğinin birbiriyle bağlantılı küresel çevresel, sosyal ve ekonomik zorluklarını karşılamada önemli rol oynamaktadır.



Nitekim ekonomik büyüme ve rekabetçi ekonomiye yönelik bir yol olarak görülen yenilikler, yoksulluk ve çevre sorunları gibi gerçek sorunlara etkin çözümler önermektedir (Steps Center, 2010).

Sürdürülebilirlik günümüzde özellikle özel sektörde yenilikçilik için bir itici güç olarak kabul edilmektedir. Başarı elde etmek isteyen birçok şirket stratejik fırsatları yakalamak adına sürdürülebilirlik için yenilik yapmaktadır. İşletmeler günümüzde sürdürülebilirliği rekabet üstünlüğü için önemli bir faktör olarak görmekte ve yenilikçiliği anlamak için sürdürülebilirliğin geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler (Nıdumolu, 2009: 57-64).

Sürdürülebilirlik, firma faaliyetlerinde çevresel, ekonomik ve sosyal kaygıların gönüllü olarak bütünleşmesi olarak anlaşılmaktadır (Vilanova ve Dettoni, 2011). Sürdürülebilirliği şirketlere dâhil etmenin üç yolu; riskten kaçınma stratejisi, akıllı ve etkin kaynak kullanımı ile elde edilebilecek maliyet etkinliği stratejisi ve işletmeyi pazarda farklı kılmak adına farklılaşma stratejisi oluşturmaktır (Kaskinen, 2013). Bu bakış açısına göre sürdürülebilirliğe ulaşmanın yolu yenilik yapmaktan geçmektedir.

Üst yönetimin kendisini geliştirmesi, farklılık yaratabilmesi, sürdürülebilir davranmayı öğrenme hevesi karşısında yenilik iyi bir çerçeve oluşturabilir. Bunun yanında, Sürdürülebilir Kalkınma 2012 Birleşmiş Milletler Konferansı'nın (UN, 2012a), "Ortak Geleceğimiz" belgesinde, aynı zamanda yeniliğe dair referanslar içermektedir. Sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmek için yenilikçilik alanında sürekli ve güçlendirilmiş uluslararası işbirliğini gerektirmektedir. Ayrıca, özellikle gelişmekte olan ülkeler de yenilikçiliğin teşvik edilmesinin kritik rolünün farkındadır ve hükümetleri, yeşil ekonominin de desteğini içeren çevresel açıdan sağlam yenilikleri teşvik eden uygun çerçeveler yaratmaya davet etmektedir. Eylem çerçevesinde, işleyişteki bilimsel ve teknolojik yeniliklere yatırımların önemini vurgulamaktadır.

Tablo 3: Sürdürülebilir İnovasyon, Eko-İnovasyon Ve Sosyal İnovasyon Kavramlarının Tanımları

Kavram	Tanım	Kaynak
Sürdürülebilir Yenilik	Sürdürülebilir yenilik, çevresel, sosyal, finansal değerlendirmelerin şirket sistemlerine entegre edilmiş kaynağını fikir üretiminden alan bir süreçtir.	(Charter ve Clark, 2007)
Sürdürülebilir Odaklı Yenilik	Yeni pazar alanı, ürün ve hizmetler veya süreçlerin oluşturulması sosyal, çevresel veya sürdürülebilirlik sorunları tarafından yönlendirilir.	(Keeble, 2005)
Eko-Yenilik	Yeni ürünler, süreçler veya hizmetler geliştirme, müşteri memnuniyeti oluşturma ve değer katma gibi yenilikler yapılırken çevresel etkileri önemli ölçüde azaltma sürecidir.	(Fussler ve James, 1996)
Sosyal Yenilik	Sosyal yenilikler, sosyal ihtiyaçları karşılayan, toplumsal kaynaklı yeni fikirler, ilişkiler ve yeni işbirliklerinden oluşur. Bu yenilikler karşılanmamış ihtiyaçları daha etkin bir şekilde ele alan ürünler, hizmetler veya modeller olabilir.	(Ec, 2017)

Sürdürülebilirlik için yenilik türlerinin, ürün ve hizmetlerdeki veya eko tasarımdaki artan yeniliklerden (örneğin, enerji, materyaller, atıklar ve emisyonlar gibi kaynak girdilerindeki azalma yoluyla eko-verimlilikte iyileştirmeye odaklanan yenilikler), değer zincirlerindeki ve süreçlerindeki köklü yeniliklere, “oyuna dayalı sistemli yeniliğe” dönüşmektedir (Szekely ve Strebel, 2012).

Network For Business Sustainability (2012), Sürdürülebilirlik Odaklı İnovasyon (SOI)' u şu şekilde tanımlıyor: Eko-yenilik, ekolojik yenilik, çevresel

yenilik, tutumlu yenilikçilik, yeşil yenilikçilik, yeşil ürün yeniliği, ve sosyal yeniliklerden oluşan kapsayıcı bir yeniliktir.

Sürdürülebilir yenilik kavramını ele aldığımızda genel olarak, firmanın yenilik açısından sosyal değer elde ederken ekolojik bütünlüğe dikkat etmesi, yenilikçilik sonuçlarının topluma daha adil ve daha yaygın bir şekilde yansıtılması, yenilik süreçlerinin çevresel, ekonomik ve toplumsal açıdan kapsayıcı olması gerektiği söylenilebilir.

Network For Business Sustainability, (2012a)' ya göre sürdürülebilir firmalar yenilikçi olmak adına şu yolları deneyebilirler: Bunlar; operasyonel iyileştirmeler ile eko-verimliliği artırmak adına küçük değişiklikler, verimlilik artışı ya da yeni bir sistem oluşturmak için radikal ve yıkıcı değişiklikler, yeni ürün ve hizmetler yaratabilmek adına örgütsel dönüşümler gerçekleştirebilirler.

*Tablo 4: Sürdürülebilir Gelişme Sağlamak Adına Yenilikle İlgili Soru Dizileri*

Konular	Ele Alınacak Sorular
Değişim için teknik, sosyal ve politik talimatlar.	Yenilikçilik nedir? Hangi yollarda hangi yenilikler var? Ve hangi hedeflere doğru?
Etki Alanı	Yenilik kim için? Kim kazanır ve kim kaybeder?
Çeşitlilik	Ne ? Kaç tane? Ne tür yeniliklere ihtiyaç var? Herhangi bir zorluğu var mı?

**Kaynak:** *Step Centre, (2010). "Innovation, Sustainability, Development": A New Manifesto. STEPS Centre, Brighton (UK), ss. 9.*

## 5.1. İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMALARINDA YENİLİKÇİ OLMALARININ ROLÜ

İşletmelerde yenilikçilik sürecinin çizgisini belirleyen tepe yönetimin vizyon, inanç ve değerlerinden oluşmaktadır. Yenilik kavramına yön veren üst yönetim, yeni fikir ve düşüncelere yeterli miktarda finansman oluşturma, personele moral vererek motivasyon artışı sağlama, örgüt içi diyalogu pekiştirme, performans değerlendirme, yeni fikirleri kurumsallaştırma yönünde uygulamalara yönelir. Unutulmaması gereken önemli bir diğer husus bu uygulamaları gerçekleştirmek için profesyonel bir yönetim kadrosuna ve yönetim anlayışına sahip olunması gerektiğidir (Warner ve Pyle, 1998: 21; Antoncic ve Hisrich, 2001:501-502).

İşletmelerin sürdürülebilir olmalarında müşteri memnuniyetinin oldukça yeri vardır. Yenilik müşteri sadakatini çoğaltarak firmaları sürdürülebilir olmaları konusunda teşvik etmektedir. Firmaların açık bir sisteme sahip olmalarından kaynaklı değişen zaman ve çevresel şartlara adapte olması beklenmektedir. Yenilikçi olmayan işletmelerin varlıklarını idame ettirmeleri, gelişip büyümeleri zor gözükmektedir (Gökçe, 2010: 4). İşletmeler geleceğe yönelik olarak uzun vadeli kurumsal politikalarına yön verirken, yenilik kavramına gereken önem ve hassasiyeti göstermektedir. Ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik olma yolunda yenilikçiliğe gereken önem ve hassasiyeti göstermekte kurumsallaşma politikalarına yeniliği vazgeçilmez bir kavram olarak eklemektedirler (Keskin, 2006: 401).

## 5.2. SÜRDÜREBİLİR İNOVASYONUN İŞLETMELERE SAĞLAMIS OLDUĞU FAYDALAR

Sürdürülebilir yenilikçilik, ürün başına düşen üretim veya dağıtım maliyetlerinin minimum seviyeye düşürmek, kalite artışı sağlamak ya da yeni ürün üretimi veya kayda değer nitelikte geliştirilmiş ürünler oluşturmak için yapılan yeniliklerdir. Sürdürülebilir yenilikçilik ile mevcut ürünlere ya da hizmetlere değer katarak, daha uygun maliyetli üretim, daha uygun fiyatlı ve kaliteli ürünler pazara sunulur. Buradaki düşünce, daha yüksek performans, minimum maliyet, dağıtım ve teslimat konularında geliştirmeler elde etmektir (OECD ve Eurostat, 2005: 53).

Sürdürülebilir yenilikçiliğin firmalara katkıları şunlardır: (Gökçe,2010:2; Aydın,2016: 21).

- Bilgi ve enformasyon teknolojilerinde meydana gelecek gelişimler yakından takip edilerek; iş süreçlerinde ve planlamalarında yenilikler elde edilerek maliyet azaltacak politikalar geliştirilir. Böylece işletmelerde verimliliğin artması sağlanır.
- Firmalar açısından rekabetin yoğun yaşandığı günümüz pazarlarında bilgidan kârlı biçimde yararlanmak ve başarılar sağlamak adına yenilikçilik önemli bir faktördür. Firmaların rekabet üstünlüğü sağlaması adına yenilikçiliğe gerekli özeni göstermeleri gereklidir.
- Firma normal günlük süreçlerine devam ederken, kendisinin de içinde bulunduğu çevreyi, toplumu korumaya yönelik uygulamalar yenilikçilikle gerçekleştirebilmektedir. Bu durum işletmelerin sosyal sorumluluk hassasiyetinin gelişmesine yardımcı olur.
- Firmanın tüketicilerin beklentilerini çok çabuk yanıtlayabilmesi, kalite ve yeniliğe özen göstermesi önem taşır. Çünkü bu durum müşterilerin kendilerini önemli hissetmelerine yol açabilecek dolayısıyla sadık müşteriler oluşturulabilir.

### 5.3. YENİLİKTEN ÇOK DAHA FAZLASI: SÜRDÜRÜLEBİLİR YENİLİK

Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamanın, rekabet yarışında öne çıkmanın yollarından bir tanesi yenilikçiliktir. Sürdürülebilirlik yolunda kullanılması gereken bir anahtar kavram olarak görülmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etme noktasında son 10 yılda en çok adı duyulan olgulardan biri yenilikçiliktir. Ekonomik başarı sağlamak amacıyla firmalarca uygulanan yenilikçilik artık sürdürülebilirlik kavramıyla beraber duyulmaya başlamıştır. Sürdürülebilir yenilikçilik, klasik manada yenilik kavramının ilerisinde toplumsal ve çevresel etkileri de gözetiyor. Yaşantımızı kolaylaştıran teknolojik yeniliğin iyi bir sürdürülebilir yenilikçilik olarak kabul edilebilmesi için sadece ekonomik ve yaşamsal faydayı değil dünyayı da düşünmesi gerekiyor. ([www.cevreciyiz.com/makale-detay/921/yenilikten-cok-daha-fazlasi-surdurulebilir-inovasyon](http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/921/yenilikten-cok-daha-fazlasi-surdurulebilir-inovasyon)).

Örnek olarak ambalaj tasarımı konusunda çok kolay açılabilen kapak iyi bir yenilikçilik olarak ele alınabilir. Fakat kapak üretim sürecinde iken doğada çözünmesi mümkün olmayan bir malzemedan üretilmiş olması ya da üretim esnasında fazladan

enerji tüketiyor olması halinde, sürdürülebilir yenilikçilikten bahsetmek mümkün olmayacaktır. Sürdürülebilir yenilikçilik, günümüzde yaşantımızı basitleştiren, çevreyi ve doğayı koruyan, topluma hizmet eden pek çok farklı örnekte karşımıza çıkabilmektedir. Gün geçtikte ilerleyen teknoloji bu konuda yürütülen çalışmaları fazlasıyla desteklemektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarına teşvik verilmesi, geri dönüştürülmüş malzemelerin kullanılması, kaynak ve enerji tasarrufu gibi konulara yoğunlaşan yenilikçi fikir sayısının giderek arttığı olması görülmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir ([www.cevreciyiz.com/makale-detay/921/yenilikten-cok-daha-fazlasisurdurulebilir-inovasyon](http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/921/yenilikten-cok-daha-fazlasisurdurulebilir-inovasyon)) :

- Trafik verilerini gelişmiş algoritmalar kullanarak trafik akışını düzenleyen ve trafikte harcanan zamanı azaltan yazılımlar,
- Evlerde enerji tüketimini azaltmak amacıyla, güneş ve havanın durumuna göre pozisyon değiştiren özel pencere sistemleri,
- Geri dönüştürülebilir atıkların daha kolay toplanmasını sağlayan kiosklar,
- Sulama kanallarındaki sızıntıyı tespit ederek çiftçiye mesajla bildiren sistemler,
- Restoranlardaki atık gıdaları toplayıp biyogaza dönüştüren depolama çözümleri,
- Geri dönüştürülmüş malzemeden üretilen antialerjik halılar.

Sürdürülebilir yenilikçilik, çok aşamalı uzun zaman gerektiren bir uygulama gibi düşünülse de mevcut kaynakların giderek azaldığı dünyada, toplumsal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, yenilikçi fikirlerle mümkün olabilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİĞİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir olmalarını sağlayabilmek adına bünyelerinde birtakım yenilikler yapmaları önem arz etmektedir. Giderek artan tüketici beklentileri, yasal zorlamalar ve müşteri memnuniyeti gibi etkenlerle rakip işletmelere fark yaratmak zorunda kalan işletmeler varlıklarını sürdürülebilir kılmak adına yenilikler uygulamaktadırlar. Küreselleşmenin getirdiği hızlı değişikliklere adapte olabilmek için bir gereklilik olarak görülen yenilik anlayışı işletmeler tarafından farklı boyutlarda ele alınmakta ve değişiklikler gerektirmektedir.

Literatür incelendiğinde yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlikle alakalı ayrı ayrı pek çok çalışma yapılmış olduğu görülmektedir. Ancak yapılan bu çalışmalar farklı değişkenler ile ele alınmış olup, yenilikçilik ve sürdürülebilirliğin birlikte incelendiği bir çalışma yapılmamıştır. Yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirlikle ilişkisinin ölçüldüğü bu araştırma literatüre katkı sağlama açısından önem oluşturmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir olmaları, değişen çevresel etkilere uyum sağlamaları uzun vadede başarıyı etkileyebilmektedir. Bu değişim sürecinde işletmeye katkı sağlayacak olan hem akademik camiada hem de firmalar arasında en çok rağbet gören kavram yenilikçiliktir. Bu çalışma ile hizmet esaslı biçimde turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliklerini devam ettirebilme adına yenilik yapmalarının öneminin belirlenmesi, yönetici niteliğinde bulunan kişilerin kurumsal sürdürülebilirlik ve yenilikçiliğe bakış açılarının belirlenmesi, yenilikçiliğin sürdürülebilirliği etkileyip etkilemediği, ya da ne düzeyde etkilediği hususu araştırma amacını oluşturmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen bu çalışmada, nicel veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi, istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi adına nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar’ da faaliyette bulunan termal oteller oluşturmaktadır. Bu termal otellerden anket yolu ile elde edilen veri sayısı 232 dir. Yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinin ölçülmesinde demografik bilgilerin dışında yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik başlıkları altında anket uygulanmıştır. 38 sorudan oluşan anket formu; katılımcıların demografik bilgileri, kurumsal sürdürülebilirlik ve yenilikçilik olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, cinsiyet, yaş, eğitim ve unvan/statü kısımlarından oluşan demografik özelliklerin tespiti yapılmıştır. İkinci bölümde ise, işletmelerde yenilikçiliğin önemi ve algısını ölçmek amaçlı 20 maddeden oluşan sorular bulunmaktadır. Bu bölümle alakalı yapılan tespit 5 ‘li Likert ölçeğine göre sınıflandırılmış olup, (1= Hiçbir zaman, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Sıklıkla, 5= Herzaman) şeklinde ifade edilmiştir. Üçüncü bölümde ise tamamen kurumsal sürdürülebilirlikle alakalı algı, önem ve sürdürülebilirliğin üç boyutu olan çevresel, ekonomik ve sosyal unsurlarının tespitine yönelik 18 maddeden oluşan sorular bulunmaktadır. Bu bölümde aynı şekilde 5 ‘li Likert ölçeğine göre ( 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ifadeleri yer almaktadır.

Oluşturulan anket formları, Afyonkarahisar’ da faaliyette bulunan termal otellerde görev yapan yöneticilere elden ulaştırılmıştır. Dağıtılan bu anketlerin geri toplaması, otellerin yoğunluk derecelerine göre farklılık göstererek ayrı zamanlarda tekrardan elden toplanmıştır. Dağıtılan bu anketlerin geri toplanması 20 günü bulmuştur. Anket yolu ile elde edilen bu verilerin analizi için sosyal bilimler alanında çokça kullanılan ve istatistiksel paket programı olan SPSS kullanılmış ve analizler bu program dahilinde gerçekleştirilecektir.



Analiz aşamasında en başta katılımcılardan elde edilen verilerin güvenilirliği teste tabi tutulacaktır. Güvenilirlik analizinde bu tür çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Cronbach's Alpha kat sayısı değeri esas alınacaktır. Araştırmanın bir sonraki aşamasında katılımcıların kişisel özelliklerin yer aldığı tablolara yer verilecek ve gerekli tanımlayıcı istatistiksel yapılacaktır. Bu kapsamda katılımcıların analizinde kullanılmak üzere sıklık ve yüzdesel değerlerine yer verilecektir. Sonrasında ankette yer alan ifadelerle ilişkin katılım seviyesinin belirlenebilmesi adına, standart sapma değerleri, aritmetik ortalamaları tespit edilecek olup, bu analizler detaylı olarak tablolar şeklinde gösterilecektir.

Araştırmanın konusu olan yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirlikle olan ilişkisinin belirlenebilmesi, hatta kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutu olan sosyal, çevresel ve ekonomik boyuta indirgenerek ayrı ayrı ilişkisinin hesaplanabilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetini belirlemede oldukça fazla kullanılan korelasyon analizi yapılacaktır.

Korelasyon analizinden sonra, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin araştırılmasında regresyon analizi uygulanacaktır (Padem vd., 2012: 191). Sadece bir bağımsız değişken varsa bu regresyon testi basit regresyon, ya da tek değişkenli regresyon analizi şeklinde nitelendirilir. Eğer birden çok bağımsız değişkenler mevcut ise çok değişkenli regresyon analizi biçiminde söz edilmektedir (Altunışık vd., 2009: 203).

Araştırmada yapılacak regresyon analizlerinde, çalışmanın hedefine yönelik olarak algılanan kurumsal sürdürülebilirlik bağımlı değişken (etkilenen), algılanan yenilikçilik ise bağımsız değişken (etkileyen) biçimde değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bu aşamada araştırmanın amacı doğrultusunda daha önceden belirlenmiş olan hipotezler test edilecek, kabul ve ret edilen hipotezler hakkında bilgiler verilecektir. Çalışmanın son safhasında, istatistiksel program neticesinde elde edilen bulgular hakkında değerlendirmeler yapılacak, literatüre ve turizm sektöründe faaliyette bulunan kurumlara katkısı değerlendirilecek, bu konuda yapılacak olan çalışmalara örnek teşkil etmesi sebebiyle bir takım öneriler ifade edilecektir.

### 3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Çalışma Afyonkarahisar il ve ilçelerinde turizm sektöründe yer alan genel olarak hizmet ağırlıklı faaliyet gösteren termal oteller ile sınırlı kalmıştır. Bahsi edilen kısıtın en büyük sebeplerinden biri ekonomik sebeplerden dolayı başka illerde hizmette bulunan otel işletmelerinin çalışmaya dahil edilememesi, bir diğeri ise araştırmada sadece yönetici pozisyonunda görev yapan personellerin görüşlerinin alınıp, diğeri personellerin çalışmaya dahil edilmemesidir.

### 4. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın istenilen amaca yönelik olabilmesi adına, yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik ile alakalı, yönetici kadrolarının cevaplandıracağı bir anket yöntemi dahilinde Afyonkarahisar il ve ilçelerinde faaliyette bulunan termal otellerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Oteller ile ayrı ayrı görüşülüp yönetici kadro sayıları tek tek tespit edilmiştir. Buna göre ana kütle sayısı alt düzey, orta düzey, üst düzey yönetici, sahip/ortak ile birlikte 350 kişiden oluşmaktadır. Ana kütle sayısının tamamı esas alındığından toplamda 350 adet anket formu dağıtılmıştır. İşletmelerdeki yoğunluk, isteksizlik ve bazı kesim yöneticilere anket formunun doldurtulmak istenmemesinden kaynaklı dağıtılan anket formlarından toplamda 232 adet geri dönüş sağlanmıştır. Cohen ve Maion (1997)' ye göre bu tür formların söz konusu çalışmaya dahil olan katılımcılarca yanıtlanmasında geri dönüş miktarının minimum %40 seviyesinde gerçekleşmesi istenilmektedir (Büyüköztürk vd., 2012:136). Bu sebepten dolayı örnekleme oluşturan 232 geçerli anket sayısı ana kütle miktarının %40' ından fazla olup yeterli sayıya ulaşmıştır.

### 5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında konunun amacına uygun biçimde 8 adet ana ve 6 adet alt hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır:

**H1:** Yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Yenilikçilik ve çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Yenilikçilik ve sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Yenilikçilik ve ekonomik sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

**H2: Yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.**

H2a: Yenilikçiliğin çevresel sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H2b: Yenilikçiliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H2c: : Yenilikçiliğin ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H3: Yenilikçilik, yaşa göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.**

**H4: Yenilikçilik, eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşmaktadır.**

**H5: Yenilikçilik, unvan/statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir.**

**H6: Kurumsal sürdürülebilirlik algısı, yaşa göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.**

**H7: Kurumsal sürdürülebilirlik, eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.**

**H8: Kurumsal sürdürülebilirlik, unvan/statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir.**

## **6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI**

Araştırma verileri analiz edilirken ilk başta güvenilirlik derecesi ölçülmüş, sonrasında katılımcıların demografik bilgilerin olduğu frekanslara yer verilmiş, ilgili ölçeğe ait tüm maddeleri kapsayan standart sapma, aritmetik ortalama ve mod değerleri ifade edilmiştir. Yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik değişkenlerine ait

korelasyon sonuçları hesaplanmış, gerekli regresyon verilerine yer verilmiş ve anova testi uygulanmıştır.

#### 6.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin kullanılabilmesi adına başlangıçta ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin analizinde birçok yöntem kullanılmakla beraber genelde en sık olarak uygulanan yöntem Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısıdır. Bu doğrultuda Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yönetici statüsünde bulunan kişiler tarafından oluşturulan veriler Cronbach's Alpha kat sayısı ile güvenilirliği araştırılmıştır. Alpha katsayısı, birden fazla ifade içeren ölçeklerdeki maddeler arasında bulunan uyumun sayısal ifadesini belirtir. Değerler 0 ile 1 arasında farklılık gösterir. Alpha katsayısının 1' e yaklaşması demek ifadeler arasındaki içsel uyumun oldukça yüksek olmasını gösterir. (İslamoğlu ve Alınçık, 2014:283).

Tablo 5' te yer alan güvenilirlik analizlerine bakıldığında yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik maddelerinden meydana gelen 38 ifadeli anketin genel güvenilirlik oranının 0.963 olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber anketin ikinci kısmı olan 20 maddeden oluşan yenilikçilik boyutunun güvenilirlik kat sayısı 0.947 olduğu görülmektedir. Anketin son bölümü olan 18 ifadeden oluşan kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin 2, 3, 4, 5, 13, 15 numaralı maddeleri çevresel boyutunu, 1, 6, 7, 11, 12, 17 numaralı maddeleri ekonomik boyutunu, 8, 9, 10, 14, 16, 18 numaralı maddeleri ise sosyal boyutunu ölçmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin Alpha katsayı değeri ise 0,944 olarak bulunmuştur.

*Tablo 5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

<b>Araştırılan Ölçek</b>	<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>
<b>Yenilikçilik</b>	<b>0.947</b>
<b>Kurumsal Sürdürülebilirlik</b>	<b>0,944</b>
<b>Ölçeğin Genel Güvenilirlik Düzeyi</b>	<b>0.963</b>

Ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach's Alpha katsayılarının 0,944 ile 0,963 arasında farklılık gösterdiği görülmektedir. Anketlerden elde edilen verilerdeki Cronbach's Alpha katsayılarının güvenilirliği şöyle ifade edilir (Kalaycı, 2006:405):

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  güvenilir olmayan ölçek,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  güvenilirliği düşük ölçek,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  güvenilir ölçek,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  güvenilirliği yüksek ölçek.

Bu yaklaşımdan yola çıkıldığında çalışmanın amacına uygun bir şekilde oluşturulan ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısına göre güvenilirliğinin yüksek bir değer ifade ettiği söylenilebilir. Genel olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde anket çalışmalarında güvenilirlik katsayısının 0.70' den yüksek çıkması beklenilmekte ve bu değer ve üzerinde çıkacak değerler anket için başarılı bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

## 6.2. FREKANS ANALİZİ

Çalışmanın analiz kısmının yapıldığı ve yorumlandığı bu bölümde, güvenilirlik analizlerinden sonra araştırmanın katılımcılarının kişisel özellikleri yani demografik bilgileri ile alakalı frekanslarına yer verilmiş ve frekans tabloları oluşturulmuştur. Çalışmanın değişkenleri olan yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili maddelerin ayrı ayrı aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları ve mod değerleri oluşturulmuş ve gerekli yorumlamalar yapılmıştır.

### 6.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu aşamada anketin birinci kısmında bulunan kişisel özellikleri belirlemeye yönelik maddeler incelenecektir.

### 6.2.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmadaki katılımcıların cinsiyete göre dağılımı aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir.

*Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Grupları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kadın</b>	<b>110</b>	<b>47,4</b>
<b>Erkek</b>	<b>122</b>	<b>52,6</b>
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100</b>

Tablo 6' den anlaşılacağı üzere araştırmaya katılım gösteren yöneticilerin cinsiyet özelliklerine bakıldığında, %47,4 kadın, %52,6 erkek oranları hesaplanmıştır. Buna göre çalışmaya destek sağlayan katılımcılardan erkeklerin oranının kadınların oranına kıyasla daha fazla olduğu elde edilmiştir.

### **6.2.3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı**

Araştırmadaki katılımcıların yaşa göre dağılımı aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir.

*Tablo 7: Katılımcıların Yaş Grupları*

<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>18-24</b>	<b>23</b>	<b>9,9</b>
<b>25-34</b>	<b>66</b>	<b>28,4</b>
<b>35-44</b>	<b>84</b>	<b>36,2</b>
<b>45-54</b>	<b>40</b>	<b>17,2</b>
<b>55-64</b>	<b>14</b>	<b>6,0</b>
<b>65 ve üzeri</b>	<b>5</b>	<b>2,2</b>
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100</b>

Tablo 7' den anlaşılabilceği üzere araştırmaya katılım gösteren yöneticilerin yaş özelliklerine bakıldığında, %36,2 ile en fazla yaş aralığının 35-44 yaş arası olduğu görülmektedir. Bunu takiben %28,4 ile ikinci sırada 25-34 yaş aralığı yer almaktadır. En az görülen yaş %2,2 ile 65 ve üzeri ve %6,0 ile 55-64 yaş aralığı hesaplanmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu %64,6 ile 25-44 yaş aralığını oluşturmaktadır.

#### 6.2.4. Katılımcıların Eğitime Göre Dağılımı

Araştırmadaki katılımcıların eğitim seviyesine göre dağılımı aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Grupları

Eğitim	Frekans	Yüzde
Lise	49	21,1
Ön Lisans	81	34,9
Üniversite	86	37,1
Yüksek Lisans	16	6,9
Toplam	232	100

Tablo 8' den anlaşılabilceği üzere araştırmaya katılım gösteren yöneticilerin eğitim seviyelerine bakıldığında, %37,1 ile en yüksek seviyede üniversite mezunlarının olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber %34,9 ile meslek ön lisans mezunları önemli bir paya sahiptirler. Üçüncü olarak %21,1 ile lise mezunları ve son olarak ise %6,9 ile yüksek lisans mezunları yer almaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu %72 ile ön lisans ve üniversite mezunları oluşturmaktadır.

#### 6.2.5. Katılımcıların Unvan/ Statüye Göre Dağılımı

Araştırmadaki katılımcıların görevli oldukları pozisyona göre dağılımı aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Pozisyon Grupları

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Birim/ Kısım Şefi	107	46,1
Departman Müdürü	66	28,4
Genel Müdür/Yard.	38	16,4
Sahip/Ortak	21	9,1
Toplam	232	100

Tablo 9’ den anlaşılabilceği üzere araştırmaya katılım gösteren yöneticilerin işletmelerde ki pozisyonlarına bakıldığında, %46,1 ile en fazla dağılım gösteren grubun Birim/Kısım Şeflerinin olduğu izlenmektedir. %28,4’ ünün Departman Müdürü, %16,4’ ünün Genel Müdür ya da Genel Müdür Yardımcısı olduğu görülmektedir. Bununla beraber %9,1’ lik en az oranın Sahip/Ortak olduğu hesaplanmıştır.

#### 6.2.6. Ölçekteki Tüm Maddelere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Mod Değerleri

Tablo 10: Yenilikçilik Ölçeğinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Mod Değerleri

Yenilikçilik	Ortalama	Standart Sapma	Mod
Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	3,2845	1,0428	3
Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	2,9138	1,1514	3
Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.	3,2931	1,1244	4
Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün ve ya hizmetler geliştiririz.	3,1466	1,2291	3
Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.	3,1379	1,1539	3



İşletmemizde üretim süreçlerinde sürekli bir iyileştirme çabası içerisindeyiz.	3,3147	1,1127	3
İşletmemizde hizmet/ ürün teslimat ve operasyonlarında sürekli yenilik yapma çabası içerisindeyiz.	3,2629	1,1824	3
Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.	3,3578	1,2437	3
Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.	3,1595	1,1031	3
Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.	3,2414	1,2457	4
Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz	2,8534	1,2362	3
Var olan ürün veya hizmetlerimizi sık sık yeniden konumlandırırız.	3,1379	1,1111	3
İşletmemizin ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırılmasında sürekli yenilik yapmaktayız.	3,2241	1,1885	3
Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.	3,2845	1,1111	4
Tutundurma yöntem ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız.	3,2284	1,1712	3
Ürün ve hizmetlerimizin ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.	3,2500	1,0558	3
Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.	3,4397	1,1568	3
İşletmemizin dış işlerinde yenilikler yaparız.	3,0862	1,2488	3
İşletmemizin ticari uygulamalarında yenilik yaparız.	2,9267	1,1802	2
İşletmemizdeki iş tanımları değişen durumlara göre sürekli yenilenir.	3,1336	1,2533	3
<b>Ortalama</b>	<b>3,1838</b>		<b>3,1</b>
1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıklıkla, 5: Her zaman			

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yenilikçilik ile ilgili ölçekte yer alan maddelerin ortalamaları, standart sapmaları ve mod değerleri verilmiştir. Anket katılımcıların ifadelerine bakıldığında 3,4397 ortalama ve 1,1568 standart sapma oranıyla en çok “Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız” ifadesini göz önünde bulundurdıkları görülmektedir.

“Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz” ifadesine katılım 3,3578 ortalama değeri ve 1,2437 standart sapmasıyla yenilikçilik anketinin ikinci en çok işaretlenen şikâi olmuştur. Bu durum işletmelerin mevcut değişim ve yenilikleri yakından takip ettikleri, rekabet ortamında ve pazarda gerçekleşen değişimlere bağlı olarak kendi durumlarını sürekli kontrol ettiklerini göstermektedir.

Yenilikçilik anketi ile alakalı üçüncü önemli bulunan ifade, üretim süreçlerinde süreklilik içeren iyileştirme çabaları olmaktadır. “İşletmemizde üretim süreçlerinde sürekli bir iyileştirme çabası içerisindeyiz.” ifadesinin ortalaması 3,3147 olurken standart sapma değeri 1,1127 olmuştur. Standart sapma değerinin ölçeklerde oldukça düşük değerler vermesi, ölçeği dolduran katılımcıların ilgili ölçek maddesi hakkında benzer düşünce yapısına sahip olduğunu ifade etmektedir.

Yenilikçilik anketinin standart sapma ve ortalama değerlerine bakıldığında katılımcılar tarafından en az “Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz” maddesini 2,8534 ortalama ve 1,2362 standart sapma ile tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum termal otellerin genellikle sadece kendi faaliyet alanlarına odaklandığını, başka hizmet ya da ürün yeniliklerine sıcak bakmadıklarını göstermektedir.

Yenilikçilikle alakalı anketin ikinci en az katılım gösterilen maddesi 2,9138 ortalama ve 1,1514 standart sapma derecesiyle “Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.” ifadesidir. Bu durum, termal otellerde gerçekleşen hizmet alanındaki yeniliklerin genelde sektördeki diğer oteller tarafından oluşturulduğu, ankete destek veren katılımcıların genelde yeni hizmetleri kopyalayıp kendi işletmelerine adapte ettiği anlaşılmaktadır.

Ortalama değeri 2,9267 standart sapması 1,1802 olan ortalaması en düşük üçüncü ifadenin “İşletmemizin ticari uygulamalarında yenilik yaparız.” olduğu

görülmektedir. Yenilikçilik anketine genel olarak bakıldığında, ölçeğin genel ortalama değeri 3,1838 olarak hesaplanmıştır.

*Tablo 11: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin ve Boyutlarının Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Mod değerleri*

<b>Çevresel Boyut</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Mod</b>
Turizm faaliyetleri ile çevrenin korunması konuları ilişkilidir.	3,6595	1,0405	4
Turizm faaliyetleri, tarihi/kültürel değerlerin korunması konuları ile yakından ilişkilidir.	3,6595	1,1359	4
Güzel bir doğa olmaksızın, turizm faaliyetlerinin gelişmesi ve devamlılığı mümkün değildir.	3,5862	1,1325	3
“Yeşil” odaklı girişimcilerimiz, ziyaretçiler ve toplumda, işletmemizin çevre konusunda duyarlı olduğu algısını yaratacaktır.	3,4138	1,1921	4
Turistik anlamda cazibe merkezi olan destinasyonlar, çok sayıda ziyaretçiyi çekebileceğinden, ilgili bölgedeki cazibe kaynaklarının zarar görebileceğinin bilincindeyiz.	3,4224	1,2071	3
Turistik bölgelerde nüfus artışı ile paralel olarak, hava kirliliği ve gürültü kirliliğinin artabileceğinin bilincindeyiz.	3,1595	1,2810	3
<b>Ortalama</b>	<b>3,4834</b>		<b>3,5</b>
<b>Ekonomik Boyut</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Mod</b>
Ülkeye ait değerlerin ( doğal, kültürel, sosyal ve ekonomik) korunması ve gelecek nesillere güvenle aktarılması konusunda işletme olarak sorumluyuz.	3,9612	1,0458	5

Yerel halk ve yerel işletmelerin, işletmemizin faaliyetlerinden belli oranda ekonomik fayda sağlayabilmesi gerektiğine inanıyoruz.	3,4655	1,1653	4
Her büyüklük ve amaçtaki konaklama işletmesi, turizm endüstrisinin gelişimi için sürdürülebilirlik uygulamalarına önem vermelidir.	3,5302	1,0481	3
Sürdürülebilir turizm uygulamalarının, ziyaretçilerin yüksek kalitede turizm deneyimi yaşamalarında etkili olacağını düşünüyoruz	3,1940	1,2243	3
Çevresel, kültürel, sosyal ve ekonomik değerlerin turizmin olumsuz etkilerinden korunması konusunda, işletme olarak sorumluluklarımızın olduğuna inanıyoruz.	3,5647	1,2292	4
Turizm sektöründeki hareketlilik çoğu zaman dönemsel bir eğilim gösterdiğinden, bölgedeki ekonomik refahın da devamlılığı sektöre ugrayabilmektedir.	2,9957	1,3109	3
<b>Ortalama</b>	<b>3,4518</b>		<b>3,6</b>
<b>Sosyal Boyut</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Mod</b>
Turizm sektörünün yapısı, yerel değerlerin korunması konusunda paydaşlarla iş birliğini gerektirmektedir.	3,2026	1,1723	3
Sürdürülebilir turizm kapsamında hayata geçirilen projelere vereğimiz desteğin, sürdürülebilirlik konusunda paydaşlarımızın farkındalığını arttıracığını düşünüyoruz	3,2414	1,1815	3
Sürdürülebilir turizm uygulamalarının, yerel halkın hayat kalitesini doğrudan ya da dolaylı şekilde yükselteceğini düşünüyoruz.	3,3362	1,2305	3

Turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu bölgelerde kapasitenin çok üstünde, kontrolsüz bir nüfus artışının yaşanabileceğinin bilincindeyiz.	3,2414	1,2247	4
Turizm aktivitelerinin yoğun olduğu bölgelerde, yerel değerlerin ve kültürün zedelenmesi söz konusu olabilir.	2,9483	1,2333	2
Bölgesel farklı ekonomik girişimleri desteklemeyen bir turizm gelişim planı, ilgili bölgede istihdam alanlarının yok olmasına neden olabilir.	3,0259	1,3024	3
<b>Ortalama</b>	<b>3,1659</b>		<b>3</b>
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,3670</b>		<b>3,36</b>
1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum			

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerinin yer aldığı tablo 11’deki çevresel boyut ele alındığında, katılımcıların en çok 3,6595 ortalaması ve 1,0405 standart sapması ile “Turizm faaliyetleri ile çevrenin korunması konuları ilişkilidir.” ifadesine katılım gösterdikleri izlenmektedir. Standart sapmasından yorumlayacak olursak bu maddeye ilişkin anket katılımcıların birçoğu bu konu hakkında aynı düşünceye sahiptir. Bununla beraber yine aynı 3,6595 ortalama değerine sahip olan bir diğer çevresel boyuta ilişkin “Turizm faaliyetleri, tarihi/kültürel değerlerin korunması konuları ile yakından ilişkilidir.” ifadesi yer almaktadır ve bu ifadenin standart sapması 1,1359 olarak bulunmuştur.

Çevresel boyuta ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre katılımcılar en az “Turistik bölgelerde nüfus artışı ile paralel olarak, hava kirliliği ve gürültü kirliliğinin artabileceğinin bilincindeyiz.” ifadesine katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. İlgili maddenin ortalaması 3,1595 olurken standart sapması 1,2810 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin belirli bir kısmı turistik bölgelerde meydana gelen nüfus artışının herhangi bir çevresel kirliliğe yol açabileceğini düşünmemektedirler.

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerinin yer aldığı tablo 11’deki ekonomik boyut ele alındığında, katılımcıların en çok “Ülkeye ait değerlerin ( doğal, kültürel, sosyal ve ekonomik) korunması ve gelecek nesillere güvenle aktarılması konusunda işletme olarak sorumluyuz.” ifadesini işaretledikleri görülmüştür. Bu ifadenin ortalaması 3,9612, standart sapması ise 1,0458’dir. Ekonomik boyuta ilişkin ikinci önemli bir diğer ifade “Çevresel, kültürel, sosyal ve ekonomik değerlerin turizmin olumsuz etkilerinden korunması konusunda, işletme olarak sorumluluklarımızın olduğuna inanıyoruz.” 3,5647 ortalama değeri 1,2292 standart sapma değerine sahiptir.

Ekonomik boyuta ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre en az “Turizm sektöründeki hareketlilik çoğu zaman dönemsel bir eğilim gösterdiğinden, bölgedeki ekonomik refahın da devamlılığı sektöre uğrayabilmektedir.” ifadesine 2,9957 ortalama, 1,3109 standart sapma ile katılım sağlanmıştır. Bu ifadeye istinaden katılımcıların belirli bir kısmı turizm sektörü kapsamında yaşanan dönemsel yoğunluğun, ilgili bölgedeki refah seviyesini olumsuz etkileyebileceğini düşünmemektedirler.

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin tanımlayıcı istatistiklerinin yer aldığı tablo 11’deki sosyal boyut ele alındığında, en çok “Sürdürülebilir turizm uygulamalarının, yerel halkın hayat kalitesini doğrudan ya da dolaylı şekilde yükselteceğini düşünüyoruz.” ifadesine 3,3362 ortalama ve 1,2305 standart sapma derecesi ile katılım gösterildiği yer almaktadır.

Bununla beraber sosyal boyuta ilişkin ikinci en yüksek ortalamaya sahip iki adet ifade bulunmaktadır. İlki “Sürdürülebilir turizm kapsamında hayata geçirilen projelere vereceğimiz desteğin, sürdürülebilirlik konusunda paydaşlarımızın farkındalığını arttıracaklarını düşünüyoruz.” maddesi 3,2414 ortalamaya ve 1,1815 standart sapmaya sahiptir. Aynı ortalamaya sahip 1,2247 standart sapması olan diğer ifade “Turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu bölgelerde kapasitenin çok üstünde, kontrolsüz bir nüfus artışının yaşanabileceğinin bilincindeyiz.” yer almaktadır.

Sosyal boyuta ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistiksel analize göre katılımcıların en az, “Turizm aktivitelerinin yoğun olduğu bölgelerde, yerel değerlerin

ve kültürün zedelenmesi söz konusu olabilir.” ifadesine 2,9483 ortalama ve 1,2333 standart sapma ile katılım gösterdikleri görülmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğine ilişkin genel açıdan bakıldığında, aritmetik ortalamasının 3,3670 olduğu görülmektedir. Katılımcılar tarafından kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinde en çok “Ülkeye ait değerlerin ( doğal, kültürel, sosyal ve ekonomik) korunması ve gelecek nesillere güvenle aktarılması konusunda işletme olarak sorumluyuz.” ifadesi en az ise “Turizm aktivitelerinin yoğun olduğu bölgelerde, yerel değerlerin ve kültürün zedelenmesi söz konusu olabilir.” ifadesine katılım sağlandığı anlaşılmaktadır.

## **7. ARAŞTIRMA VERİLERİNDEN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yapılan çalışmanın neticesinde elde edilen bulguların değerlendirilmesi aşamasında ilk başta katılımcıların algıladıkları yenilikçilik düzeyi ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan, neden-sonuç ilişkisinden ziyade iki değişken arasında pozitif ya da negatif anlamlı ilişki bulunup bulunmadığını gösteren korelasyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizlerinde iki değişken arasındaki ilişkinin ifade edilmesinde ve belirlenen hipotezlerin test edilmesinde Pearson korelasyon yöntemi tercih edilmiştir. Test edilen değişkenler tablolar halinde ifade edilmiş ve gerekli yorumlar yapılmıştır.

Tablo 12: Yenilikçilik ile Çevresel Boyut Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Yenilikçilik	Çevresel Boyut
Yenilikçilik		
Pearson Korelasyon	1	,629**
İki Yönlü İlişki		,000
Toplam	232	232
Çevresel Boyut		
Pearson Korelasyon	,629**	1
İki Yönlü İlişki	,000	
Toplam	232	232

\*\* : 0.01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır (2-tailed),  $p < 0.01$ , r: Pearson korelasyon kat sayısı

Tablo 12’ de, bağımsız değişken olan yenilikçilik ve bağımlı değişken kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutu olan çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulguya göre, yenilikçilik ve çevresel sürdürülebilirlik arasında **yüksek (r: ,629)**, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çevresel sürdürülebilirliğini artırmak isteyen işletmelerin yenilikçiliğe önem vermeleri gerekmektedir. Aralarında doğru orantılı bir ilişki vardır. Elde edilen Pearson korelasyon sonucuna göre; çalışmanın hipotezlerinden olan **H1a**: “Yenilikçilik ve çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **KABUL** edilmiştir.



Tablo 13: Yenilikçilik ile Sosyal Boyut Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Yenilikçilik	Sosyal Boyut
Yenilikçilik		
Pearson Korelasyon	1	,661**
İki Yönlü İlişki		,000
Toplam	232	232
Sosyal Boyut		
Pearson Korelasyon	,661**	1
İki Yönlü İlişki	,000	
Toplam	232	232

\*\* : 0.01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır (2-tailed),  $p < 0.01$ , r: Pearson korelasyon kat sayısı

Tablo 13’ de, bağımsız değişken olan yenilikçilik ve bağımlı değişken kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutu olan sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulguya göre, yenilikçilik ve sosyal sürdürülebilirlik arasında **yüksek (r: ,661)**, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal sürdürülebilirliğini artırmak isteyen işletmelerin yenilikçiliğe önem vermeleri gerekmektedir. Aralarında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yenilikçilik arttıkça sosyal sürdürülebilirlikte artmaktadır.

Buradan hareketle Pearson korelasyon sonucuna göre; araştırmanın hipotezlerinden olan **H1b**: “*Yenilikçilik ve sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Tablo 14: Yenilikçilik ile Ekonomik Boyut Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Yenilikçilik	Ekonomik Boyut
Yenilikçilik		
Pearson Korelasyon	1	,600**
İki Yönlü İlişki	232	232
Toplam		
Ekonomik Boyut		
Pearson Korelasyon	,600**	1
İki Yönlü İlişki	,000	232
Toplam	232	232

\*\* : 0.01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır (2-tailed),  $p < 0.01$ , r: Pearson korelasyon kat sayısı

Tablo 14’ de, bağımsız değişken olan yenilikçilik ve bağımlı değişken kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutu olan ekonomik sürdürülebilirliğe ilişkin korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulguya göre, yenilikçilik ve sosyal sürdürülebilirlik arasında **yüksek (r: ,600)**, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ekonomik sürdürülebilirliğini artırmak isteyen işletmelerin yenilikçiliğe önem vermeleri gerekmektedir. Aralarında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yenilikçilik arttıkça ekonomik sürdürülebilirlikte artmaktadır.

Elde edilen Pearson korelasyon sonucuna göre; çalışmanın hipotezlerinden olan **H1c**: “*Yenilikçilik ve ekonomik sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Tablo 15’ de iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti gösterilmiştir. Çalışmanın, araştırılmak istenen konusu, yani amaçlanan hedefi olan yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe olan etkisi, Pearson korelasyonuna göre **yüksek (r: ,668)**, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Yani, bünyelerinde kurumsal sürdürülebilirliklerini artırmak isteyen termal turizm işletmeleri, yenilikçiliği artırmalıdır.

Tablo 15: Yenilikçilik ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Yenilikçilik	Kurumsal Sürdürülebilirlik
Yenilikçilik		
Pearson Korelasyon	1	,668**
İki Yönlü İlişki	232	,000
Toplam		232
Kurumsal Sürdürülebilirlik		
Pearson Korelasyon	,668**	1
İki Yönlü İlişki	,000	
Toplam	232	232

\*\* : 0.01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır (2-tailed),  $p < 0.01$ , r: Pearson korelasyon kat sayısı

Buradan hareketle Pearson korelasyon sonucuna göre; araştırmanın birinci hipotezi olan **H1:**” Yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Tablo 16: Kurumsal Sürdürülebilirlik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Çevresel Boyut	Ekonomik Boyut	Sosyal Boyut
Çevresel Boyut			
Pearson Korelasyon	1	,869**	,808**
İki Yönlü İlişki		,000	,000
Toplam	232	232	232
Ekonomik Boyut			
Pearson Korelasyon	,869**	1	,833**
İki Yönlü İlişki	,000	,000	,000
Toplam	232	232	232
Sosyal Boyut			
Pearson Korelasyon	,808**	,833**	1
İki Yönlü İlişki	,000	,000	,000
Toplam	232	232	232

\*\* : 0.01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır (2-tailed),  $p < 0.01$ , r: Pearson korelasyon kat sayısı

Tablo 16’ da, bağımlı değişken olan kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutları olan çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirliğe ilişkin korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulguya göre, çevresel boyut ile ekonomik boyut arasında **aşırı yüksek (r: ,869)**, çevresel boyut ile sosyal boyut arasında **aşırı yüksek (r: ,808)**, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Diğer taraftan, kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutlarından olan ekonomik sürdürülebilirlik ile sosyal sürdürülebilirlik arasında **aşırı yüksek (r: ,833)**, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik alt boyutları arasında uyumlu bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Elde edilen Pearson korelasyon sonucuna göre; çalışmanın hipotezlerinden olan **H1d**: “Kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulguların incelenme aşamasında, yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin ifade edilmesinden sonra belirlenen hipotezlerin teste tabi tutulması sebebiyle regresyon analizler uygulanmıştır.

Regresyon analizi safhasında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri regresyon modeli, varyans açıklama oranı ve standardize edilmemiş katsayılar bağlamında değerlendirilip ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiştir.

Belirlenen hipotezlerin regresyon analizi ile testi aşamasında ilk başta yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisi irdelenmiş ve elde edilen sonuçlar tablo 17’ de gösterilmiştir. Yenilikçilik, kurumsal sürdürülebilirliğe dair toplam varyansın yaklaşık %44’ ünü oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuca göre regresyon analizi anlamlıdır.

*Tablo 17: Yenilikçiliğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi*

	Standardize Edilmemiş		Standardize Kat	t	Sig.	Düzeltilmiş R kare Değeri	F Değeri	Sig.
	Kat Sayılar	Standart Hata	Sayılar					
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	1,410	0,150	-----	9,431	,000	0,444	185,578	,000
Yenilikçilik	0,613	0,45	0,668	13,623	,000			

**Kurumsal Sürdürülebilirlik: 1,410+0,613\* Yenilikçilik**

Tablo 17’ ye yakından bakacak olursak katılımcıların yenilikçilik üzerindeki her bir birimlik artış kurumsal sürdürülebilirlik seviyesi üzerinde %61 oranında bir artış meydana getirmektedir. Bu durumda bahsi geçen etki anlamlı olmaktadır (p: 0.000). Böylelikle; çalışmanın ikinci hipotezi olan **H2:**” *Yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır*” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Çalışma hipotezlerinin test edilmesinde ikinci olarak yenilikçiliğin, kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutlarından çevresel sürdürülebilirliğe etkisi irdelenmiş olup elde edilen sonuçlar tablo 18’ de gösterilmiştir. Tabloya göre yenilikçiliğin, çevresel sürdürülebilirliğe dair varyansın %44’ ünü oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuca göre regresyon analizi anlamlıdır.

Tablo 18: Yenilikçiliğin Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi

	Standardize Edilmemiş		Standardize Kat	t	Sig.	Düzeltilmiş R kare Değeri	F Değeri	Sig.
	Kat Sayılar	Standart Hata	Sayılar					
Sabit	1,505	0,168	-----	8,960	,000	0,393	150,357	,000
Yenilikçilik	0,620	0,51	0,629	12,262	,000			

**Çevresel Sürdürülebilirlik: 1,505+0,620\* Yenilikçilik**

Tablo 18' e yakından bakacak olursak katılımcıların yenilikçilik üzerindeki her bir birimlik artış çevresel sürdürülebilirlik seviyesi üzerinde %62 oranında bir artış meydana getirmektedir. Bu durumda bahsi geçen etki anlamlı olmaktadır (p: 0.000). Böylelikle; çalışmanın ikinci alt hipotezi olan **H2a:** "Yenilikçiliğin çevresel sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmeye devam edersek, üçüncü olarak yenilikçiliğin, kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutlarından sosyal sürdürülebilirliğe etkisi incelenmiş olup ulaşılan bulgular tablo 19' da gösterilmiştir. Tabloya göre yenilikçiliğin, çevresel sürdürülebilirliğe dair varyansın %43' ünü oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuca göre regresyon analizi anlamlıdır.

Tablo 19: Yenilikçiliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi

	Standardize Edilmemiş		Standardize Kat	t	Sig.	Düzeltilmiş R kare Değeri	F Değeri	Sig.
	Kat Sayılar	Standart Hata	Sayılar					
Sabit	1,045	0,165	-----	6,324	,000	0,435	178,658	,000
Yenilikçilik	0,664	0,50	0,661	13,366	,000			

**Sosyal Sürdürülebilirlik: 1,045+0,664\* Yenilikçilik**

Tablo 19' a yakından bakacak olursak katılımcıların yenilikçilik üzerindeki her bir birimlik artış sosyal sürdürülebilirlik seviyesi üzerinde %66 oranında bir artış meydana getirmektedir. Bu durumda bahsi geçen etki anlamlı olmaktadır (p: 0.000). Böylelikle; çalışmanın ikinci alt hipotezlerinden olan **H2b:** "Yenilikçiliğin sosyal

*sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır” hipotezi **KABUL** edilmiştir.*

Araştırma hipotezlerinin irdelenmesinde dördüncü olarak yenilikçiliğin, kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutlarından ekonomik sürdürülebilirliğe etkisi incelenmiş olup ulaşılan bulgular tablo 20’ de gösterilmiştir. Tabloya göre yenilikçiliğin, ekonomik sürdürülebilirliğe dair varyansın %35’ ini oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuca göre regresyon analizi anlamlıdır.

*Tablo 20: Yenilikçiliğin Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi*

	Standardize Edilmemiş		Standardize Kat	t	Sig.	Düzeltilmiş R kare Değeri	F Değeri	Sig.
	Kat Sayılar	Standart Hata	Sayılar					
Sabit	1,681	0,162	-----	10,362	,000	0,357	129,102	,000
Yenilikçilik	0,555	0,49	0,600	11,362	,000			

**Ekonomik Sürdürülebilirlik: 1,681+0,555\* Yenilikçilik**

Tablo 20’ye yakından bakacak olursak katılımcıların yenilikçilik üzerindeki her bir birimlik artış ekonomik sürdürülebilirlik seviyesi üzerinde %55 oranında bir artış meydana getirmektedir. Bu durumda bahsi geçen etki anlamlı olmaktadır (p: 0.000). Böylelikle çalışmanın ikinci alt hipotezlerinden olan **H2c:**” *Yenilikçiliğin ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır”* hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Araştırmanın son aşamasında, değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını ölçmek üzere ve hipotezleri test etmek amacı ile One Way Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi kullanılmıştır. T- testinde evli-bekar ya da erkek-kadın gibi iki grubun yer aldığı değişkenler arasında ölçüm yapılırken, anova testinde ikiden fazla grup varsa ortalamalarının arasında fark olup olmadığı test edilir.

Bu test yapılırken, başlangıçta varyansların homojenliği testi olan, Test of Homogeneity of Variances uygulanır. Böylece bulunan değer 0,05’ ten büyük ise varyanslar arasında fark yoktur, yani homojen dağılırlar. Eğer ki homojen dağılım mevcut ise %95 güvenlilikle varyans homojenliği varsayımı sağlanmıştır.

Homojen dağıldığı hesaplanan varyansların, gruplar arasında ortalama bakımından fark olup olmadığını ya da hangi grupların farklı olduğunu ifade etmesi açısından Post Hock testlerine tabi tutulur. Post Hock testinde varyanslar eşit olarak dağılıyorsa, yani varyanslar homojen ise yapılan çalışmalarda genellikle Tukey ve Scheffe testleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada Tukey testi daha anlamlı sonuç vermesi açısından tercih edilmiştir.

Tukey testinde, elde edilen sonuçlar 0,05' ten küçük olduğunda değişkenler arasında farklılık vardır ya da farklılık göstermektedir denilebilir. Bununla beraber, Anova testi sonrası çıkan Anova tablosunda çıkan p (significant/anlamlılık) değeri hipotezleri test edebilmek adına 0.05' ten küçük ise grupların ortalamaları arasında farklılık vardır hipotezi kabul edilir.

Yenilikçilik ve yaş arasındaki homojenlik testinde 0,359 değeri elde edilmiş olup anlamlılık değeri 0,05' ten büyük olduğu için, varyanslar homojen olarak dağılım göstermişlerdir.

*Tablo 21: Yenilikçilik ve Yaş Arasında Yapılan Anova Testi*

<b>Değişim Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F Değerleri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
Grup Arası	3,310	5	,662	,765	,576
Grup İçi	195,564	226	,865		
Toplam	198,874	231			

Katılımcıların, yaş değişkenine göre yenilikçilik düzeylerinde anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak amacıyla parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi tercih edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ( $p > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır ve anlamlı bir farklılık hesaplanamamıştır.

Böylelikle çalışmanın üçüncü hipotezi olan **H3:**” *Yenilikçilik, yaşa göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir*” hipotezi **RED** edilmiştir.

Diğer bir husus olarak, yenilikçiliğin eğitim değişkenine göre farklılığının test edilmesinde kullanılan anova yöntemine göre ( $p < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır ve



anamlı bir farklılık hesaplanmıştır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Tablo 22’ de elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Yenilikçilik ve eğitim arasındaki homojenlik testinde 0,704 değeri elde edilmiş olup anlamlılık değeri 0,05’ ten büyük olduğu için, varyanslar homojen olarak dağılım göstermişlerdir.

Tablo 22: Yenilikçilik ve Eğitim Arasında Yapılan Anova Testi

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Grup Arası	15,150	3	5,050	6,267	,000
Grup İçi	183,724	228	,806		
Toplam	198,874	231			

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı.( $p < 0,05$ )

Yukarıdaki tabloyu yorumlayacak olursak, eğitim değişkeni bakımından işletmelerin yenilikçiliğine ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu duruma göre yüksek lisans mezunu olanların yenilikçilik düzeyi üzerindeki algıları hem lise, hem ön lisans hem de lise mezunlarına göre daha yüksektir.

Böylelikle araştırmanın dördüncü hipotezi olan **H4:**” Yenilikçilik, eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşmaktadır” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Bir diğer noktada, yenilikçiliğin işletmedeki unvan/statü değişkenine göre farklılığının test edilmesinde kullanılan anova yöntemine göre ( $p=0,05$ ) olarak hesaplanmıştır ve anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. Tablo 23’ de ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağını test etmek için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 23: Yenilikçilik ve Unvan/ Statü Arasında Yapılan Anova Testi

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Grup Arası	10,914	3	3,638	4,413	,005
Grup İçi	187,960	228	,824		
Toplam	198,874	231			

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı.

Yukarıdaki tabloyu yorumlayacak olursak, eğitim değişkeni bakımından işletmelerin yenilikçiliğine ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ortalamalar arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, genel müdür/yard. Statüsüne sahip katılımcıların yenilikçilik algı düzeyi, birim/kısım şefi statüsünde olan katılımcılara göre daha yüksektir.

Böylelikle araştırmanın beşinci hipotezi olan **H5:** "Yenilikçilik, unvan/statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir" hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik ve yaş arasındaki homojenlik testinde ,263 değeri elde edilmiş olup anlamlılık değeri 0,05' ten büyük olduğu için, varyanslar homojen olarak dağılım göstermişlerdir.

Tablo 24: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Yaş Arasında Yapılan Anova Testi

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Grup Arası	4,459	5	,892	1,238	,292
Grup İçi	162,835	226	,721		
Toplam	167,294	231			

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı.(p<0,05)

Tablo 24’ te, kurumsal sürdürülebilirliğin katılımcıların yaş değişkenine ilişkin ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Farklılığının test edilmesinde kullanılan anova yönetimine göre ( $p > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır ve anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı görülmektedir.

Böylelikle çalışmanın beşinci hipotezi olan **H6:**” Kurumsal sürdürülebilirlik algısı, yaşa göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir” hipotezi **RED** edilmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik ve eğitim arasındaki homojenlik testinde ,227 değeri elde edilmiş olup anlamlılık değeri 0,05’ ten büyük olduğu için, varyanslar homojen olarak dağılım göstermişlerdir.

Tablo 25: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Eğitim Arasında Yapılan Anova Testi

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Grup Arası	5,187	3	,1729	2,432	0,66
Grup İçi	162,107	228	,711		
Toplam	167,294	231			

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı.( $p < 0,05$ )

Tablo 25’ te, kurumsal sürdürülebilirliğin katılımcıların eğitim değişkenine göre farklılığının test edilmesinde kullanılan anova testine göre azda olsa anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tablo 25’ te ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağını test etmek için Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre, lisans eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algı düzeyi, ön lisans eğitim seviyesine olan katılımcılara göre daha yüksektir.

Böylelikle araştırmanın yedinci hipotezi olan **H7:**”Kurumsal sürdürülebilirlik, eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Son olarak kurumsal sürdürülebilirlik ve unvan/statü arasındaki homojenlik testinde ,001 değeri elde edilmiş olup anlamlılık değeri 0,05’ ten büyük olduğu için, varyanslar homojen olarak dağılım göstermişlerdir. Bu durum anova testini yapmaya engel teşkil etmemektedir.

Tablo 26: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Unvan/Statü Arasında Yapılan Anova Testi

Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Grup Arası	1,346	3	,449	,616	,605
Grup İçi	165,948	228	,728		
Toplam	167,294	231			

\*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlı.( $p < 0,05$ )

Tablo 26' da, kurumsal sürdürülebilirliğin katılımcıların Unvan/Statü değişkenine göre farklılığının test edilmesinde kullanılan anova yönetimine göre ( $p > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Farklılık bulunamadığı için Post Hock seçeneğinden herhangi bir teste tabi tutulup farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilmemiştir.

Böylelikle çalışmanın sekizinci hipotezi olan **H8:** " Kurumsal sürdürülebilirlik, unvan/statüye göre anlamlı farklılık göstermektedir" hipotezi **RED** edilmiştir.

## DEĞERLENDİRMELER

Bu çalışmada hedeflenen amaç turizm sektöründe faaliyette bulunan otel işletmelerinde yenilikçilik kavramı ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında bulunan ilişkiyi meydana çıkarmak, yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda Afyonkarahisar il ve ilçelerinde hizmet gösteren birbirinden farklı otellerde yönetici statüsünde görev yapan 232 katılımcıya çalışma kapsamında anket formları uygulanmıştır. Anket formuna katılım gösteren çalışanların %52,6' sını erkek, %47,4' ünü kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde %64,6 ile büyük bir çoğunluğun 25-44 yaş aralığında bulunduğu, eğitim seviyelerine bakıldığında ise %72 gibi bir oran ile ön lisans ve lisans düzeyinde olduğu görülmektedir.

Birim/kısım şefi olarak görev yapan çalışanların araştırmanın %46,1' ini, departman müdürlerinin oranının %28,4 olduğu, bununla beraber genel müdür ve yardımcılarının %16,4 gibi bir orana ve son olarak sahip/ortak oranının ise %9,1 olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın kapsamında, yenilikçilik kavramı tek bir boyut olarak ele alınmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik ise, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik şeklinde 3 alt boyutta değerlendirilmiştir.

Veri analizi sonrası elde edilen bulgular neticesinde katılımcıların yenilikçilik ölçeğine ait ifadelerle katılım oranı orta düzeyde olduğu bununla beraber kurumsal sürdürülebilirlik anket formunun ifadelerine katılım oranının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Yenilikçilik ile alakalı ölçekte bulunan maddeler esas itibari ile değerlendirildiğinde; “Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız” ve “Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz” ifadelerine daha fazla katılım gösterildiği tespit edilmiştir. Katılımcılar, yenilikçilik algısını müşteri odaklı olarak değerlendirdiği ve müşterilerle iletişim sağlayabilmek adına yenilikçiliğin daha fazla şekilleneceği yönünde düşünmektedirler. Bunun yanında katılımcıların sahip oldukları pazar alanlarını, sektördeki yeni gelişim ve değişmelere bağlı olarak sürekli yeniledikleri görüşüne sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin çevresel boyutuna ilişkin ifadelerinden katılımcıların “Turizm faaliyetleri ile çevrenin korunması konuları ilişkilidir.” ve “Turizm faaliyetleri, tarihi/kültürel değerlerin korunması konuları ile yakından ilişkilidir.” maddelerine daha fazla katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu noktada, termal otel çalışanları, sürdürülebilir bir çevre ve sürdürülebilir bir şirket açısından turizm faaliyetlerinin çevre ile ilişkili olduğunu düşündükleri ileri sürülebilir.

Ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin en fazla katılım oranının gerçekleştiği madde “Ülkeye ait değerlerin (doğal, kültürel, sosyal ve ekonomik) korunması ve gelecek nesillere güvenle aktarılması konusunda işletme olarak sorumluyuz.” ifadesi olduğu anlaşılmıştır. Buna göre katılımcıların, çalıştıkları termal otel işletmelerini kurumsal sürdürülebilirliğin gerçekleşebilmesi bakımından sorumlu olarak gördükleri ileri sürülebilir. Sosyal açıdan “Sürdürülebilir turizm uygulamalarının, yerel halkın hayat kalitesini doğrudan ya da dolaylı şekilde yükselteceğini düşünüyoruz.” ifadesine katılımın oldukça yüksek olması, toplumun işletmelerden beklentilerin olması kadar işletmelerinde sürdürülebilirlik açısından topluma fayda sağlayacak sorumluluklarının bilincinde olduğu savunulabilir.

Araştırmanın bulgularından işletmelerde yenilikçilik olgusunun kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinin tespit edilmesine yönelik hesaplanan değerlere göre, yenilikçilik üzerindeki her bir birimlik artış kurumsal sürdürülebilirlik seviyesi üzerinde %61 oranında bir artış meydana getirmektedir. Ayrıca bu iki kavram arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum H2, H2a, H2b, H2c hipotezlerini doğrular niteliktedir. Aynı zamanda yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutları ile kıyaslandığında da anlamlı bir etki olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın katılımcıların yenilik üzerine yapılacak her bir değişikliğin ayrı ayrı kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarında bir artış oluşturacağı yönünde düşünülebilir. Literatür incelendiğinde, yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etki ve ilişkisinin araştırıldığı bir araştırma bulunmamaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının giderek önem kazanması, işletmeler ve toplum açısından sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçlara kısa sürede cevap verilebilmesi açısından yenilikçi olmanın etkisi araştırılmış ve bu konuda yapılacak çalışmalara örnek olması önem arz etmektedir.

Araştırma amacına uygun olarak belirlenen hipotezlerden, termal otel işletmelerinde yöneticilerin yenilikçilik olgusunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan H1, H1a, H1b, H1c, H1d hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğe ait alt boyutlardan sosyal sürdürülebilirlik ile yenilikçilik arasında, diğer alt boyutlara kıyasla daha fazla anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun sebebinin, toplumların işletmelerden beklentilerinin giderek değişken olması, toplumun işletmeleri başarılı görmelerinin ardında sosyal refah seviyelerinde artış beklentileri, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Firma yöneticilerin bu durumu fark ederek göz önünde bulundurmaları, firmanın geleceği ve rekabette kalması açısından önem arz edebilir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutları ele alındığında her birinin birbiri ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerin ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarına ilişkin genel görüşlerinin bu alt boyutları birbirini tamamlayan unsurlar olarak gördükleri ileri sürülebilir. Aynı zamanda firmaların kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarında bu alt boyutları ve aralarındaki uyumu dikkate alarak daha yenilikçi değişiklikler ortaya çıkardıkları düşünülebilir.

Katılımcıların demografik özelliklerinin dikkate alınarak söz konusu değişkenler üzerinde farklılığının araştırılmasında H3 ve H6 hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre, yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarının katılımcılar açısından değerlendirildiğinde yaşa göre bir farklılık göstermediği görülmektedir. Buradan her yaş grubuna sahip termal otel yöneticilerinin araştırmanın değişkenlerine olan algılamalarında yaş faktörünün belirleyici olmadığı ileri sürülebilir.

H4, H5, H7, H8 hipotezleri dikkate alındığında, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan yenilikçilik ve bağımlı değişkeni olan kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarının, katılımcıların eğitim seviyesine göre farklılaştığı görülmüştür. Buradan eğitim seviyesinin artması ile işletmelerde yenilikçilik uygulamalarının dolayısı ile kurumsal sürdürülebilirlik yansımalarının daha ileri seviyede gerçekleşebileceği düşünülebilir. Aynı zamanda, işletmelerde unvan/statü unsurunun da değişkenler üzerinde anlamlı fark yarattığı tespit edilmiştir. Bu durum, üst düzey yöneticilerin

diğer yöneticilere kıyasla çalışmanın değişkenlerine olan algılarının daha ileri seviye de olduğu, işletmelerde gerçekleştirilmesi beklenen değişim ve yenilik hareketlerinde üst yönetimin daha etkin kullanılarak başarıya çok daha kısa sürede ulaşılacağı düşünülebilir.

Kurumsal sürdürülebilirlik işletmeler açısından oldukça yeni bir kavram, rekabetçi şartlarda ayakta kalabilme, yoluna devam edebilme adına belirleyici bir özelliğe sahiptir. İşletmelerin eski geleneksel yöntemde sadece kâr odaklı faaliyette bulunmaları geride kalmıştır. Toplum ile işletmeler arasında bağlar oluşmakta, bu bağlar neticesinde içinde bulunduğu sosyal çevrede kabul görmesi firmanın rekabet avantajı elde etmesine sebep olur.

Bu araştırmada, kurumsal sürdürülebilir olma noktasında yenilikçilik faktörünün etkisi araştırılmış, başarıyı elde etme noktasında işletmelerin bir takım değişiklikler yapması gerektiği bu değişiklikleri de yenilikler yoluyla oluşturabileceği düşünülmüştür. Kurumsal sürdürülebilirlik konusu üzerinde yapılacak çalışmalarda başka hangi faktörlerin işletmelerin sürdürülebilir olmalarında etkili olabileceği, ya da başka sektör alanlarında yenilikçi olmanın getireceği sürdürülebilirliğin ölçümü gibi araştırmalar yapılabilir.

Bu çalışma esas alınarak, turizm sektöründe faaliyette bulunan otel işletmelerinde yenilikçiliği engelleyen sebeplerin araştırılacağı bir çalışma üzerinde çalışılabilir. Ayrıca otellerde kurumsal sürdürülebilir olma yolunda ilerlerken ne gibi yeniliklere ihtiyaç duyulacağı, genelde özel sektöre ait ve hizmet yoğun olan otellerde ekonomik beklentilerden ziyade çevresel ve sosyal boyuta ilişkin karşılaşılan zorlukları belirlemek üzere çalışmalar yapılabilir.

Çalışmanın araştırma kısmında değişkenlerin etkileşim durumunu ölçmek üzere anket yöntemine başvurulmuştur. Bu durumun çalışma ve katılımcılar açısından kolaylığı üzerine tercih edilmiştir. Turizm sektöründe yine yöneticiler üzerinde gerçekleştirilecek fakat mülakat yöntemi tercih edilerek yapılan bir çalışmada yöneticilerin yenilikçilik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarına ilişkin algıları ve bu algılara ilişkin farklar ve işletmeler açısından ne ifade ettikleri araştırılabilir.



## SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle yaşanan teknolojik gelişmeler, üretim süreçlerindeki değişimler neticesinde rekabet önemli bir hal almıştır. İşletmelerin hedef ve amaçları doğrultusunda başarı elde edebilmeleri ve bunu sürdürülebilir bir yapı üzerine konduklarını şüphesiz ki yenilikçilik ile olmaktadır. Firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için olağandan ziyade değişik stratejiler oluşturması, rakip işletmelere kıyasla değiştirilmiş, farklılaştırılmış ürün ve hizmetler ile söz sahibi olması gerekir. Böylelikle firmaların bünyelerinde ve tüm iş süreçlerinde yeniliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmeler açısından kurumsallık sürekli aktif olmayı gerektiren bir oluşumdur. Sürekli değişim içinde olan çevresel faktörler göz önünde bulundurularak farklılıklar rekabetin çetin bir biçimde gerçekleştiği günümüz şartlarında en kısa süre içinde firmanın amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde entegre edilmelidir. Firmaların faaliyette bulunduğu çevre ile arasındaki uyumu ve işletmelerde uzun vadede gelişmeleri ifade eden kavram kurumsallıktır. Bahsi geçen bu gelişmelerin devamlılık arz etmesi açısından, yönetim sistemlerinin yenilikçi uygulamalarla desteklenmesi önem kazanmaktadır. Kurumsallaşma örgütsel süreçlere sınırlama oluştursa bile bu sadece yenilik ile başarı sağlayabilir (Gökçe, 2010).

Bu çalışmanın ana kütesini temsil eden sürdürülebilirliği işletmelerin faaliyet konusu olan turizm ile sınırlı tutmak yanlış olacaktır. Diğer ürün ve hizmet üretimi olan tüm işletmelerin varlıklarını devam ettirebilme açısından önem arz etmektedir. Son zamanlarda toplumların firmalardan beklentileri özellikle küresel ısınma, çevreye olan duyarlılık, doğayı koruma ve sahip çıkma, refaha katkı sağlama, sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi sebeplerden dolayı gün geçtikçe artma eğilimi göstermektedir. Bu durum işletmeler açısından özellikle hizmet ağırlıklı faaliyette bulunan termal otellerde daha da belirgin olabilmektedir. Böylelikle toplumdaki istek ve beklentiler işletmelerde yansıma olarak görülebilmektedir.

Yenilik ile birlikte firmalar ortaya çıkan değişikliklere ayak uydurma noktasında, gerek yeni ürün ve hizmet gerekse yeni oluşumlar neticesinde karşı koyabileceklerdir. Yenilikçilik sayesinde rekabette bulunulan diğer firmalara karşı elde edilen fark ile rekabet avantajı elde edilmektedir. Çalışmanın sonucu da

doğrulmaktadır ki, bir kurumda yenilikçilik uygulamalarına katkı sağlayan, yol gösteren üst yönetimin değer ve algılarıdır. Yeniliğe destek veren yönetim, yenilikçi düşünce ve fikirlerin sürdürülebilir olması konularına katkı sağlar. Bunun için gerekli olan işletmelerin kurumsallaşma adına profesyonel bir düşünce yapısına sahip yönetim kadrosuna sahip olması yadsınamaz. Kurumların birer açık sistem olmaları sebebiyle değişen çevresel koşullara kolay adapte olması önem arz etmektedir. Yenilikçi olmayan işletmelerin sürdürülebilir olmaları ve gelişimleri noksan olacaktır (Gökçe, 2010: 4). İşletmeler önlerindeki kurumsal stratejilerini biçimlendirirken yenilik olgusunu göz önünde tutmakta, kurumsal sürdürülebilir olmalarında yenilikçilik olgusunu ayrılmaz bir bütün olarak tüm süreçlerine dahil etmektedirler (Keskin, 2006: 401). Yenilik mevcut düzende örgütler açısından bir zorunluluk ifade etmekte ve kurumsal kimliğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmiştir (Altun, 2008).

Yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Afyonkarahisar Termal otellerde yönetici pozisyonunda görev yapan katılımcılar üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın asıl amacı olan yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinin pozitif yönde anlamlı ilişkisinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki değişken arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır ve yenilikçilik, kurumsal sürdürülebilirliği ve sürdürülebilirliğin alt boyutları olan ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilemektedir. Kurumsal sürdürülebilirliklerini artırmak isteyen işletmeler yenilikçilik uygulamalarına önem vermelidirler.

Yenilikçiliğin, katılımcıların kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık içerip içermediğini öğrenmek için yapılan analizlerde, yenilikçilik ile eğitim seviyesi ve unvan/statü arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçilik ile yaş arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, eğitim durumu ve unvan/statü arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma kapsamında termal otel işletmeleri açısından, müşterilerle ilişki kurmak ve bu noktada farklı yollar aramanın oldukça önemli olduğu görülmektedir. Hizmet ağırlıklı olarak faaliyette bulunan termal otellerin müşterileri elden kaçırmamak adına sürekli yeni yöntem ve teknikler geliştirdiği anlaşılmaktadır.

Buradan çıkarılacak en güzel sonuç, müşteriye elde etmenin en güzel yolu önce müşteri anlamaktan geçtiğidir. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları esas alınarak oluşturulan yenilikler işletmelerin sürdürülebilirliği açısından son derece faydalı olmaktadır.

Katılımcılar açısından, ülkeye ait değerlerin korunması ve gelecek nesillere güvenle aktarılması konusunda ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan işletmelerin kendilerini sorumlu olarak gördükleri sonucuna varılmıştır. Bu durum, kurumsal sürdürülebilirlik bilincine yeterince sahip olduklarını göstermektedir. Toplumun işletmeleri adeta canlı bir varlık gibi görüp, onlardan farklı talep ve beklentiler içerisinde olmaları firmalar tarafından da algılanmış ve benimsenmiş olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelere yüklenen bu sorumluluk duygusu, onları yenilikçilik açısından harekete geçirmeye yetecek bir itici güç olmaktadır.

Turizm sektöründe yer alan firmalarda bulunan yöneticilere uygulanan bu araştırma neticesinde, termal otellerin yeniliklere açık olduğu söylenilebilir. Bu durum işletmelerin dinamik çevresel etkenlere uyum konusunda kurumsal sürdürülebilirliklerinin oldukça öneme sahip stratejik bir araç olduğunu göstermektedir.

Özellikle termal otel işletmelerinde yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna ilişkin yenilikler oluşturmaları daha uygun olmaktadır. Çünkü termal otellerde uygulanabilecek birtakım çevresel yenilikler daha çok sürdürülebilir turizm ilkeleri ile bağdaşmaktadır. Bunlardan termal turizmin olmazsa olmazı termal sularıdır. Doğal olarak yerden çıkan sıcak suda banyo dışında, enerji olarak kullanılması ya da kullanılan atık suların, kış aylarında ısınmak için jeotermal enerji olarak ısınma gereksinimini karşılamak üzere kullanılması son derece çevresel bir önem arz etmektedir. Dünya çapında çevre ile alakalı yenilikler ön plana çıkmakta, söz konusu bu yenilikler ile oteller kurumsal sürdürülebilirlik yolunda birbirleri ile yarış içine girmektedirler.

Küreselleşme ile beraber dünya herkes için bir pazar alanı olmuştur. Özellikle termal turizme, yerli turistler kadar yabancı turistler tarafından da ilgi duyulmaktadır. Bu sebeple müşteri talep ve önerilerinin dikkate alınarak ve yabancı turistlerin gözlemleri, farklı ülkelerdeki yenilik faaliyetleri göz önünde bulundurularak kurumsal sürdürülebilirlik ve yenilikçilik stratejilerinin belirlenmesi işletmelerin başarısı

açısından önem arz etmektedir. Tüketicinin bilinç düzeyinin artması, karşısında birçok seçeneğe sahip olması sebebiyle, çevresel konulara dikkat eden sürdürülebilir otelleri tercih ediyor olmaları araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Bu durumda sürdürülebilir olmak demek aslında var olmak demektir. Böylelikle, hayatta kalabilmenin ve varlığını devam ettirebilmenin yolu yenilik yapmaktan geçmektedir.

Çalışmanın neticesine göre, kurumsal sürdürülebilirliği elde etmenin yolu ise yenilikçi olmaktan geçmektedir. Öyle ki, içinde bulunulan dönem açısından yenilik, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın çok önemli dinamik olgularından sayılmaktadır. Teknolojideki gelişmeler, çevresel etkenlerdeki ani değişimler firmalar açısından yeniliği zorunlu kılmaktadır. Bu noktada, işletmeler açısından düşünüldüğünde zamanın gerektirdiği şartları sağlamayan örgütlerin yok olduğu bilindiğine göre, sürdürülebilir olmanın yolu değişim ve yenilik yapmaktan geçmektedir.

Özellikle de turizm sektörü, daima bir değişim ve gelişim içinde olan, rekabet şartlarının her geçen gün arttığı hizmet alanı olmaktadır. Genel manada düşünüldüğünde gezen, seyahat eden insan sıklığı sürekli olarak yükselmektedir. Ülkeler ve işletmelerde bu durumu ekonomik olarak görmekte ve turizmin önemi tüm dünyada artmaktadır. Bu artışa bağlı olarak, tüketici profilinde değişikliklerle karşılaşmaktadır. Müşteri profilindeki bu değişimi doğru okuyan işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilecek değişiklikler ve farklılıklar peşinde koşmaktadırlar.

Kurumsal olarak varlıklarını devam ettirmek isteyen firmaların yenilik yaratma doğrultusunda doğru adımlarla ilerlemeleri neticesinde başarı kaçınılmaz olmaktadır. Bu araştırma sonucu ile, kurumsal sürdürülebilirlik ve yenilik ilişkisi baz alınarak termal oteller üzerinde gerçekleştirilen çalışmalara farklı bir boyut getirilmiştir. Söz konusu araştırmaya daha farklı değişkenlerin etkilerinin ilave edilmesi ya da teorik açıdan daha derinlemesine yönelik irdeleme yapılması bilimsel araştırmaların niteliği açısından örnek teşkil etmesinde faydalı olacaktır.

Otellerde ve akademik dünyada kurumsal sürdürülebilirlik açısından pek çok araştırma yapılmış olup, yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisi üzerine yapılmış olan bu araştırma diğer çalışmaların içerisinde oldukça önemli bir pay sahibidir.

## KAYNAKÇA

- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi Ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.4, S.7. 30-46
- Aktan, C. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Mercek*, Sayı 41, 54-67.
- Aktan, C. ve Börü, D. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (1. Baskı). İstanbul: İgiad Yayınları.
- Alp, A. ve S. Kılıç. (2014). *Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?* (1. Baskı). İstanbul: Doğan Yayınevi.
- Alp, İ., Öztel, A, Köse, M, (2015). Entropi Tabanlı Maunt Yöntemi ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Bir Vaka Çalışması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2.
- Alsü, E, ve Palta, G. (2017). Marka Değerinin Belirlenmesi Ve Ölçülmesi Üzerine Finansal Bir Yaklaşım: Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, Sayı 4 (2). 176.
- Altun, Ş. (2008). *A'dan Z'ye Türkiye'den İnovasyon Manzaraları*. İstanbul. Doğu İletişim Yayıncılık. 6-7.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amidon, D. (1990). Global Innovation Strategy:Creating Value-Added.American United States. *The Universty of Texas at Austin*.
- Antoncic, B, & Hisrich, D. (2001), Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 497-527.
- Ar, A. (2004). *Marka ve Marka Stratejileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aras, G. (2006). İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma Ve İç Denetim. *İç Denetim Dergisi*, Sayı.16, 20-21.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (1. Basım). İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları

- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğın İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Aydın, K. (2016). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İnovasyon Performansı*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Aydemir, B. (2012). İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibarı. *İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt:10 Sayı:2, 1303-2860.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Bahar, O. (2006). Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvikler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 34-53.
- Barca, M. (11 Temmuz 2004). *Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi*. 10 Ekim 2018, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=146](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=146).
- Barker, Alan. (2002). *Yenilikçiliğın Simyası*, (A. Kardam çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Bayus, L. (2008). Understanding Customer Needs. *Handbook of Technology and Innovation Management* içinde (117). A John Wiley and Sons, Ltd., Publication. (der. Scott Shane).
- Becan, C. (2011). *Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının paydaş teorisi ve iletişim yaklaşımı açısından değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi*, 24.
- Berger, E., Cunningham, P, & Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review*, 49(4), 132-160.
- Berman, E., Bound, J., Griliches, Z. & Machin, S. (1998). Implications of skill biased technical change: International evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 113, 1245-1279.

- Besler, S. (Ed.). (2009). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment. *Journal of Small Business Management*, Vol.44, 2006, 64-80.
- Bommer, M. & Jalajas D. (2002). The Innovation Work Environment Of High Tech Smes In The USA and Canada. *R&D Management*, 32(5), 379-386.
- Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C., & Farukt, A.C. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*, 10(2), 174-189.
- Büyüköztürk, Ş. ve diğerleri., (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Braganza, A., John W. (2001). Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over the Design and Implementation Boundary, *Strategic Change*, 10, 103 – 113.
- Brennan, A., Dooley, L. (2005). Networked Creativity: a Structured Management Framework for Stimulating Innovation, *Technovation*, Vol: 25, Iss: 12, 1388-1399.
- Capital, 01 Mart 2007. *Gerçek İnovasyon Kari Artırandır*. ([www.capital.com.tr/capital-dergi/gelecek-trendler/gercek-inovasyon-kari-artirandir](http://www.capital.com.tr/capital-dergi/gelecek-trendler/gercek-inovasyon-kari-artirandir)), Erişim Tarihi: 10 Ekim 2018,
- Charter M. & Clark T. (2007). Sustainable Innovation - Key Conclusions From Sustainable Innovation Conferences 2003– 2006 organised by The Centre for Sustainable Design. *The Centre for Sustainable Design*, Farnham (UK).
- Christofi, P. TOFI, A., & SISAYE, S. (2012). Corporate Sustainability: Historical Development And Reporting Practices. *Management Research Review*, 35(2), 157-172.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity-A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.

- Cooper, T. (2005). Slower Consumption Reflections on Product life Spans and the Throwaway Society. *Journal of Industrial Ecology*, 9(1-2), 51-67.
- Coşkun, S. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri-Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi SBE, Düzce.
- Cumming, B. S. (1998). Innovation Overview and Future Challenges, *European Journal of Innovation Management*, Vol.1, No.1.
- Çınar, F. (2015). Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 13, 12-30
- Daft, R. L. (2004). Organization Theory And Design, 8.ed., *Thomson Learning SouthWestern*.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A metaanalysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 556-557.
- Damanpour, F. & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Eng. Technology Management*, 23, 269–291.
- Doğru, G. (2012). *Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü*. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- Donaldson T. & Preston L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.
- Duan, Y. & Burrell, P. (1997). Some Issues in Developing Expert Marketing Systems. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol: 12, No:2.
- Duck, J. D. (1999). *Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı*, Değişim. (M. Tüzel, çev.). İstanbul, 62-83.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları, 9-144.



- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row Publishers, New York.
- Drucker, P. (1994). *Yeni Gerçekler*, (B. Karnakçı çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, (1987). *Ortak geleceğimiz*, (B. Çorakçı çev.). Ankara: Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case For Corporate Sustainability. *Business Strategy And The Enviroment*, 11, 130-141.
- EC, (2017). *Social innovation*. Retrieved 09 October 2017, from [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en) (Erişim Tarihi: 24 Haziran 2018).
- Ecevit S. Z. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon-Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Basım Yayın Dağıtım.
- Elkington, J. (1997). Enter the Triple Bottom Line. <http://www.johnelkington.com/TBLeElkington-chapter.pdf> (Erişim Tarihi: 15 Kasım 2018).
- Epstein, M.J. (2009). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, Published by Berrett-Koehler Publishers.
- Epstein M., Priscilla J. & Wisner S. (2001). Using A Balanced Scorecard To Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, Winter, 11(2), 1-10.
- Eren, E. (1987). *İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim* (3. Baskı). Cilt: 1. İstanbul: Kitantik Yayınevi.
- Erol, İ. ve Özmen, A. (2007). *Çevresel Düzeyde Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. [http://www.sustainability.ibu.edu.tr/Makale\\_pdf.pdf](http://www.sustainability.ibu.edu.tr/Makale_pdf.pdf) (11 Şubat 2017).

- Ertuğrul F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşlemelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199–223.
- Ettlie, E. J., William P. B. & Robert D. O. (1984). Organization Strategy And Structural Differences For Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science*, Vol.30, 682-695.
- Figueroa, E., Conceiçao P. (2000). Rethinking The Innovation Process in Large Organizations: A Case Study of 3M. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol 17, 93-109.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value From The Corporate Image. *Harvard Business School Press*, Boston.
- Freeman, R. E. and Robert A. P. (2002). Libertarian Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Fussler, C. and James P. (1996). Eco-innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation & Sustainability. *Pitman Publishing*, London.
- Galanakis, K. (2006). Innovation Process: Make Sense Using Systems Thinking. *Technovation*, 26, 1222–1232.
- Gee, C. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London.
- Gladwin, T.S., Kennelly, J. J. & Krause, T. S. (1995). Shifting Paradigms For Sustainable Development: Implications For Management Theory And Research. *The Academy Of Management*, 20(4), 874-907.
- Gopalakrishnan, S., Bierly, P. & Kessler, E. H. (1999). A Reexamination of Product and Process Innovation Using a Knowledge-based View. *The Journal of High Technology Management Research*, Vol: 10, No: 1, 1999, 147-166.
- Gökçe, G.S. (2010). *İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi*. Fırat Kalkınma Ajansı. [www.fka.org.tr](http://www.fka.org.tr). (Erişim: 03 Mayıs 2018).
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul.

- Greve H. R. (2009). Bigger and Safer: The Diffusion of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 1-23.
- Güleş, H.K. (2000). Bilgi Çağı Örgütlerinde Bilgi Yönetimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu, Tebliğler Kitabı*, 2-3.
- Güleş, H. K. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları, *Gazi Üniversitesi İ.İ.BF. Dergisi*, Cilt: 1, 115-129.
- Gürül, B. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı – Bir Örnek. *İstanbul Gelişim Üniversitesi, SESSION 3E: Teknoloji ve Rekabet*, 880.
- Hardjono, T.P. & Klein D. (2004). Intoduction on the European Corporate Sustainability Framework ( ECSF). *Journal of Business Ethics*, 55, 99-113.
- Hassink, S.,G. (1996). Tecnology Transfer Agencies and Regional Ecomomic Development. *European Planning Studies*, Vol: 4, Issue:2.
- Hayllar, M. (2000). The Importance and Attributes of Effective Accountability Relationships. *AsianReview of Public Administration*. Vol.XII, No.2, 60-80.
- Helms M. (2006). *Encyclopedia of Management*, 5.Ed. Thomson Gale Press.
- Hooley J. G., Gordon E. G. & John W. C. The Performance Impact Of Marketing Resources. *Journal Of Business Research*. Vol.58 No.1, 18-28.
- Hornsby, J. S., Donald F. & Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception Of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17, 253–273.
- Huergo, E. (2006). The Role of Technological Management as A Source of Innovation: Evidence from Spanish Manufacturing Firms. *Research Policy*, Vol: 35, No: 9, 1377-1388.
- Hui, L. T. (2008). Combining Faith And CSR: A Paradigm Of Corporate Sustainability', *International Journal of Social Economics*, 35(6), 449-465.
- Hübner D. (2007). Innovative Strategies and Actions- Results From 15 Years of Regional Experimentation. *European Comission Working Document*.

- Ingram, T. K., Wronka, M., Glód, G. & Glód, W. (2016). Relationships Between Miles and Snow Strategic Types and Organizational Performance in Polish Production Companies. *Journal of Management and Business Administration, Central Europe* 24(1), 17–45.
- Iraz, R. (2005). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler. Konya: Çizgi Kitabevi. 93-94.
- ISSD, (International Institute for Sustainable Development). (2010). *Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012*. [http://www.surdurulebilirlik.gov.tr/DocObjects/Download/13771/Background\\_on\\_Sustainable\\_Development.pdf](http://www.surdurulebilirlik.gov.tr/DocObjects/Download/13771/Background_on_Sustainable_Development.pdf) Erişim Tarihi: 23 Nisan 2014.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Jalan, A. (1995). New Development Indeveloping Creativity. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 10. Number 8.
- Jamalı, D. & Ramez M. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, Vol:72, No:3.
- Juholin, E. (2004). For Business or the Good of all? A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance*, Vol.4, No. 3, 20-31.
- Karabulut, E. (2004). Sürdürülebilir Kalkınma Anlayışının İşletmelerde Uygulanması. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1-2.
- Kaskinen T., Neuvonen A., Tarvainen A. and Korhonen S. (2013). *Connecting sustainability and continuous innovation: Successful sustainability strategies in mid-size Finnish companies*. Retrieved October 23, 2018, from <http://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/connecting-sustainability-and-continuous-innovation-successful-sustainabilitystrategies-in-mid-size-finnish-companies>.
- Kayalar, M. ve Özmutaf, M. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Kültür Bağlamında Etkileşim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, 107-119.

- Keeble, J.J., Topiol, S. & Berkeley, S. (2003). Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level, *Journal of Business Ethics*, 44:149-158.
- Keeble J., Lyon D., Vassallo D., Hedstrom G. and Sanchez H. (2005). *Innovation High Ground Report: How Leading Companies Are Using Sustainability-Driven Innovation to Win Tomorrow's Customers*. November 15, 2018. [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Innovation\\_High\\_Ground\\_report\\_03.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Innovation_High_Ground_report_03.pdf)
- Keskin, H. (2006). Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9(4): 396-417.
- Kidd, C.V. (1992). The Evolution Of Sustainability. *Journal Of Agricultural Environmental Ethics*, 5(1), 1-26.
- Kobu, B. (1999). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Kolk, A. (2004). A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance. *International Journal of Sustainable Development* Vol 3, No 1: 51-64
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*, (N. Muallimoğlu çev.). İstanbul: Beta Yayın.
- Kovancı A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kurt, M. ve Ağca V. (11 Temmuz 2004). *Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma*. 05 Eylül 2018, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=185](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=185).
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.XIV, S II, 227-242.
- Leavy, B. (2005). A Leader's Guide to Creating an Innovation Culture. *Strategy and Leadership*, Vol:33, Issue:4, 39.
- Leifer R., McDermott C. M., O'Connor G. C., Peters L. S., Rice M., and Veryzer R. W. (2001). *Radical İnnovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. US: Harvard business school press.

- Leonard, D. & McAdam, R. (2003). Corporate Social Responsibility. *Quality Progress*, Vol: 36, No: 10, 27-32.
- Levinson, W. (1998). Hayatta Kalmak, *Executive Excellence*, 2(14), 9-10.
- Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability And Organizational Culture. *Journal Of World Business*, 45, 357-366.
- Lumpkin, T.& Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T & Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry *Life Cycle*, *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Marcum, D., Steve S. & Mahan K. (2002). *Business Think*, John Wiley & Sons, Inc.
- Massa, L. (2011). Sustainable Development, Corporate Sustainability and Corporate Social Responsibility, *Alma Graduate School of Business University of Bologna*.
- Maxwell, I. E. (2009). *Managing Sustainable Innovation - The Driver for Global Growth*, Springer, New Zealand.
- McAdam, R., Stevenson, P. & Armstrong, G. (2000). Innovative Change Management in SME's: Beyond Continuous improvement; *Logistic Information Management*, Vol.13, No.3, June, 138-149.
- Miller, Damian; Garnsey, Elizabeth. (2000), Entrepreneurs and Technology Diffusion, How Diffusion Research Can Benefit from a Greater Understanding of Entrepreneurship, *Technology in Society*, 22, 445-465.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World Of Organizations*, New York: The Free Press, New York.
- Mische, M.A. (2001). *Strategic Renewal*, New Jersey: Prentice Hall Inc *den aktaran*
- Naktiyok, A. (2007). İnovasyon Yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.

- Montiel, I. & Delgado C. J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are we There Yet? *Organization & Environment*, 27(2), s.113-139.
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. (1998). Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *European Journal of Marketing*, 32,11–2, 1051–1073.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Naktiyok, A. & Karabey, C. (2007). İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 204-225.
- Nalbant, Z. (2005). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1.
- Nemli, E. (2004). *Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları*, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Network for Business Sustainability. (2012). *Innovating for Sustainability: A Systematic Review of the Body of Knowledge*. Retrieved 10 November, 2018, from <http://nbs.net/wp-content/uploads/nbs-systematic-review-innovation.pdf>.
- Network for Business Sustainability. (2012a). *Innovating for sustainability: A guide for executives*. London (Canada).
- Nidumolu, R., Prahalad C.K. and Rangaswami M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9):57-64.
- OECD, (2004a). *Oslo Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities*. 14 May 2018, [www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf).
- OECD, (Oslo Manual). (2005). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Paris.
- OECD & Eurostat (2005). *Oslo Klavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler*, (Tübitak çev.).
- OECD. (Organization for Economic Co-operation and Development), (2006). *Avrupa Birliği. Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (3. Baskı). (Tübitak çev.). Ankara: OECD ve Eurostat Ortak Yayını.

- Oğuztürk B. S. (2003). *Bölgesel Kalkınmada Yenilikçiliğin Rolü ve Göller Bölgesi Üzerine Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Ohno T. (1988). *Toyota Production System*. New York: *Productivity Press*.
- Özçelik, F. (2013). Sürdürülebilir Performans Karnesi. *Journal of Yasar University* 30(8) 4985-5008.
- Özgen, Ebru (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Diyarbakır Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 1-6.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi* (3. Baskı). Adana: Nobel Kitabevi.
- Padem, H., Göksu, A., ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, Sarejova: International Burch University Publication.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 133-148.
- Papinniemi, J. (1999). Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing. *International Journal of Production Economics*, Vol: 60-61, 95-101.
- Pervaiz, A. & Zairi, M. (1999). Benchmarking For Brand Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol: 2, No: 1,36-48.
- Peters, T. J.& Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies. *Harper Row*, New York.
- Phillips, R., Freeman, R.E. & Wicks, A.C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 480-481.
- Pilar, C. & Anna, I. R. (2006). The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance. *International Journal of Research in Marketing*, Vol: 23, Issue: 1, 1.
- Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (1.Basım). (G. Ulubilgen, çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul.



- O'rourke, J. (2011). Sustainability Matters. *Cost Management*, 25, 5, Sept/Oct: 6-15.
- Özdaşlı, K. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay*. 21 Ekim 2018, [www.akademikbakis.org/pdfs/10/toplamkalite.doc](http://www.akademikbakis.org/pdfs/10/toplamkalite.doc).
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model, *TSA / 14( 1)*, 108.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Samsun, N. (2002). Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim. *The Manage Mentor, Strategic Management, Accountability for Success of Corporate Governance, C&K Management Limited*.
- Sandra, G. H. (1996). Technology Transfer Agencies and Regional Economic Development. *European Planning Studies*, Vol: 4, Issue:2, London, 167-184.
- Sarıhan, H. (1998). *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Sarıkaya, M., Erdoğan M., Kara, F. (2010). İnternet Ekonomisi ve Sürdürülebilirlik. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 31-50
- Sarıkaya, M. ve Kara, F. Z. (2007). Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), 221-233.
- Saydam, A. (2005). *Algılama Yönetimi: İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Schermerhon, J. R. (2007). *Exploring Management in Modules*. John Wiley, USA.
- Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*. 52 (2): 737-783.
- Steps Centre, (2010). *Innovation, Sustainability, Development: A New Manifesto*. STEPS Centre, Brighton (UK).
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A.& Martinuzzi A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 61(3), 263-281.

- Sykes, H. & Block, Z. (1989). Corporate Venturing Obstacles. *Journal of Business Venturing*, Winter, 159-167.
- Szekely, F. and Strebel, H. (2012). Strategic innovation for sustainability. *International Institute for Management Development (IMD)*, Lausanne.
- Tanimoto, K. (2004). Changes in the Market Society and Corporate Social Responsibility. *Asian Business & Management*, 3, 151-172.
- Taylan, K. (1996). *Yüksek Teknolojili Endüstriyel İşletmelerde Yenilik Çalışmaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Tidd, J., Bessant J. & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2nd edition, Wiley, Chichester.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, (3.Baskı). İngiltere: John Wiley and Sons.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(3): 27.
- Topal, Y. ve Kurt, M. (2007). AB Sürecinde KOBİ'lerde Yenilik Stratejisi ve Yeniliğe İlişkin Finansman Kaynakları: Afyon İli Mermer Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.12, S.1.
- Torum, O. ve Küçükylmaz, A. (2009). Havacılıkta Sürdürülebilirlik Yönetimi: Türkiye'deki Havalimanları için Sürdürülebilirlik Uygulamaları Araştırması. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri (HUTEN) Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2.
- Tuna, Ö. (2014). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşım Ve Uygulamaları: Kobi'lere Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar.
- Tüik, 19 Ekim 2015. *Yenilik Araştırması, 2014. 10 Kasım 2018*, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18662>.
- Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall. London.

- Trott, P. (2005). Innovation Management and New Product Development. *Pearson Education Limited*, 10.
- UN, (2012a). 20-22 June 2012. *The Future We Want. Outcome document of the United Nations Conference on Sustainable Development*. Retrieved July 2, 2018, from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/733FutureWeWant.pdf>.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (2. Basım). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Vilanova M. and Dettoni P. (2011). Sustainable Innovation Strategies. Exploring the cases of Danone and Interface. *Institute for Social Innovation, Sant Cugat del Vallès*. Barcelona.
- Waddock, S. (2007). Corporate Citizenship: The Dark sides Paradoxes of Success. *The Debate over Corporate Social Responsibility*, (Eds. Steve May, George Cheney, Juliet Roper). New York: Oxford University Press, 74-86.
- Wan, D., Ong, C. H.& Lee, F. (2005). Determinants of Firm Innovation in Singapore. *Technovation*, Vol: 25, Issue: 3, 2005, 261-268.
- Warner, M. J & Pyle, L. K. (1998). Çabuk İyileşmek İçin. *Executive Excellence*, 2(20): 21-22.
- Weerawardena, J., O’Cass, A. & Julian, C. (2006). Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance. *Journal of Business Research*, Vol: 59, Issue: 1, 37-45.
- White, G. (2005). How to Report a Company’s Sustainability Activities. *Management Accounting Quarterly*, Fall, 7, 1: 36-43.
- Wickham, P. A. (2001). Strategic Entrepreneurship, Prentice Hall Inc., Woodruff, Robert B. (1997). Customer Value, The Next Source of Competitive Advantage, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.2, 139-153.
- Willard, B. (2005). Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-In. *New Society Publishers*. May 24, 2018. <http://site.ebrary.com/id/10085541?ppg=50>.

- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What is it and Where does it come from? *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.
- Yalçın, S. (2006). Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla ilişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, 16.
- Yetiş, N. (1998). Teknolojik Yenilik Sistemleri. *Tübitak-Ttgv-Tüsiad 1. Teknoloji Kongresi Bildirileri*, İstanbul.
- Yıldırım, S., İslamoğlu, E. ve Yenihan, B. (2014). *Türkiye’de KOBİ’lerin Nitelikli İşgücü İhtiyacı: İşveren – İşgören – Devlet Ekseninde Bir İnceleme*, 16.
- Zahra, Shaker A. Pearce, John A. (1994), Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms, *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, Vol.3, No.1, ss.35-36.
- Zerenler, M. ve Türker, N. (bt.). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. *Konya, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları*, bt., 671.
- Zwart, A. (1995). World-Class Design to Manufacture. *Organizational Dynamics*, Volume 2, Number 5.
- <https://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/bin-200-dolara-bir-musteri-491299>. Bin 200 Dolara Bir Müşteri. (1 Temmuz 2002). *Capital Dergisi*. Erişim Tarihi: 10.12.2018.
- <https://www.cevreciyiz.com/makale-detay/921/yenilikten-cok-daha-fazlasisurdurulebilir-inovasyon>. Yenilikten Çok Daha Fazlası: Sürdürülebilir İnovasyon. (24 Kasım 2014). *Çevreciyiz.com*. Erişim Tarihi: 10.12.2018.
- <https://www.turcert.com/belgelendirme/sistem-belgelendirme/iso-14001-cevre-yonetim-sistemi/iso-14001-cevre-yonetim-sistemi-nedir>. ISO14001 Çevre Yönetim Sistemi Nedir? [www.turcert.com](http://www.turcert.com). Erişim Tarihi: 10.12.2018.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, “yenilikçiliğin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisini” ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Anket verileri yüksek lisans tez çalışmasının uygulama aşaması için kullanılacak olup, veriler gizli tutulacaktır. Katılımınız, ilginiz ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Burak PETEN

#### A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

**Cinsiyet:** Kadın ( ) Erkek ( )

**Yaş:** 18-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55-64 ( ) 65 ve üzeri ( )

**Eğitim:** Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

**Unvan/ Statü:** Birim/ Kısım Şefi ( ) Departman Müdürü ( ) Genel Müdür/Yrd. ( ) Sahip/Ortak ( )

B. YENİLİKÇİLİK ANKET SORULARI	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.					
Genelde, pazardaki ürün ve hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.					
Mevcut ürün ve hizmetlerimizi sıklıkla geliştirir, revize ederiz.					
Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün ve ya hizmetler geliştiririz.					
Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.					
İşletmemizde üretim süreçlerinde sürekli bir iyileştirme çabası içerisindeyiz.					
İşletmemizde hizmet/ ürün teslimat ve operasyonlarında sürekli yenilik yapma çabası içerisindeyiz.					
Pazar anlayışımızı, yeni gelişmelere bağlı olarak her zaman gözden geçiririz.					
Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.					
Yeni ihtiyaçlar ve pazar alanları bulmanın yollarını ararız.					
Sürekli olarak daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz					
Var olan ürün veya hizmetlerimizi sık sık yeniden konumlandırırız.					
İşletmemizin ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırılmasında sürekli yenilik yapmaktayız.					
Satış tekniklerimizi daima gözden geçirir ve yeni yöntemler bulmaya çalışırız.					
Tutundurma yöntem ve araçlarımızı sürekli geliştirmenin yollarını ararız.					
Ürün ve hizmetlerimizin ödeme koşullarında düzenli olarak yeni metotlar araştırırız.					
Müşterilerle ilişki kurmanın ve geliştirmenin yeni yollarını bulmaya çalışırız.					
İşletmemizin dış işlerinde yenilikler yaparız.					
İşletmemizin ticari uygulamalarında yenilik yaparız.					
İşletmemizdeki iş tanımları değişen durumlara göre sürekli yenilenir.					

C. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANKET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Ülkeye ait değerlerin ( doğal, kültürel, sosyal ve ekonomik) korunması ve gelecek nesillere güvenle aktarılması konusunda işletme olarak sorumluyuz.					
Turizm faaliyetleri ile çevrenin korunması konuları ilişkilidir.					
Turizm faaliyetleri, tarihi/kültürel değerlerin korunması konuları ile yakından ilişkilidir.					
Güzel bir doğa olmaksızın, turizm faaliyetlerinin gelişmesi ve devamlılığı mümkün değildir.					
“Yeşil” odaklı girişimcilerimiz, ziyaretçiler ve toplumda, işletmemizin çevre konusunda duyarlı olduğu algısını yaratacaktır.					
Yerel halk ve yerel işletmelerin, işletmemizin faaliyetlerinden belli oranda ekonomik fayda sağlayabilmesi gerektiğine inanıyoruz.					
Her büyüklük ve amaçtaki konaklama işletmesi, turizm endüstrisinin gelişimi için sürdürülebilirlik uygulamalarına önem vermelidir.					
Turizm sektörünün yapısı, yerel değerlerin korunması konusunda paydaşlarla iş birliğini gerektirmektedir.					
Sürdürülebilir turizm kapsamında hayata geçirilen projelere vereceğimiz desteğin, sürdürülebilirlik konusunda paydaşlarımızın farkındalığını arttıracığını düşünüyoruz.					
Sürdürülebilir turizm uygulamalarının, yerel halkın hayat kalitesini doğrudan ya da dolaylı şekilde yükselteceğini düşünüyoruz.					
Sürdürülebilir turizm uygulamalarının, ziyaretçilerin yüksek kalitede turizm deneyimi yaşamalarında etkili olacağını düşünüyoruz.					
Çevresel, kültürel, sosyal ve ekonomik değerlerin turizmin olumsuz etkilerinden korunması konusunda, işletme olarak sorumluluklarımızın olduğuna inanıyoruz.					
Turistik anlamda cazibe merkezi olan destinasyonlar, çok sayıda ziyaretçiyi çekebileceğinden, ilgili bölgedeki cazibe kaynaklarının zarar görebileceğinin bilincindeyiz.					
Turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu bölgelerde kapasitenin çok üstünde, kontrolsüz bir nüfus artışının yaşanabileceğinin bilincindeyiz.					
Turistik bölgelerde nüfus artışı ile paralel olarak, hava kirliliği ve gürültü kirliliğinin artabileceğinin bilincindeyiz.					
Turizm aktivitelerinin yoğun olduğu bölgelerde, yerel değerlerin ve kültürün zedelenmesi söz konusu olabilir.					
Turizm sektöründeki hareketlilik çoğu zaman dönemsel bir eğilim gösterdiğinden, bölgedeki ekonomik refahın da devamlılığı sektöre uğrayabilmektedir.					
Bölgesel farklı ekonomik girişimleri desteklemeyen bir turizm gelişim planı, ilgili bölgede istihdam alanlarının yok olmasına neden olabilir.					