



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE PAYDAŞ BASKILARININ YEŞİL
İNNOVASYONA ETKİSİNDE KURUMSAL ÇEVRECİLİĞİN
ROLÜ: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Tuğba İNCE

Danışman

Prof. Dr. Şule AYDIN

Nevşehir

Ağustos 2023



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE PAYDAŞ BASKILARININ YEŞİL
İNOVASYONA ETKİSİNDE KURUMSAL ÇEVRECİLİĞİN
ROLÜ: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Tuğba İNCE

Danışman

Prof. Dr. Şule AYDIN

Nevşehir

Ağustos 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Tuğba İNCE



TEZ YAZIM KILAVUZA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerinde Paydaş Baskılarının Yeşil İnovasyona Etkisinde Kurumsal Çevreciliğin Rolü: İstanbul Örneği” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Tuğba İNCE

Danışman
Prof. Dr. Şule AYDIN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şule AYDIN danışmanlığında Tuğba İNCE tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Paydaş Baskılarının Yeşil İnovasyona Etkisinde Kurumsal Çevreciliğin Rolü: İstanbul Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../2023

Jüri

İmza

Danışman : Prof. Dr. Şule AYDIN

Üye : Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye : Doç Dr. Duygu EREN

Üye : Doç Dr. Neşe ÇULLU KAYGISIZ

Üye : Prof. Dr. Kenan GÜLLÜ

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun /..... / tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../2023

.....

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Sürecin başından sonuna her zaman yanımda olan, anlayışı, özverisi, engin bilgileri, tecrübesi ile bana destek olan, yol gösteren değerli danışman hocam Prof. Dr. Şule AYDIN'a, beni her koşulda destekleyen, eğitim hayatıma önemli katkıları olan kıymetli hocam Doç. Dr. Duygu EREN'e, süreç boyunca bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım değerli hocam Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU'na, her soruma aynı sabırla cevaplayan, her yardıma ihtiyacım olduğunda yardımına koşan Arş. Gör. Firdevs YÖNET EREN'e, fakültemizin gülen yüzü sevgili fakülte sekreteri Mehmet AVCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Her başarımın gizli mimarı, her kararımın destekçisi canım oğlum Yaşar BEKTAŞ'a, beni her zaman motive eden, sevgisini ilgisini süreç boyunca eksik etmeyen sevgili eşim Serdar GÖKDEMİR'e, anneciğime, babacığma, kardeşlerime ve eşlerime, yeğenlerim Efe ve Nisa'ma ve son olarak hep destekçim olan eşimin kıymetli ailesine minnetlerimi ve teşekkürlerimi sunarım. İyi ki varsınız!

**OTEL İŞLETMELERİNDE PAYDAŞ BASKILARININ YEŞİL
İNOVASYONA ETKİSİNDE KURUMSAL ÇEVRECİLİĞİN ROLÜ:
İSTANBUL ÖRNEĞİ**

Tuğba İNCE

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği, Doktora, Ağustos 2023
Danışman: Prof. Dr. Şule AYDIN**

ÖZET

Bu araştırma, paydaş baskıları ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi ve kurumsal çevreciliğin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma, otel işletmelerinin kurumsal çevreci tutumlar geliştirme, yeşil inovasyon performanslarını artırma ve çevresel politikalarını belirlemede etkili olan paydaşların isteklerine cevap verme ve paydaş gruplarının stratejik yönetimi konusunda teorik yol haritaları içermektedir. Araştırmada, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tercih edilerek toplamda 393 üst düzey otel yöneticisinden veri toplanmış ve 299 yöneticinin verileri analize dahil edilmiştir. Veriler, SPSS-20 ve AMOS-20 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, algılanan paydaş baskıları ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Düzenleyici paydaşların etkisinin diğer paydaşlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu araştırma daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarından farklı olarak örgütsel paydaşların (rakipler, müşteriler, tedarikçiler, hisse sahipleri, çalışanlar) ve medya paydaşlarının baskısı ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumları arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, işletmelerin özellikle düzenleyici paydaşların (yasa ve yönetmelikler, hükümetin çevre politikaları vb.) beklentilerine daha fazla odaklandığını ve bu düzenlemelere uyum sağladığını göstermektedir. Bu nedenle, düzenleyici paydaşlar işletmeler üzerinde daha doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olabilmektedir. Araştırmada son olarak paydaş baskılarının yeşil inovasyon ile ilişkisinde kurumsal çevreciliğin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kurumsal çevreciliğin paydaş baskıları ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumları ve davranışlarının, paydaş baskılarının yeşil inovasyon üzerindeki etkisine aracılık etmede kilit bir rol oynadığını göstermektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar özellikle yeşil inovasyonun öncüllerine odaklanmış ve organizasyon düzeyindeki faktörler ile üst düzey yöneticilerin rolü üzerinde durulmuştur. Bu noktada hem akademik hem de işletmeler açısından daha kapsamlı bir anlayış oluşturmak için, işletmelerin çevresel yönetim uygulamalarını ve yeşil inovasyonu etkileyen faktörleri daha ayrıntılı ve geniş kapsamlı bir şekilde incelenmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik, Yeşil İnovasyon, Eko İnovasyon, Otel İşletmeleri, İstanbul,

**THE ROLE OF CORPORATE ENVIRONMENTALISM IN THE EFFECT
OF STAKEHOLDER PRESSES ON GREEN INNOVATION IN HOTEL
ENTERPRISES: THE CASE OF ISTANBUL PROVINCE**

Tugba INCE

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Tourism Management, PhD, August, 2023

Supervisor: Prof. Sule AYDIN

ABSTRACT

This research aims to examine the relationship between stakeholder pressures and green innovation performance and the mediating role of corporate environmentalism in this relationship. This research includes theoretical roadmaps on the strategic management of stakeholder groups and responding to the demands of stakeholders who are influential in developing corporate environmental attitudes, increasing green innovation performance and determining environmental policies of hotel enterprises. In the research, data were collected from 393 senior hotel managers in total by using convenience sampling from non-random sampling methods and the data of 299 managers were included in the analysis. The data were analyzed using SPSS-20 and AMOS-20 statistical package programs. The results of the study reveal that there is a significant relationship between perceived stakeholder pressures and managers' corporate environmentalism attitudes. The influence of regulatory stakeholders was found to be higher than that of other stakeholders. In addition, unlike the results of previous studies, this research shows that the relationship between pressure from organizational stakeholders (competitors, customers, suppliers, shareholders, employees) and media stakeholders and managers' corporate environmentalism attitudes is not significant. This finding suggests that enterprises focus more on the expectations of regulatory stakeholders (laws and regulations, government environmental policies, etc.) and comply with these regulations. Therefore, regulatory stakeholders may have a more direct and strong influence on enterprises. Finally, the mediating role of corporate environmentalism in the relationship between stakeholder pressures and green innovation was examined. According to the findings of the study, it was determined that corporate environmentalism has a full mediating role in the relationship between stakeholder pressures and green innovation. This result shows that managers' corporate environmentalism attitudes and behaviors play a key role in mediating the effect of stakeholder pressures on green innovation. Recent studies have focused on the antecedents of green innovation and emphasized the role of organization-level factors and senior managers. At this point, it is suggested that a more detailed and comprehensive examination of the factors affecting environmental management and green innovation of enterprises is recommended in order to create a more comprehensive understanding in both academic and management fields.

Keywords: Stakeholder Pressure, Corporate Environmentalism, Green Innovation, Eco Innovation, Hotel Enterprises, Istanbul

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZA UYGUNLUK.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.v
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Paydaş Baskıları.....	4
1.1.1. Paydaş Teorisi.....	4
1.1.2. Paydaş Kavramı	8
1.1.3. Paydaş Teorisine Yaklaşımlar	10
1.1.3.1. Freeman’ın Stratejik Yönetim Formülasyonu.....	10
1.1.3.2. Donaldson ve Preston’un Paydaş Teorisine Yaklaşımı	21
1.1.3.3. Mitchell, Agle ve Wood’un Paydaş Belirginliği Modeli	24
1.1.4. Paydaşların Sınıflandırılması	26
1.1.5. Çevreci Düzenlemelerde Baskıcı Paydaşların Sınıflandırılması	29
1.2. Kurumsal Çevrecilik.....	30
1.2.1. Kurumsal Çevrecilik Tanımı ve Kapsamı	30
1.2.2. Banerjee’nin Kurumsal Çevrecilik Modeli ve Boyutları	34
1.2.2.1. Kurumsal Çevreye Uyum Boyutu	37
1.2.2.2. Çevresel Stratejilere Odaklanma Boyutu	38
1.2.3. Turizm İşletmelerinde Kurumsal Çevrecilik	39
1.3. İnovasyon Kavramı ve Yeşil (Eko) İnovasyon	44
1.3.1. İnovasyon ve Yeşil İnovasyon Kavramı	44
1.3.2. Yeşil İnovasyonun Boyutları	49

1.3.2.1. Yeşil Ürün İnovasyonu	49
1.3.2.2. Yeşil Süreç İnovasyonu.....	52
1.3.3. Konaklama İşletmelerinde Yeşil İnovasyon Uygulamaları	52
1.3.4. Eko Etiket ve Yeşil Yönetim Sertifikaları	55
1.3.5. Uluslararası Eko Etiket ve Yeşil Yönetim Sertifikaları.....	56
1.3.6. Ulusal Eko Etiketler ve Yeşil Yönetim Sertifikaları	60
1.3.7. Paydaş Baskıları, Yeşil İnovasyon ve Kurumsal Çevrecilik ile İlişkili Çalışmalar	63

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

2.1. Araştırmanın Konusu.....	72
2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	73
2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	74
2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	77
2.5. Evren ve Örneklem.....	77
2.6. Veri Toplama Araçları	81
2.7. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	84
2.7.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular	87
2.7.1.1. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları. 88	
2.7.1.2. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları	92
2.7.1.3. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları	96
2.7.2. Paydaş Baskıları, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyona Yönelik Bulgular	99
2.7.3. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular.....	102
2.7.3.1. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Oda Sayısı Açısından Karşılaştırması	102
2.7.3.2. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Personel Sayısı Açısından Karşılaştırması	103
2.7.3.3. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Sınıfı Açısından Karşılaştırması	103

2.7.3.4. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Sahiplik Durumları Açısından Karşılaştırması.....	104
2.7.3.5. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Faaliyet Süreleri Açısından Karşılaştırması	105
2.7.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	105
2.8. Aracılık Testine İlişkin Bulgular	108
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	112
KAYNAKÇA	124
EKLER.....	135



KISALTMALAR LİSTESİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
OECD	: İktisadi İş birliği ve Gelişme Teşkilatı
ISO	: Uluslararası Standardlar Organizasyonu
TSE	: Türk Standardları Enstitüsü
FEE	: Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı
UNWTO	: Dünya Turizm Örgütü
UNEP	: Birleşmiş Milletler Çevre Programı
TUROFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1963-2003 Yıllarında Yapılmış Olan Paydaş Tanımları.....	6
Tablo 2. Freeman'ın Önergeleri	17
Tablo 3. Paydaşların Yazarlara Göre Sınıflandırması	28
Tablo 4. Otellerin Tanımlayıcı Bilgileri.....	80
Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri	86
Tablo 6. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları.....	89
Tablo 7. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	91
Tablo 8. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Sonuçları	92
Tablo 9. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları	93
Tablo 10. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları	95
Tablo 11. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Sonuçları	95
Tablo 12. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları.....	96
Tablo 13. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	98
Tablo 14. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Sonuçları	98
Tablo 15. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyona İlişkin Bulgular	100
Tablo 16. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otellerin Oda Sayısı Açısından Karşılaştırılması	102
Tablo 17. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otellerin Personel Sayısı Açısından Karşılaştırılması	103
Tablo 18. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otel Sınıfları Açısından Karşılaştırılması.....	104
Tablo 19. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otel Sınıfları Açısından Karşılaştırılması.....	104
Tablo 20. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otellerin Faaliyet Süresi Açısından Karşılaştırılması.....	105
Tablo 21. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Arasındaki İlişki	107
Tablo 22. Aracılık Testine İlişkin Genel Test Sonuçları.....	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Paydaş Stratejisi Oluşturma Süreci.....	12
Şekil 2. Genelleyici Paydaş Stratejileri.....	16
Şekil 3. Paydaş Teorisinin Üç Yaklaşımı	21
Şekil 4. Paydaş Tipolojisi	25
Şekil 5. Banerjee'nin Kurumsal Çevrecilik Modeli.....	35
Şekil 6. Kurumsal Çevrecilik: Sebepleri ve Endüstri Çeşidinin Etkisi.....	37
Şekil 7. Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamalarını Etkileyen/Yönlendiren Güçler	41
Şekil 8. Yeşil Ürün İnovasyonu İçin Kavramsal Bir Çerçeve	51
Şekil 9. Araştırma Modeli.....	76
Şekil 10. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları	90
Şekil 11. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	94
Şekil 12. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları	97
Şekil 14. Aracılık Testine İlişkin Genel Test Sonuçları	110

GİRİŞ

Yeşil inovasyon, çevreye verilen zararları azaltmak amacıyla atık geri dönüşümü, gıda üretimi, su kullanımı gibi sorunları ele alan ve geri dönüşüm malzemelerinin tekrar üretimi, eko-ürünler, yenilenebilir enerji ve yeşil yönetim yaklaşımlarını içeren önemli uygulamalardan oluşmaktadır (Rennings, 2000). Yeşil inovasyonlar, doğal kaynakların daha sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunurken, yönetimde yeni fikirler, tutumlar, ürünler ve süreçlerin geliştirilip uygulanmasını hedeflemektedir. İşletmelerde yöneticinin çevresel konulardaki tutum ve davranışları, işletmenin çevresel performansını belirlemede kritik rol oynamaktadır (Berry ve Rondinelli, 1998; Hunt ve Auster 1990). Ayrıca kurumsal davranışı şekillendirmekte ve çevre dostu organizasyon davranışlarının gelişimini etkilemektedir (Smith, 1991). Dolayısıyla, yöneticilerin algıladığı paydaş baskıları ve kurumsal çevrecilik tutumları, işletmelerin yeşil inovasyon performanslarını artırmada kritik bir role sahiptir. Bu etkileşim, işletmelerin çevresel strateji odaklarını güçlendirmeye ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yönlendirici bir etken olarak önem kazanmaktadır (Rui ve Lu, 2021; Banerjee ve Iyer, 2003; Singh ve diğ., 2002).

İşletmeler, çevresel sorunları ele almak için diyalog, ortaklıklar ve işbirliği yoluyla paydaşlarla ilişki kurabilirler, yönetmeliklere ve standartlara uyum sağlayarak, paydaşların baskılarına cevap verebilmektedir. Bu yaklaşım, paydaşların bakış açılarını dahil etmeyi ve ortaklaşa sürdürülebilir çözümler geliştirmeyi içermektedir. Paydaş baskıları bu sayede işletmeleri çevre yönetimi ve sürdürülebilirlik konusunda proaktif bir yaklaşım benimsemeye yönlendirmektedir. Sonuç olarak, işletmeler ile paydaşlar arasındaki etkileşim, çevre yönetimi ve sürdürülebilirlik konularında daha etkili çözümlerin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Bugüne kadar akademik literatür, işletmelerin doğal çevre ile ilişkilerini yönetme yaklaşımlarını ve doğasını anlamak için teorik bir temel sağlamaya yönelik çalışmaları kaydetmiştir. Mevcut araştırmalar genellikle işletmelerin doğal çevre sorunlarını tanımlamakta ve kategorize etmeye odaklanmaktadır (Hunt & Auster, 1990; Post & Altman, 1992; Westley & Vredenburg, 1996). Diğer araştırmalar ise sürdürülebilirliğin olmazsa olmaz unsuru olan yenilik (inovasyon) faaliyetlerine odaklanmıştır (Jallow ve Senghore, 2021; Elbayoumi vd., 2022).

İşletmeler, paydaşlardan çevreye etkileri azaltma ve yasal gereklilikleri yerine getirmesi konusunda algıladıkları baskıları, genellikle yasa ve yönetmelerin uygulanmasını içeren minimum çevreci uygulamaları yerine getirerek yanıtlamaktadır. Kısaca, paydaş baskısının işletmeleri çevreci uygulamaları benimsemeye yönlendirebileceği söylenebilir (Delmas ve Toffel, 2004). Yasa ve yönetmeliklerin asgari gerekliliklerini geçen, çevresel tutum ve davranışlara sahip yöneticilerin, paydaşlara yanıt vermede ve çevreci uygulamaları benimsede önemli bir rolü vardır. Ayrıca bu yöneticiler, her tür inovasyonel eylemin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli olan organizasyonel kültür ve politikaları oluşturarak baskıları yanıtlamaktadır (Alvarez Gil ve vd., 2001; Fineman ve Clarke, 1996. Henriques ve Sadorsky (1999). Yöneticilerin, paydaşları belirleme, çevresel baskıları ele alma, inovasyonu teşvik etme ve kaynakları buna göre tahsis etmede kritik bir rolü vardır (Berrone vd., 2013).

Yeşil inovasyon ve performans ilişkisinde kilit rol oynayan yöneticilerin (Aboelmaged, 2018) çevresel kaygıları yeşil inovasyonu teşvik etmektedir ve buna bağlı olarak işletmenin performansına olumlu katkı sağlamaktadır (Scarpellini vd 2018). Bu perspektif, çevre konusundaki artan yönetimsel kaygıların yeşil inovasyonu destekleyen işletmelerin performansını doğrudan artırdığı düşüncesini de güçlendirmektedir (Bossle, De Barcellos, MVieira, 2016).

Yapılan araştırmalarla paydaş baskılarının işletmeleri yeşil inovasyona yönlendirmekteki güçlü etkisi ortaya çıkarmakta ve bu etkiyi yönlendirmede yöneticilerin çevreci tutumlarının rolü vurgulamaktadır. Bu sonuçlara dayanarak,

işletmelerin maruz kaldıkları paydaş baskıları, yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumları ve yeşil inovasyon arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler olduğu gör÷lmektedir.

Yukarıda vurgulanan alan yazına dayalı kavramlar arası ilişkilerden hareketle bu araştırmanın amacı paydaş baskıları ile işletmelerin yeşil novasyon performansı arasındaki ilişkiyi ve kurumsal çevreciliğin bu ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu bağlamda modeli test etmek amacıyla İstanbul ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticiler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Anket ifadeleri 4 bölüm şeklinde tasarlanmıştır. Birinci bölüm otellerin tanımlayıcı bilgilerine yönelik sorular içerirken, ikinci bölümde potansiyel baskıcı paydaşlara yönelik sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde yeşil inovasyon performansını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Son bölümde ise kurumsal çevrecilik ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Covid-19 pandemisi nedeniyle yöneticilerin fiziksel anket doldurmak istemedikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle, anketler sanal ortama aktarılarak, çevrimiçi anket tekniği ile toplamda 393 üst düzey yönetici anketlere cevap vermeye davet edilmiştir. 312 cevaptan 299 yöneticinin verileri geçerli kabul edilerek araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde yeşil inovasyon, kurumsal çevrecilik ve paydaş teorisi kavramları tanımlanmış ve her bir kavramın teorik çerçevesi çizilerek, boyutları ile birlikte konunun derinlenmesine anlaşılması amaçlanmıştır. Ayrıca kavramların konaklama sektörü açısından önemine ve benzer araştırmalar ve bulgularına da yer verilmiştir. İkinci bölümde ise bu kavramsal çerçeveye göre oluşturulan model ve hipotezler test edilerek bulgulara yer verilmiştir. Son olarak; elde edilen bulgular ve çalışmanın amacı tartışılmış, konu ile ilgili sonuç ve öneriler sıralanmıştır.

BİRİCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Paydaş Baskıları

Bu bölümde ilk olarak paydaş kavramına değinilmiş olup sonrasında paydaş teorisinin tarihsel gelişimi hakkında detaylara yer verilmiştir. Teoriye yönelik yaklaşımlar ve modeller sunularak, organizasyonların geniş bir paydaş kitlesini nasıl göz önünde bulundurması gerektiği konusu ele alınmaktadır. Ayrıca, baskıcı paydaşların özellikleri ve etkileri tartışılarak bu bölüm sonlandırılmıştır.

1.1.1. Paydaş Teorisi

Türk Dil Kurumu (TDK), paydaş kelimesini "bir ortaklık veya mal üzerinde payı olan kimse, hissedar" şeklinde tanımlar (www.tdk.gov.tr, 2023). Türkçe işletme literatüründe "stake" kelimesi, genellikle "paydaş" olarak kullanılır. İngilizce'de 'stake' kelimesinin sözlük anlamı "özellikle de finansal bir çıkar ya da ilgi" anlamına gelmektedir. Yine bu kelimedenden türetilen 'stakeholder' kelimesi ise "herhangi birşeyde, özellikle de iş konusunda çıkar ya da ilgi sahibi kişi" olarak dilimize tercüme edilebilir (The Concise Oxford Dictionary 1995: 1356). Çıkar ve/veya ilgi ve ayrıca etki kavramlarını içinde barındırabilecek bir kavramın karşılık olarak kullanılmaması, bu kavramın yer aldığı kuram ve uygulamaların temelinde yatan düşüncenin de yeterinde anlaşılmasına neden olmaktadır. 'Stakeholder' kavramının dilimizdeki karşılığı aslında 'çıkardaş' anlamına gelmektedir (Çınarlı, 2014: 34).

Paydaş kavramının en eski tanımı 1963'te Stanford Araştırma Enstitüsü'nün (SRI) raporunda "desteği olmadan örgütün varlığını sürdüremeyeceği gruplar" şeklinde açıklanmıştır. Freeman (2004) bu tanımı "örgütün hayatta kalması ve başarısı için hayati önem taşıyan gruplar" şeklinde değiştirerek kullanmaya devam etmiştir. Bu tanım tamamen organizasyon odaklıdır, bu nedenle akademik çevreler Freeman'ın

(1984) paydaşları “organizasyon hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek herhangi bir grup veya birey” olarak tanımladığı tanımını tercih etmektedir. Paydaş kavramının 75 tanımının (Tablo 1) yaklaşık yirmisi bu tanım ile paralellik taşımaktadır. Friedman (2006), bu tanımın daha dengeli ve çok daha geniş olduğunu belirtir. “Etkileyebilir veya etkilenebilir” ifadesi, örgüt dışındaki grupları da kapsar ve gruplar, örgüt onları böyle görmeden de kendilerini bir organizasyonun paydaşları olarak görebilirler. (Mainardes, Alves ve Raposo, 2011).

Paydaş kavramının genel fikri, organizasyonun yeniden tanımlanmasıdır. Genel olarak kavram, organizasyonun ne olması gerektiği ve nasıl kavramsallaştırılması gerektiği ile ilgilidir. Friedman (2006), örgütün kendisinin bir paydaş grubu olarak düşünülmesi gerektiğini ve örgütün amacının onların çıkarlarını, ihtiyaçlarını ve bakış açılarını yönetmek olduğunu belirtir. Paydaşları yönetmek bir örgütteki yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticiler bir yandan karar alma sürecine katılımlarını sağlamak için örgütü paydaşlarının yararına yönetmeli ve diğer yandan da örgütü korumak ve hayatta kalmasını sağlamak için hissedarın temsilcisi olarak hareket etmelidir (Fontaine, Haarman ve Schmid, 2006).

Paydaş terimi işletmeler, hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve hatta medyada oldukça popülerdir. Bu yaygın kullanıma rağmen, terimi benimseyenlerin çoğu ne kavramı net olarak tanımlamakta ne de bir paydaşın gerçekte ne olduğu konusunda net bir anlayış sağlamaktadır. Akademik çevrelerde bile sayısız “paydaş” tanımı vardır ve öneriler fikir birliğine varmadan ileri sürüldüğü için tek, kesin ve genel kabul görmüş bir tanım yoktur. Her araştırmacı kavramı farklı şekilde tanımlasa da kural olarak aynı prensibi az ya da çok yansıtırlar; “Örgüt, politikalarını ve operasyonlarını etkileyen veya bunlardan etkilenebilecek kişilerin ve grupların ihtiyaçlarını, çıkarlarını ve etkilerini dikkate almalıdır. (Frederick vd. 1992). Tablo 1’de Friedman ve Miles’in (2006) 1963 yılından 2003 yılına kadar yayınlanan 75 eserde yer alan 55 farklı “paydaş tanımı” kronolojik sıraya göre verilmiştir.

Tablo 1. 1963-2003 Yıllarında Yapılmış Olan Paydaş Tanımları

Tarih	Yazar	Paydaş Tanımı
1963	1.Standford Araştırma Enstitüsü	Destekleri olmadan örgütün var olamayacağı gruplardır
1964	2.Rhenman tarafından tanımlanmıştır 3.Steadman ve Green (1997)	Bireysel hedeflere ulaşmak için işletmeye bağlı olan ve işletmeninde var olabilmesi için bağlı olduğu gruplardır.
1965	4.Ansoff (1965)	İşletmenin hedefleri, işletme içinde yer alan çeşitli paydaşların çatışan isteklerin dengesinin sağlanmasıdır. İşletmenin tüm paydaşlara karşı bir sorumluluğu vardır. Paydaşların her birinin memnuniyet ölçüsünü sağlamak için işletme hedeflerini yapılandırmak zorundadır
1971	5.Ahlstedt ve Jahnukainen	Kendi çıkarları ve hedefleri tarafından yönlendirilen, işletme katılımcılarıdır
1983	6.Freeman ve Reed (1983)	Örgütsel hedefleri ve başarılarını etkileyebilecek veya bunlardan etkilenebilecek herhangi grup veya bireylerdir.
	7.Freeman (1984) tarafından tanımlanmıştır.	
	8. Berman ve diğerleri (1999)	
	9. Burton ve Dunn (1996)	
	10.Calton ve Kurland (1995)	
	11.Frooman (1999)	
	12.Goodpaster (1991)	
	13.Greenley ve Foxall (1997)	
	14.Heugens ve diğerleri (2002)	
1984	15.Jawahar ve McLaughlin (2001)	İşletmenin hedeflerinin başarısını etkileyebilen veya etkileyendir.
	16.Jones ve Wicks (1999)	
	17.Kujala (2001)	
	18.Metcalf (1998)	
	19.Page (2002)	
	20.Roberts (1992)	
	21.Rowley ve Moldoveanu (2003)	
	22.Rowley (1997)	
	23.Sternberg (1997)	
	24.Wood ve Jones (1995)	
1987	25. Cornell ve Shapiro (1987) 26.Freeman ve Gilbert.	Sözleşmeli olan hak iddia eden kimselerdir. İşletmeyi etkileyebilen veya etkileyendir
1988	27.Bowie 28. Evan ve Freeman	Eğer destekleri olmaz ise örgütün varlığı sona erer. Yarar yâda zarar getiren ve ihlal edilen veya saygı gösterilen işletme faaliyetleridir.
1989	29.Alkhafaji 30.Carroll	İşletmenin sorumlu olduğu gruplardır Bir çıkardan bir hakka (yasal ya da ahlaki) işletmenin varlıkları veya mülkiyetine sahip olmak ya da yasal unvanına kadar değişen bu tür payların bir veya daha fazlasına sahip olma iddialarıdır
1990	31.Freeman ve Evan	Sözleşme sahipleridir.
1991	32.Low 33. Miller ve Lewis 34.Savage ve diğerleri 35. Thompson ve diğerleri	İşletmenin hayatta kalmasıyla ilgilenen herkeştir. İşletmeye yardım edebilecek veya zarar verebilecek bireylerdir. İşletme faaliyetlerinden çıkarları bulunan ve örgütü etkileme yeteneğine sahip olan bireylerdir. İşletme ile ilişki içinde olanlardır.

	36. Hill ve Jones	Değişim ilişkisinin varlığı nedeniyle işletme üzerinde yasal hakka sahip olan öğelerdir.
1992	37. Palgrave ve diğerleri	İşletmeye kritik kaynaklar tedarik eden ve her defasında çıkarlarının tatmin olmasını bekleyenlerdir. Refahı bir işletmeye bağlı olanlardır
	38. Brenner	Takas işlemleri, faaliyet etkileri ve ahlaki sorumluluklar gibi bir işletme ile bir takım meşru, önemsiz olmayan ilişkiye sahip olanlardır.
1993	39.Carroll	Karşılıklı faaliyetler nedeniyle işletme içinde çıkar sahibi veya kazanılmış hak sahibi olan bireyler veya gruplardır.
	40.Starik	İşletme performansı etkileyen veya performanstan etkilenen doğal olarak meydana gelen herhangi bir varlıktır
	41. Clarkson	Bir işletmeye sermaye, insan veya finansal değere sahip bir yatırım yapmış olmanın sonucu olarak risk taşıyan ya da işletmenin faaliyetlerinden dolayı riske maruz kalanlardır.
	42. Freeman	Beşeri süreçlerde ortak değer yaratan katılımcılardır.
	43. Langtry	İşletme refahlarından önemli ölçüde sorumlu olanlar veya İşletme ile ilişkili ahlaki veya hukuki hakları ellerinde bulunduranlardır.
1994	44. Mahoney	Pasif paydaşlar özgürlüklere karışmayan ya da zarar vermeyen işletme üzerinde manevi bir hakka sahip olan bireylerdir. Aktif paydaşların hakları daha çok refah hakkı kapsamına girmektedir
	45.Schlossberger	Bir işletmeye belirli bir sermayeyi veya fırsat sermayesini sağlayan yatırımcılardır.
	46.Starik	İşletmeler tarafından etkilenebilen ya da onları potansiyel etkileyen herhangi bir varlıktır. Bu etki ister onlar tarafından algılsın veya ister onlar tarafından bilinsin kendi fiili paylarını ilan edebilirler.
	47.Wicks ve diğerleri	İşletme ile etkileşime geçen ve ona anlam verendir
	51. Clarkson	İşletme haklarına ya da çıkarlarına sahip olan veya hak iddia edenlerdir.
1995	52. Donaldson ve Preston	İşletme ile açık veya kapalı sözleşmeye sahip olan bireylerdir.
	53. Jones	İşletmenin performansını etkileme gücüne sahip olan gruplar veya bireylerdir.
	54. Na'si	İşletme ile etkileşime girerek işletme çalışmasını mümkün kılanlardır
1996	55. Gray ve Adams	İşletmenin faaliyetlerinden etkilenebilecek ya da onu etkileyebilecek herhangi bir insan unsurudur.
	56. Carroll ve Na'si	İşletmenin süreçlerinden, faaliyetlerinden ve işleyişinden etkileyen veya etkilenen herhangi bir birey veya gruptur.
1997	57.Mitchell ve diğerleri	İşletmede meşru veya önemli hak sahibi ya da işletmeyi etkileme gücüne sahip olanlardır
	58.Agle ve diğerleri	Karşılıklı avantaj ya da ortak yarar sağlamak amacıyla bir işbirliği tasarısında bir araya gelen gönüllü üyelerdir.
	59. Phillips	İşletmeye ilgi duyanlardır. Dolayısıyla işletme onların taleplerini karşılamakla ilgilenmektedir
1998	60. Argandona	İşletmeye ilgi duyanlardır. Dolayısıyla işletme onların taleplerini karşılamakla ilgilenmektedir
	61. Frederick	Topluluk içerisinde, işletmenin ne yaptığıyla ilişkili pay sahibi olan herkeştir.
	62. Clarkson (Centre for Business Ethics)	İşletmede pay sahibi olan taraflar önemli risk altındadırlar. İşletme faaliyeti sonucunda ya kazanacak ya da kaybedecek olan bireylerdir.
1999	63. Whysall	İşletme tüzüğüne bağlı olarak bazı haklara sahip olanlardır.
	64. Leader	İşletme tüzüğüne bağlı olarak bazı haklara sahip olanlardır.

	65. Reed	Geçerli bir normatif iddianın geliştirilebileceğine yönelik ilgisi olanlardır.
	66. Gibson	İşletmenin etkileşimde bulunduğu gruplar veya bireylerdir. Ya da işletmenin faaliyetlerini, kararlarını, politikalarını, uygulamalarını veya hedeflerini etkileyebilecek veya etkilenebilecek dayanışmaya sahip olan herhangi bir birey veya gruptur.
2000	67. Kochan ve Rubinstein	İşletmenin başarısız olması veya işletme ile olan ilişkisinin sona ermesi durumunda maliyetler yaşayacağı değerli kaynaklara katkı sağlayanlardır.
	68. Scott ve Lane	İşletmenin performansına ve işletmenin hayatta kalmasına doğrudan etkisi bulunanlardır.
	69. Hendry	Sözleşme veya ekonomik ilişkilere indirgenemeyen ilişkilere sahip olan sosyal aktörlerdir.
2001	70. Lampe	Dayanışma gibi sosyal özelliklere sahiptirler. İşletme tarafından etkilenen taraflardır.
	71. Ruf ve diğerleri	İşletme ile açık ya da kapalı sözleşmeleri olan destek gruplarıdır.
	72. Cragg.	İşletme etkilerinden dolayı çıkarları olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen bireyler ya da ortaklardır
2002	73. Orts ve Strudler	Doğrudan risk altında olan ekonomik paya sahip işletmedeki katılımcılardır.
	74. Reed	Ekonomik fırsat sunabilen temel menfaattir.
2003	75. Phillips	Normatif paydaşlar: İşletmenin kendi çıkarları için yönetilmesi gerekir. Türevli paydaşlar: İşletme ve normatif paydaşlarını etkileme potansiyeli olanlardır.

Kaynak: Friedman ve Miles (2006) Stakeholders Theory and Practice S: 4; akt. Şenerol, 2020, 42-45

Bu tanımlar, paydaşları anlamamız açısından belirli çıkarımlar yapmamıza olanak sağlar; Birincisi, işletme ve bir paydaş arasında ikili bir etki çizgisine işaret eder. Bir işletme çevresel etkilere tepki verir, bu da paydaşların konumunun söz konusu işletme tarafından alınan kararlardan etkilendiği anlamına gelir. Aynı zamanda, paydaşlar pasif çevre unsurları olmayıp çıkarlarına göre hareket ederler ve kurumu istedikleri yönde etkilemek için güçlerini kullanırlar (Pouloudi, 1999).

Bu kavram dâhilinde, bir kişi, gayri resmi veya resmi bir grup, bir kuruluş veya bir kurumun tümü paydaş olabilir. Paydaş tanımının çok geniş olduğu ve paydaşlar için sonsuz bir kapsama yol açtığı söylenebilir (Mitchell vd., 1997; Freeman, 1984). Bu nedenle, paydaşlara sınırlar koymaya ihtiyaç vardır. Bu amaçla, Freeman ve Evan (1990), örgütsel ortamı bir işletme ve paydaşları arasında çok taraflı anlaşmalar yoluyla sınırlamaktadır.

1.1.2. Paydaş Kavramı

Paydaş teorisi, Freeman (1984) tarafından yirminci yüzyılın sonlarında örgütlerin stratejik yönetimi için bir öneri olarak öne sürülmüştür. Zamanla bu teori, Clarkson

(1994, 1995), Donaldson ve Preston (1995), Mitchell ve arkadaşları (1997), tarafından yapılan temel çalışmalarla önem kazanmıştır. Sonrasında Rowley (1997) ve Frooman (1999) tarafından hem daha fazla teorik derinlik kazandırılmış hem de geliştirmek için çalışmalar yapılmıştır. Stratejik bir perspektiften bakıldığında, teori bu gelişmiş haliyle birçok işletme tarafından bir yönetim aracı olarak benimsenmiştir.

Paydaş teorisinin temelinde bir işletmenin hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek gruplar veya bireyler arasındaki ilişkilerin analiz birimi olarak benimsenmesi yatar. Bu yolla işletmelerin önüne çıkacak problemlerle etkili bir şekilde başa çıkma şansının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Kısaca, paydaş bakış açısı, iş ve işi oluşturan faaliyetlerde pay sahibi olan gruplar ve bireyler arasında analiz edilebilir bir dizi ilişki olarak anlaşılabilir (Freeman, 1984; Jones, 1995; Walsh, 2005).

Teori müşterilerin, tedarikçilerin, çalışanların, finansörlerin (hissedarlar, tahvil sahipleri, bankalar vb.), toplulukların ve yöneticilerin birlikte değer yaratmak ve kar elde etmek için nasıl etkileşimde bulunduğuyla ilgilidir. Bir işi anlamak, bu iş ilişkilerin nasıl çalıştığını ve zamanla nasıl değiştiğini bilmektir. Paydaşlar için olabildiğince fazla değer yaratmak ve bu değer dağılımını yönetmek için bu ilişkileri de yönetmek ve şekillendirmek yöneticinin görevidir (Freeman, 1984). Paydaş çıkarlarının çatıştığı durumlarda, yöneticiler sorunları yeniden ele alarak, geniş bir paydaş grubunun ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ölçüsünde her biri için daha fazla değer yaratılabilir (Harrison, Bosse ve Phillips, 2010).

Nispeten uzun süreli bir terim olmasına rağmen, paydaş teorisinin gelişimi Freeman'ın (1984) çalışmasıyla harekete geçirilmiştir. Çalışmasının amacı, artan rekabet gücüne, küreselleşmeye ve şirket operasyonlarının artan karmaşıklığına bir yanıt olarak alternatif bir stratejik yönetim biçimini tanımlamaktır. Zaman geçtikçe, paydaş kavramı kamu yararı, medyanın daha fazla yer alması, kurumsal yönetimle ilgili endişeler nedeniyle daha büyük önem kazanmıştır (Hutton, 1999).

Paydaş kavramının tüm bahsedilen düşünce ve ilkeleri literatürde sıklıkla normatif paydaş teorisi olarak bilinmektedir. Normatif Paydaş teorisi, yöneticilerin veya paydaşların nasıl davranması gerektiği ve bazı etik ilkelere dayalı olarak

organizasyonun amacını nasıl görmesi gerektiği ile ilgili teorileri içerir (Friedman 2006).

1.1.3. Paydaş Teorisine Yaklaşımlar

Paydaş Teorisi, işletmeler için çok taraflı faydaları dengelemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarının analizi, paydaş teorisi'nin genel hatlarını ve kullanılan metod ve stratejileri anlamak için önemlidir. Ayrıca, temel felsefenin belirlenmesine katkı sağlar (Scholl, 2004: 2). Bu şekilde, işletmeler paydaş teorisi'ni anlamak ve uygulamak yoluyla farklı paydaşlarının beklentilerini dikkate alarak, stratejik kararlar alabilirler. Bu da işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir ve sürdürülebilirlik, müşteri memnuniyeti, çalışan refahı ve toplumun beklentileri gibi konuları stratejik hedeflerinin bir parçası haline getirebilir.

Paydaş teorisine yaklaşımların incelenmesi, işletmelerde paydaşların rolünü ve etkilerini anlama, uzlaştırma ve çıkar dengesi sağlama, sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluğu gözetme, rekabet avantajı elde etme, risk yönetimi ve kriz durumlarında esneklik sağlama gibi konularda rehberlik eder. Bu sayede işletmeler, paydaşlarını daha iyi anlayarak stratejik kararlarını şekillendirebilir ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilir.

1.1.3.1. Freeman'ın Stratejik Yönetim Formülasyonu

Paydaş teorisi yöneticilerin işletmelerde farklı çıkarları uzlaştırmak, stratejik kararlar almak ve stratejik kaynakları diğer paydaşların talepleri ile en tutarlı olan her şekilde tahsis etmek için nasıl sorumluluk taşıdıklarını açıklamamanın yolu olarak işlev görür.

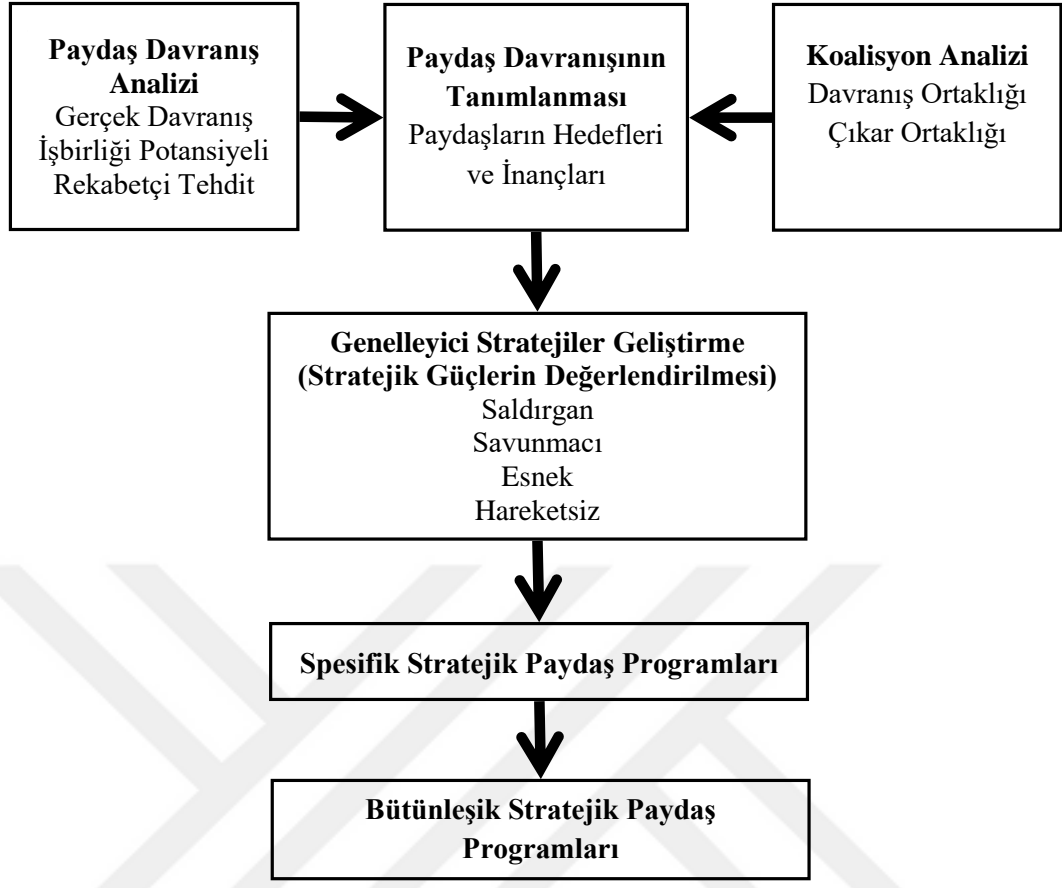
Paydaşlar beklentilerini tanımlar, kurumla olan ilişkisel deneyimin etkilerini tecrübe eder, elde edilen sonuçları değerlendirir ve bu değerlendirmelere göre hareket eder, işletme ile olan bağlarını güçlendirir (Polonsky, 1996; Post ve ark., 2002, Neville ve ark., 2005).

Freeman ve Liedtka'ya (1997) göre, paydaş teorisi, işletmeyi ayrı ve tamamen ekonomik bir kurum olarak değil, toplumun ayrılmaz bir parçası olarak algılayan

geleneğin devamıdır. İşletmelerin hissedarlarının ötesinde kişilere ve varlıklara karşı sorumlulukları vardır ve bu paydaş teorisi kapsamındadır (Radin, 1999).

Freeman işletmelerde geniş paydaş gruplarını analiz etmek için onlara özel stratejik yönetim programlarının nasıl formüle edileceğiyle ilgili bir süreç tasarlamıştır. “Paydaş düşüncesi “nin gerçekte uygulanabilir olması için daraltılmış bir yöntem ihtiyacı vardır. İşletmelerde uygulanabilir somut eylem programlarının kullanılması için paydaş kavramını formüle etme süreci detaylı şekilde bu başlık altında ele alınmaktadır.

Yöntem iki analiz seviyesi içerir. İlk analiz düzeyi olan her bir paydaşa göre farklılaşır ve paydaşlar için geliştirilen programlar diğer paydaşlardan izole şekilde ele alınır. İkinci analiz düzeyinde ise belirlenen paydaşların gereksinimlerini birden çok gruba hizmet eden genel programlarla birleştirmeye çalışır. Bu iki analiz arasındaki bağlantı, ele alınan spesifik bir paydaşın bazı özelliklerinden yola çıkılarak geliştirilen stratejilerin, birden çok paydaş için geçerli ve çok sayıda durum için kullanılabilen genel stratejiler olmasıdır (Freeman, 1984: 130).



Şekil 1. Paydaş Stratejisi Oluşturma Süreci

Kaynak: Freeman, 1984: 131.

Bu yönetim stratejileri, farklı paydaş gruplarından gelen taleplerle karşı karşıya olan işletmelerin üzerinde baskı hissetmesi sonucunda ortaya çıkmıştır (Clement, 2005). Bu paydaşlar işletme ile sürekli etkileşim içinde olduklarından, onlara katkılar veya önemli kaynaklar sağlayabilirken, her biri tatmin edilmesi gereken çıkarları da temsil eder. Buna bağlı olarak, paydaşların kim olduğunu analiz etmek, çıkarlarını ve nasıl davrandıklarını belirlemek çağdaş işletmelerin hayatta kalması ve kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi açısından çok önemlidir (Hill ve Jones, 1998).

Freeman'ın paydaşlar için stratejik programlar formülasyonu Şekil 1 de gösterildiği gibi, altı ana görevden oluşan bir süreçtir;

- Paydaş Davranışı Analizi
- Paydaş Davranışının Tanımlanması
- Koalisyon Analizi
- Genelleyici Stratejiler Geliştirme

- Spesifik Stratejik Paydaş Programları
- Bütünleşik Stratejik Paydaş Programları

Bu süreç her bir işletmeye özel, işletmenin ihtiyaçlarına göre özel olarak tasarlanabilir ve izlenmesi zorunlu adımlar dizisi olarak görülmelidir. Bu süreç tasarlanırken, yöneticilerin nereye gitmek istedikleri konusunda bazı fikirlere sahip olduğunu varsayar. Ancak süreç açıklanırken işletmede açıkça bir işletme stratejisinin veya bir paydaş denetimi programı olmadığını da göz önünde bulundurur.

Stratejik örgütsel yönetim literatüründe paydaş kavramı, başarılı stratejilerle tüm paydaş çıkarlarının işletmenin hedeflerine dâhil edilmesine karşılık gelmektedir. Hem sistem teorisi hem de örgütsel teori, örgütlerin çeşitli üçüncü taraflarla etkileşime giren açık sistemler olduğu fikrine odaklanır ve bu nedenle, işletmelerin hayatta kalmaları için bağlı olduğu tüm ilişkilerin fiilen tanınmasının ötesinde sistemi bir bütün olarak mükemmelleştiren kolektif stratejiler belirlemek gerekmektedir (Mainardes, Alves, Raposo, 2011).

1.1.3.1.1. Paydaş Davranışı Analizi

Paydaş grupları için stratejik programların oluşturulmasında ilk adım, davranış analizidir. İşletmeler, özellikle paydaşlarla bir anlaşmazlığı olduğunda, o grubun belirli bir tavrı veya değerleri olduğunu varsayma eğilimindedir. Belirli bir konuda birbiriyle çelişen birçok paydaş grubu olduğunda, mevcut davranış çeşitlerini sıralamak önemlidir. Herhangi bir paydaş grubu için en az üç davranış kategorisi vardır;

Gerçek veya Gözlemlenen Davranış; İşletme belirli bir paydaşın gerçek ve gözlemlenebilir davranışlar oluşturmasını ister. Gerçek davranış, söz konusu olan konuda işletme ve paydaş arasındaki ilişkinin mevcut durumunu tanımlar. Paydaşın işletmenin mevcut stratejik planlamalarına verdiği yanıtları da tanımlayabilir.

İş Birliği Potansiyeli; İşletme yöneticiden gelecekte gözlemlenebilecek ve işletmenin söz konusu konudaki amacına ulaşmasına yardımcı olacak somut davranışları listelemesini ister. Bunun için “bir paydaş grubu işletmeye istenen yönde yardımcı

olmak için neler yapabilir? “sorusu sorulur ve “ olası en iyi senaryoyu” temsil eder. Gerçek davranışla ilişkili olarak iş birliği potansiyeline bakmak yararlıdır. Bu nedenle, iş birliği potansiyeli, işletmeye daha fazla yardımcı olacak “olumlu” davranışın anlaşılmasını sağlar.

Rekabetçi Tehdit; İşletme yöneticiden gelecekte gözlemlenebilecek, işletmenin amacına ulaşmasını engelleyecek veya engellemeye yardımcı olacak davranışları listelemesini ister. Rekabet tehdidi “olası en kötü senaryoyu” temsil eder. Bir yönetici, bir işletmenin başarı şansına zarar vermek için belirli bir grubun neler yapabileceğini düşünerek, paydaşlarla ilişkilerde “olumsuz” riski anlayabilir.

1.1.3.1.2. Paydaş Davranışının Tanımlanması

Paydaş stratejileri oluşturma sürecinin ikinci adımı paydaşların davranışlarının açıklanmaya çalışılmasıdır. Öncelikle yönetici paydaşın bakış açısından görebilmek için kendisini paydaşın yerine koyar ve paydaş davranışını açıklamaya çalışır. Yönetici, belirlenen bir paydaş rolünü oynamaya çalışarak, paydaşın hedeflerini ve inançlarını sentezleyebilir ve böylece tam olarak anlayabilir. Paydaş hedeflerine şu açılardan bakmak yararlıdır;

- Paydaşın uzun vadede başarmaya çalıştığı şey,
- Paydaşın analiz edilmekte olan konuyla ilgili başarmaya çalıştığı şey,
- Güncel konu ile paydaşın uzun vadeli hedefi arasındaki bağlantının ne olduğudur.

Sonrasında ise paydaş grubunun ortaya çıkarılıp, paydaşlarının bir şeması çizilir. Yönetici, belirli bir paydaş grubunun dış ortamını anlayarak, o paydaşa etki eden dış güçleri ve baskıları görebilir. Bu ikinci dereceden paydaş analizi, belirli bir grubun baskı noktaları ve zayıf noktaları hakkında da fikir verir. Yönetici paydaşlarının ilişkide olduğu üçüncü derece paydaşlara karşı örgütsel davranışlarını anlayabilirse, o zaman kuralı kendi paydaşına da uygulayabilir. Yani, o paydaş grubunun dış ortamını anlamaya çalışarak bir paydaş grubunun işleyişine dair fikir edinebilir.

Paydaş davranışını açıklamanın son adımı paydaş grubun işletme hakkındaki inançlarını incelemektir. Burada ise sorulması gereken sorular şunlardır;

- Paydaş grubunun bakış açısına işletmenin tepkisiz kaldığını mı düşünüyor?
- Paydaş grubu, işletmenin kendilerini önemsemediğine mi inanıyor?
- Paydaş grubu işletmenin yetersiz veya sorumsuz olduğuna mı inanıyor?

Paydaş davranışını açıklamak mantıksal olarak davranışın kendisinden bağımsız değildir. Sonuç olarak bir paydaşın paydaş haritasını çizerek, işbirlikçi potansiyel ve rekabetçi tehdit davranışlarını ortaya çıkarabiliriz. **Şekil 1** de gösterilen süreç sıralı adımlarla gerçekleştirilmek zorunda iken, sürecin mantığı sıralı değildir. Yapılması gerekenler bir yap-bozun parçaları gibi birbirini tamamlamaktadır.

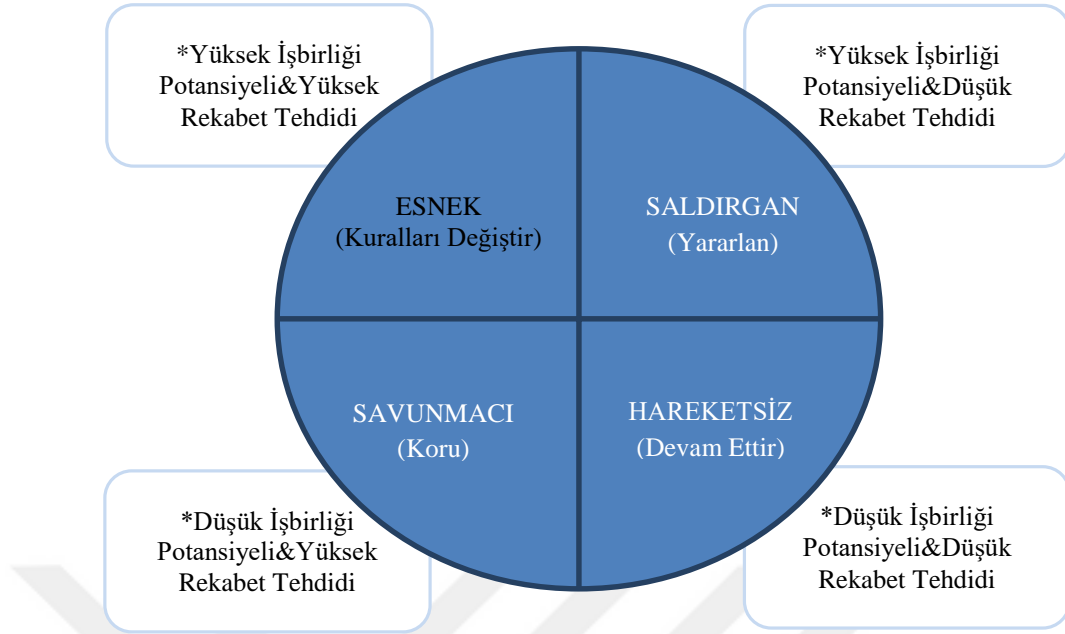
1.1.3.1.3. Koalisyon Analizi

Paydaşlar için stratejik programlar oluşturmanın son analitik adımı, çeşitli paydaşlar arasında olası koalisyonları araştırmaktır. Analizin önceki adımları, koalisyonları analiz etmenin ilk iki adımını açıklamaktadır. Benzer gerçek, işbirlikçi veya rekabetçi davranışa sahip paydaş grupları bir koalisyon adayı olabilir. Koalisyon oluşturmanın ikinci yolu ise çıkar ortaklığından geçer. Bazı paydaş gruplarının işletme ile ortak hedefleri, ortak paydaşları veya inançları var ise bu grupların koalisyon kurma olasılığı daha yüksektir.

1.1.3.1.4. Genel Stratejiler Geliştirme

Stratejik yönetim konusundaki araştırmalar bir işletmenin belirlenen bir durum karşısında ne yapması gerektiğine dair reçetelerin geliştirilmesine odaklanmıştır. Böylelikle, sektörden bağımsız bir işletmenin bir endüstri içindeki stratejik konumuna odaklanan genel stratejiler geliştirilmektedir.

Sürecin dördüncü adımında, her bir paydaşın iş birliği potansiyeli ve rekabet tehdidi analiz edilerek, paydaşlar sınıflandırılır. Böylelikle en az dört grupta kategorize edilip, bir sınıflandırma haritası çıkarılabilir (Freeman 1984: 142).



Şekil 2. Genelleyici Paydaş Stratejileri

Kaynak: Freeman, 1984:143 akt. Savage ve diğ., 1991: 65.

Değişken/Esnek (Swing/ Mixed Blessing) Paydaşlar: Yüksek iş birliği potansiyeline ve yüksek rekabet tehdidinde sahip olanlara denir. Bu paydaşların belirli bir durumun sonucunu etkileme konusunda güçlü yetenekleri vardır. Bu nedenle işletmeler paydaşlarla etkileşim kurarak “kuralları değiştirir” ve uygun stratejiyi bu yolla bulur.

Savunmacı (Defensive) Paydaşlar: Düşük iş birliği potansiyeline ve yüksek rekabet tehdidinde sahip olanlara denir. İşletmelere az yardımcı olurlar, ancak işletmenin hedeflerine ulaşmasını engellemek için adımlar atabilirler. Savunmacı paydaşlar işletmeye yararlı davranışlar sergileyebilirler, fakat bu nedenle durumu iyileştirme olasılıkları oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla bu paydaşlar için en uygun strateji, mevcut durumu savunmak ve korumaktır.

Saldırgan (Offensive) Paydaşlar: Yüksek iş birliği potansiyeline ve düşük rekabet tehdidinde sahip olanlara denir. İşletmenin hedeflerine ulaşmasında çok yardımcı olabilirler ancak az da olsa tehdit oluşturabilirler. Bu paydaşlar için hemen hemen her stratejik program denenmeye değerdir, bu nedenle en uygun strateji, olası herhangi bir fırsattan yararlanmaktır.

Hareketsiz / Marjinal (Hold / Marginal) Paydaşlar: Düşük iş birliği potansiyeline ve düşük rekabet tehdidine sahip olanlara denir. İşletme için oldukça hayati olsalar da az yardımda bulunur ve az zarar verebilirler. Bu grupların hareket etme olasılığı düşük kabul edildiğinde, mevcut stratejik programların yeterli olduğu, dolayısıyla yöneticinin mevcut pozisyonunu korumasının muhtemel olduğu sonucu çıkar. Bu analizlerden çıkan önermeler Tablo 2 de gösterilmiştir.

Tablo 2. Freeman'ın Önermeleri

Önerme 1	Mevcut eylemlerdeki değişiklik potansiyeli açısından paydaşların göreceli gücü, bir işletmenin belirli stratejik programlarının başarısını etkiler.
Önerme 2	Bir işletmedeki bir grup paydaş görece yüksek iş birliği potansiyeline ve düşük rekabet tehdidine sahipse, işletme bu paydaşlar kümesinin iş birliği potansiyelini görmek ve ortaya çıkarmak için bir saldırı stratejisi benimsemelidir.
Önerme 3	Bir işletmedeki bir grup paydaş yüksek rekabet tehdidine ve düşük iş birliği potansiyeline sahipse, o zaman işletme bu paydaşlar tarafından gelecek rekabetçi tehdidi önlemek için savunma stratejisi benimsemelidir.
Önerme 4	Bir grup paydaşın yüksek iş birliği potansiyeli ve yüksek rekabet tehdidi varsa, işletme, işletme-paydaş etkileşimlerini yöneten oyunun kurallarını değiştirmeyi veya etkilemeyi amaçlayan bir strateji benimsemelidir.
Önerme 5	Bir paydaş grubu düşük iş birliği potansiyeline ve düşük rekabet tehdidine sahipse, işletme mevcut stratejik programları sürdürmeyi amaçlayan ve bu paydaşların mevcut konumunu yerinde tutan bir strateji benimsemelidir.

Kaynak: Freeman 1984: 144.

1.1.3.1.5. Spesifik Stratejik Paydaş Programları

Sürecin beşinci adımında Freeman yukarıda belirtilen (değişken, savunmacı, saldırgan, hareketsiz) paydaş grupları için belirli stratejik programlar formüle etmiştir. Her bir paydaş sınıflamasına göre belirlenen stratejiler Şekil 2 gösterilerek, aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Freeman,1984: 145-150).

Her genelleyici strateji, daha sonra paydaşlara özgü davranışa göre uyarlanabilen özel stratejik programlardır. Müşteriler, tedarikçiler ve benzeri paydaşların stratejik programları hakkında çok sayıda literatür çalışması olduğundan aşağıdaki örnekler ağırlıklı olarak geleneksel olmayan paydaşlara odaklanmıştır.

Bu formülasyon işletme ile paydaşlarının daha gerçekçi bir haritasını ortaya çıkarmak için yapılır. Ayrıca yöneticinin, bazı paydaşların davranışlarını açıklamak için mantıklı bir çıkarım yapmasına izin verir. İşletme, her grubun uzun vadeli hedeflerini

belirlemeli ve paydaşları rasyonel olarak görmelidir. Sonuç olarak ortaya çıkan paydaş haritası, her grup için en uygun stratejiyi bulmaya izin verir.

Kuralları Değiştirme Stratejileri: İşbirliğine dayalı ve tehdit edici yetenekleri yüksek olan değişken/esnek paydaşların örgütsel faaliyetlere yardımcı olabileceği veya engelleyebileceği öne sürülmüştü. Buradan hareketle işletmenin değişken paydaşlarıyla başa çıkma stratejileri;

- Resmi kurallar hükümet aracılığıyla değişir
- Karar forumunu değiştirmek
- Alınan karar türlerini değiştirmek
- İşlem sürecini değiştirmek

Savunma Stratejileri: Yüksek iş birliği potansiyeline ve düşük rekabet tehdidine sahip olanlar saldırgan paydaşlara karşı işletmenin saldırgan bir strateji benimsemesi gerekir. Böylece paydaşların iş birlikçi potansiyelleri ortaya çıkar ve onların olumlu yönelimlerinden istifade edilerek çıkar sağlanır. İşletmelerin savunma stratejilerini uygulamaya koymasının üç yolu vardır;

- İşletme hakkındaki mevcut inançları pekiştirmek,
- Mevcut programları sürdürmek,
- Paydaşların daha olumlu gördüğü konuları diğerleriyle ilişkilendirmek,
- Paydaşın işlem sürecini yönlendirmesine izin vermektir.

Örneğin işletmenin (kanun koyucu gruplardan) gelen yasal taleplere gösterdiği dikkattir. Böylece lobiciler bu taleplere hızlı bir şekilde yanıt vererek süreci yasal yetkililerin yönlendirmesine izin vereceklerdir.

Saldırgan Stratejiler: Saldırgan paydaşlar için kullanılması önerilen saldırgan stratejiler her türlü fırsattan yararlanmayı içerir. Saldırgan paydaşların yüksek iş birliği potansiyeline sahipken işletmeye karşı düşman bir rekabetçi tavır içinde de olabilir. Bu değişkenlik işletme için olumlu sonuçlanabilir. Bu ilişkileri olumlu etkilere dönüştürmek için uygulanması gereken stratejiler şunlardır;

- Paydaşın işletme hakkındaki inançlarını değiştirmek,
- Farklı herhangi bir şey yapmak (yeni ve farklı bir süreç başlatmak),

- Bir paydaşın hedeflerini değiştirmeye çalışmak,
- Paydaşın pozisyonunu benimsemek,
- Paydaşın daha olumlu gördüğü konuyu diğer kararlarla ilişkilendirmek,
- Karar sürecini değiştirmektir.

Hareketsiz (Marjinal) Stratejiler: Son olarak, yöneticilerin hareketsiz/marjinal paydaşları yönetmek için fazlaca çaba harcamalarına gerek olmadığı görülmektedir. Hem düşük iş birliği potansiyeli hem de düşük rekabet tehdidi olan gruplar bu gruplar (STK'lar, çevreci aktivist gruplar vb.) genellikle işletme ile ilgili konularla ilgilenmezler. Bu paydaşlar ürün güvenliği veya kirlilik gibi belirli konularla işletme ile iş birliğini veya tehdit potansiyelini arttıracığından yönetimin bu gruplarla ilişkilerini izlemesi ve kontrol altında tutması önerilir. Mevcut pozisyonu koruma, hareketsiz kalma stratejileri şunlardır;

- Hiçbir şey yapmadan ve mevcut programları izlemek,
- İşletme hakkındaki mevcut inançları güçlendirmek,
- İşlem sürecindeki değişikliklere karşı önlem almaktır.

Hareketsiz stratejiler mantıksal olarak 'oyunun kurallarındaki değişikliklere' karşı koruma sağlamalıdır ve sonuç olarak 'kuralları değiştir' stratejisi uygulandığında bu paydaş grubunun da etkilenip etkilenmeyeceği kontrol edilmelidir" (Freeman, 1984: 150).

Savage ve diğerleri (1991) de aynı şekilde paydaşları değerlendirme ve yönetme stratejilerinin, paydaşların işletmeyi tehdit etme veya işletme ile iş birliği yapma potansiyeline göre nasıl formüle edilebileceğine dair çalışma yapmıştır. Savage ve diğerlerinin (1991) yapmış olduğu örgütsel paydaşların tipoloji modeli, Freeman'ın modelinden biraz farklıdır. Farklı paydaş terminolojileri ve stratejileri kullanılmasına rağmen, iki sınıflamada belirgin benzerlikler vardır.

1.1.3.1.6. Bütünleşik Stratejik Paydaş Programları

Her bir paydaş grubu için özel stratejik programlar olsa da işletme için söz konusu olan durumlarda bazen istenen sonuç alınamayabilir. Bu gibi durumlarda paydaşlar arasında işlev bozukluğuna neden olan etkileşimler veya programların kendisinde

verimsizlikler olabilir. Böylece bir paydaş grubu için “kazan-kazan” yapıldığında, başka bir grup için “kazan-kaybet” durumu ortaya çıkabilir. Bu nedenle, stratejik programların birden çok paydaş için nasıl bütünleştirileceği konusu ele alınmalıdır. Tüm paydaşların endişeleriyle başa çıkmak için bütünleşik (karma) bir strateji ortaya çıkarılmalıdır. Bunun için sürecin en başında bahsedilen koalisyon analizi ve davranış analizi yapılarak ortak hedefler belirlenmeli ve bütün grupları kapsayacak şekilde stratejik programlar uygulanmalıdır.

Bu stratejik programlar, paydaş davranışının analizine ve yöneticilerin paydaş eylemlerini kendi “teorilerini” ve “modellerini” netleştirme becerisine bağlıdır. Freeman (1984) Stratejik yönetim yaklaşımının nasıl paydaşlar için genel stratejiler ortaya çıkardığını Porter’ın (1980) çalışmasını genişleterek açıklamıştır. Birden çok paydaş için stratejilerin, aynı anda birçok paydaş endişesini ele alan kapsamlı programlarla nasıl bütünleşeceği de kısaca belirtilmiştir.

Şimdiye kadar verilen adımlar, işletmenin çeşitli paydaşları ile uyumsuz ve çelişen taleplerini nasıl etkin bir şekilde yönetebileceği üstüne yoğunlaşmıştır. Paydaş teorisi bu yolla şekillendikten sonra zamanla paydaşlar yavaş yavaş örgütsel faaliyetlerin çevresinden daha merkezi bir konuma geçmiştir. Paydaş kavramının, katılımının ve organizasyonla ilişkisinin artık çoğu modern şirketin özelliği olarak konumlanmıştır. (Andriof vd.,2002). Son yirmi yılda, örgütsel karar vermede paydaşların stratejisi ve konumlandırması ile ilgili araştırma yayınlarının sayısında hissedilebilir bir artış olmuştur (Asher vd. 2005). Bu araştırmalar çağdaş örgütlerin karşılaştığı durumları analiz etmek için paydaş teorisini kullandığını göstermektedir (Freeman ve Liedtka, 1997; Metcalfe, 1998; Clarke, 2005).

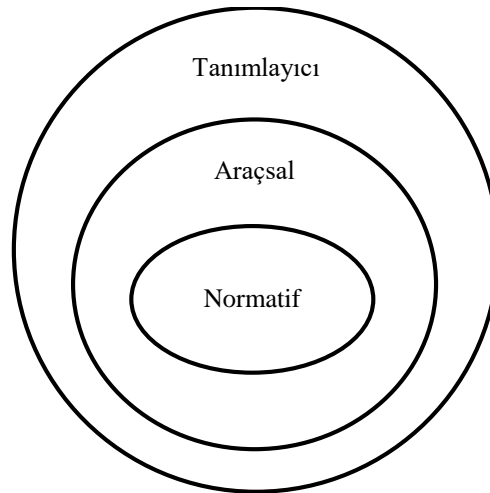
Freeman’ın paydaş kavramı, işletmenin planlamasını ve iş politikasını yalnızca resmi hissedarların değil, işletmenin finansal varlığını etkileyen tüm gruplardan onay alacak şekilde genişletmek için geliştirildi (Roberts, 1992). İlk model (Freeman,1984) işletmenin tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar ve müşteriler gibi farklı aktörlerle ilişkilendirildiği “kapitalizmin girdi ve çıktı modelinden” etkilenmiştir. Sonrasında, Freeman, ticari faaliyetlerden etkilenen ve işletmeyi birbiriyle ilişkili ve birbirine bağlı

karşılıklı birliklerin merkezine yerleştiren diğer aktörleri ekleyerek genişletti (Crane ve Matten, 2004: 50).

1.1.3.2. Donaldson ve Preston'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı

Freeman'ın "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı" (1984) adlı çalışması, yönetsel ve pratik bir kapsam sunarak 1980'lerden beri geniş çapta geliştirilen paydaş teorisinin gelişimi için bir temel oluşturmuştur. Paydaş kavramı, Donaldson ve Preston (1995) yaptıkları çalışmada özetlenerek teorik gelişmelere yol açmıştır. Paydaş teorisi tek bir teori olarak değil, paydaşların yönetimi için bir dizi yaklaşımlar olarak düşünülebilir. Bu teorik set üç yaklaşıma bölünmüştür (Friedman ve Miles, 2006):

- Normatif Yaklaşım (özellikle ahlaki ilkelerle bağlantılı olarak işletmelerin nasıl çalışması gerektiğini tanımlar),
- Tanımlayıcı Yaklaşım (paydaş yönetimi açısından kuruluşun nasıl çalıştığını ortaya koyar),
- Araçsal Yaklaşım (paydaş yönetimi yoluyla örgütsel hedeflere nasıl ulaşılacağını gösterir).



Şekil 3. Paydaş Teorisinin Üç Yaklaşımı

Kaynak: Donaldson ve Preston, 1995: 74.

Paydaş teorileri Şekil 3'te gösterildiği gibi iç içe geçmiş durumdadır. Teorinin dış kabuğu, tanımlayıcı yönüdür; Tanımlayıcı teori, dış dünyada gözlemlenen ilişkileri

sunar ve açıklar. Teori ikinci düzeyde araçsal yaklaşımla desteklenir, ancak teorisinin merkezi ve özü normatiftir.

Normatif paydaş teorisi İş Etiği temeline, tanımlayıcı ve araçsal paydaş teorisi ise sosyal bilim dalına dayanmaktadır.

Donaldson ve Preston, bu üç yaklaşımın kabul edilmeden birleştirilmesi halinde kafa karışıklığına yol açacağını savunur. Öncelikle, birçokları tarafından teorisinin özü olarak kabul edilen paydaş teorisinin normatif yaklaşımını, ardından araçsal ve tanımlayıcı yaklaşım aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

1.1.3.2.1. Normatif (Normative) Yaklaşım

Paydaş teorisinin normatif temeli, teorisinin kabul gören felsefi kavramlarla bağlantısını içerir (Donaldson ve Preston, 1995: 81). Birçok araştırmacı için işletme ve paydaşlar arasındaki ilişkiler ahlaki taahhütlere dayanmaktadır. Yalnızca kâr yönetimi ile paydaş ilişkilerini en iyi şekilde optimize etmek değil, işletmeler ile paydaşları arasındaki ilişkiler, değerlerinin ve ilkelerinin bir yansıması olarak işletmeler için önemlidir. Her işletme temel ahlaki ilkeleri tanımlamalı ve bu ilkeleri karar vermede temel olarak kullanmalıdır (Fontaine, Haarman ve Schmid, 2006).

Normatif yaklaşım, dahil olan tüm tarafların, özellikle yöneticilerin davranışları için yönergeler içerir. İşletme, paydaşlarla arasındaki ilişkiler yolu ile varlığını sürdürüyor ve işleyişi için onların desteğine ihtiyaç duyuyorsa, bu ağın paydaşlara da toplu olarak fayda sağlaması için yönetilmesi gerektiği sonucu çıkar. Normatif paydaş kavramlarını doğrulamak için, iki önermenin doğru olduğu kabul edilmelidir (Donaldson ve Preston, 1995);

- Paydaşlar, kurumsal faaliyetlerin resmi ve /veya resmi olmayan sözleşmelerle menfaatleri olan kişi veya gruplardır. Paydaşlar, işletmedeki çıkarlarına göre belirlenir.
- Tüm paydaşların çıkarları özünde değer taşır. Yani, her bir paydaş grubu, yalnızca hissedarlar gibi bazı grupların çıkarlarını işletme kabiliyeti nedeniyle değil, kendi iyiliği için değerlendirmeyi hak eder.

Bu iki önermelerin kabulü, paydaş modelinin normatif çekirdeğini oluşturan bir tür örgütsel ahlakı tanımlar. Meşru paydaş çıkarları, bir ahlaki hak meselesi olarak yönetsel tanıma odaklanır (Susniené ve Sargūnas, 2011).

İşletmelerin ve işletme yöneticilerinin davranışlarının ahlaki uygunluğunun değerlendirilmelidir. Normatif yaklaşımın temelinde şu soruların sorulması gerekmektedir. Ne oluyor? Ne olur? Ne olmalıdır? (Jones, 1995).

1.1.3.2.2. Araçsal (Instrumental) Yaklaşım

Araçsal paydaş teorisi, paydaşlar ve işletme arasındaki, paydaş yönetimi uygulaması ile çeşitli kurumsal performans hedeflerine (karlılık, büyüme) ulaşılması arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışır. Araçsal yaklaşım varsayımsaldır çünkü “X, Y, Z sonuçlarına ulaşmak (veya kaçınmak) istiyorsanız, A, B, C ilkelerini ve uygulamalarını benimseyin (veya benimsemeyin) ana fikri ile yaklaşır (Donaldson ve Preston, 1995).

Başlangıçta Jones (1995) tarafından önerilen ve daha sonra Donaldson ve Preston (1995) tarafından geliştirilen araçsal yaklaşım, paydaş modelinin, belirli durumlarda stratejik karar vermede kullanılacak bir araç olarak bir işletmenin performans hedeflerine ulaşmak için nasıl kullanılabileceğini araştırmaktadır (Jones ve Wicks, 1999).

İşletmeler finansal performanslarını artıracığına inandıklarında, paydaşların endişelerini ele aldıkları ve dolayısıyla araçsal bir yaklaşıma dayanan stratejik bir paydaş yönetimi modeli ele alırlar (Berman vd., 1999). Paydaş teorisinin araçsal perspektifi, özellikle işletmelerin paydaşlarla ilişkilerini kişiselleştirmesine, örgütsel kararlarını, süreçlerini ve politikalarını özelleştirmesine olanak tanır.

Araçsal teoriyi benimseyen çalışmalar sıklıkla istatistiksel metodolojileri kullanır ve esas olarak paydaşların uygulayabileceği baskılar ile örgütsel stratejinin formüle edildiği süreç arasındaki ilişkiye odaklanır (Weaver vd., 1999). Bu araştırmalar ayrıca finansal ve sosyal performans arasındaki ilişkileri de içerir (Cornell ve Shapiro, 1987; Barton vd., 1989; Preston vd., 1991).

1.1.3.2.3. Tanımlayıcı (Descriptive) Yaklaşım

Paydaş teorisi, işletmenin ve paydaşlarının durumu analiz edildiğinde açıklayıcı bir yaklaşım da içerir. Amaç, yöneticilerin paydaşlarla nasıl ilgilendiğini ve çıkarlarını nasıl temsil ettiklerini anlamaktır. Örgüt, bir zaman rekabete dayalı ve bir süre iş birliğine dayalı olan bir çıkarlar kümesi olarak görülmektedir.

Tanımlayıcı yaklaşım, paydaşlara göre örgütsel davranışları tanımlamayı veya açıklamayı amaçlamaktadır. Bu bakış açısı, işletmenin yapısı, yöneticilerin nasıl davrandığı ve stratejik bileşenler hakkında ne düşündükleri ile ilgili konuları tartışır (Donaldson ve Preston, 1995). Wood (1994), paydaşın tanımlayıcı teorisinin iki boyuta ele alınması gerektiğini savunur;

- Örgütsel gerçekliğin tanımlanması
- İşletme-paydaş ilişkilerini açıklamak

Bu yaklaşımla yürütülen araştırmalar genellikle keşif amaçlıdır Tanımlayıcı yaklaşım, yöneticilerin şirketlerini nasıl algıladıkları (Brenner ve Molander, 1977), organizasyonların nasıl yönetildiği dâhil olmak üzere belirli özellikleri ve davranışları açıklama ihtiyacından kaynaklanır (Clarkson, 1991).

1.1.3.3. Mitchell, Agle ve Wood'un Paydaş Belirginliği Modeli

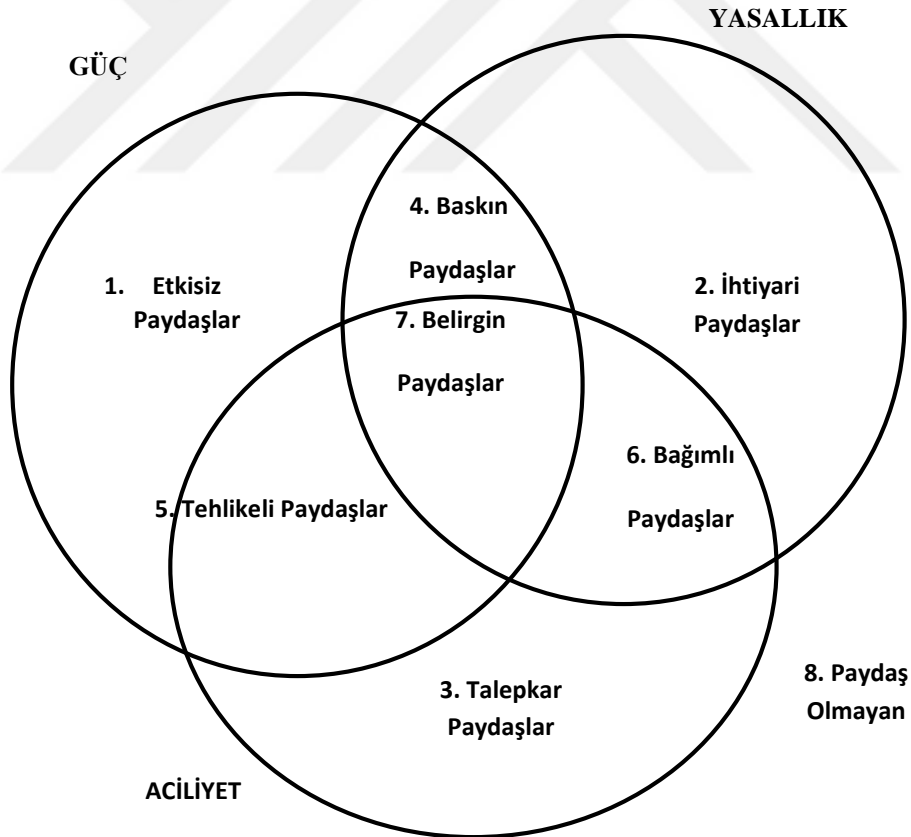
Mitchell, Agle ve Wood (1997) yöneticilerin odaklanması gereken, aynı zamanda her bir paydaşın önemini nasıl belirleneceğini öneren bir paydaş modeli önermiştir. Yöneticilerin neden belirli varlık sınıflarını paydaş olarak görmeleri gerektiğini ve paydaş ilişkilerine nasıl öncelik verdiklerini mantıksal olarak açıklamaya çalıştıkları bu modelde paydaşları hiyerarşik şekilde organize ederek üç nesnel kriter ortaya koyarlar (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 854-867);

- Paydaşların işletmeyi etkileme gücü
- Paydaşların işletme ile ilişkisinin yasal oluşu
- Paydaşların iddialarının aciliyeti

Bu üç kriter birleştirildiğinde yedi paydaş tipi ortaya çıkar (bkz. Şekil 4). Bu teorik çerçevede paydaşların ne derece önemli olduğu **“güç, yasallık ve aciliyet”** özelliklerine bağlıdır.

Güç: Bir paydaşın ilgili kaynakların mülkiyetine veya bu kaynaklara erişime dayalı olarak işletmenin hayatta kalmasını etkileme kabiliyetini ifade eder. Sahip olunan veya kontrol edilen kaynakların miktarındaki ve bu kaynakların uygunluğundaki farklılıklar, paydaşların işletme üzerinde etki yaratma konusunda farklı olasılıklarla sonuçlanır.

Yasallık: Sosyal olarak oluşturulmuş bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde, bir işletmenin eylemlerinin arzu edilir veya uygun olduğuna dair genel bir algı veya varsayımı ifade eder. Paydaş ilişkileri açısından işletme- paydaş eylemlerinin yasallığını ifade eder. Davis'e göre; yasallık güç kullanımı ile uzun vadede toplumun sorumluluk hissettiği bir zamanda gücünü zamanında kullanmayanların zamanla güçlerinin kaybolacağını düşünmektedir. Başka bir deyişle; yasallık güç aracılığıyla hak kazanmaktadır (Ertuğrul, 2008: 209).



Şekil 4. Paydaş Tipolojisi

Kaynak: Mitchell, Agle ve Wood 1997: 874

Aciliyet: Paydaş taleplerinin acil dikkat gerektirme derecesidir. Aciliyet, zaman duyarlılığına, paydaşların iddialarına katılmada yönetsel gecikmenin paydaşlar için kabul edilemez veya kritik olarak ne derece önemli olduğuyla ilgilidir. Paydaşların paydaş ilişkileri yönetimi konusundaki duruşunu kritik olarak konumlandırır.

Paydaş belirginliği, paydaş teorisine çok faydalı bir katkıdır. “Kimin ve neyin önemli olduğunu” belirlemeye yardımcı olacak bir model sağlamanın yanı sıra, bazı davranışları da açıklayabilir. Örneğin paydaşlardan talepler işletmeye iletildiğinde öncelikli talep, gücü ve meşru olan paydaşların talepleri olacaktır. Aciliyeti olsa da yasal (meşru) olmayan ve işletme karşısında herhangi bir gücü olmayan paydaşların talepleri ertelenir veya görmezden gelinir.

Mitchell, Agle ve Wood (1997) tarafından önerilen bu model stratejik davranışın, bu grupların ihtiyaçlarını kendi önemlerine derecelerine göre karşılaması gereken örgütsel stratejilere bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bu, durum aşağıda belirtilen üç faktör ile tanımlanır. Yazarlara göre, önerilen model üç nedenden dolayı dinamiktir:

- Üç özellik değişkendir
- Nitelikler sosyal olarak yapılandırılmıştır (dolayısıyla nesnel değildir)
- Paydaşlar, bir veya daha fazla özelliğe sahip olduklarını her zaman bilmezler

Bu yönler, paydaş belirginliği modelini oldukça dinamik ve sık sık değişen bir hale getirmiştir. Mitchell, Agle ve Wood (1997) tanımladığı toplam yedi paydaş türü (Şekil 4) paydaşların sınıflandırılması başlığı altında incelenmiştir.

1.1.4. Paydaşların Sınıflandırılması

Paydaşları, ilgili önem düzeylerine göre sınıflandırmak için araştırmacılar çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Literatürde en sık kullanılan sınıflamalardan bir tanesi Mitchell, Agle ve Wood (1997) tarafından yapılmıştır. Paydaş belirginliği olarak adlandırılan bu model, en çok tartışılan ve uygulanan modellerden biri olmuştur. Paydaşlar güç, yasallık ve aciliyet kriterlerine göre yedi kategoride sınıflandırılır;

Etkisiz Paydaşlar: İşletmeye iradelerini dayatma gücüne sahiptirler, ancak yasal olmayan ve aciliyet gerektirmeyen gruplar ve bireylerdir. Bu nedenle, işletme ile

etkileşimi az veya hiç olmadığı için var olan güçlerini de kullanamazlar. İşletme yönetiminin bu paydaşın farkında olması ve izlemesi gerekir.

İhtiyari Paydaşlar: Yasal olan ancak işletmeyi etkileme gücünden hem de aciliyetten yoksun olan gruplar ve bireylerdir. Bu durumlarda, daha çıkarıcı olma eğiliminde oldukları için kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde bu paydaşa dikkat edilmelidir.

Talepkar Paydaşlar: En önemli özellikleri aciliyet beklentileridir. Güç veya yasal nitelikleri olmadan işletmeden büyük bir talepte bulunamazlar.

Baskın Paydaşlar: Güç ve meşruiyet tarafından garanti edilen işletme üzerinde nüfuz sahibi olan gruplar ve bireyler. Buna bağlı olarak, işletmeden çok fazla ilgi beklerler ve iletişim gereksinimleri dikkate alınmalıdır.

Tehlikeli Paydaşlar: Güç ve aciliyet beklentisine sahip ancak her türlü yasal zorunluluktan arınmış talepleri vardır. Zorlayıcı olan paydaş grubu (baskı ve şiddet) işletme için tehdit oluşturabilir.

Bağımlı Paydaşlar: Aciliyet beklentileri ve yasal nitelikleri olan ancak taleplerinin dikkate alınması için başka bir paydaşa bağlı olan gruplar ve bireylerdir.

Belirgin Paydaşlar: güç, yasallık ve aciliyet niteliklerine sahip talepleri olduğundan yöneticiler derhal ilgilenir ve bu paydaşa öncelik verir.

Verdeyen (2004: 327) paydaşları içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmaktadır; Bir kurumun: dışsal paydaşları; müşteriler, tedarikçiler, devlet, özel ilgi grupları, medya, ticari birlikler, finansal kurumlar ve rakipler, içsel paydaşları ise işletmenin yönetiminde sorumluluk alanlar olarak sıralanabilmektedir.

Benzer bir ayrım Carroll ve Buchholtz (2008: 86) tarafından birincil ve ikincil paydaşlar şeklinde yapılmaktadır. Buna göre birincil, paydaşlar; hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar ve yöneticiler, müşteriler, yerel topluluklar, tedarikçiler ve diğer işletme ortaklarından oluşur.

İkincil paydaşlar ise devlet ve yasa düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları, sosyal baskı gruplarını, medya ve akademisyenler, ticari birlikler ve rakipleri kapsamaktadır.

Birincil paydaşlar, çıkarları işletmenin varlığıyla doğrudan bağlantılı olan gruplardır. Genellikle; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve işletmenin faaliyet gösterdiği yerde bulunan topluluklardır. Aynı zamanda doğal çevre, insan dışındaki canlılar da doğrudan etkiye sahip olduğu için birincil paydaşlar olarak görülmektedir. İkincil paydaşlar, kurumu dolaylı olarak etkileyen ya da kurum faaliyetlerinden daha az doğrudan etkilenen gruplardır. Bu gruplar kurumla doğrudan ilişki kurmamaktadırlar ve kurumun yaşamı için temel değildirlere. Örneğin, medya ve baskı grupları ikincil paydaş grupları olarak görülmektedir (Svendsen, 1998: 48). Bu paydaşlar kurumun işlevini yerine getirmesinde doğrudan esas olmasalar da kurumun kamu ve farklı devlet kuruluşları tarafından nasıl algılandığını güçlü bir şekilde etkilemektedir (Preble, 2005: 410).

Tablo 3. Paydaşların Yazarlara Göre Sınıflandırması

YIL	YAZAR	KULLANILAN SINIFLANDIRMA / KRİTERLER
1984	Freeman	Paydaşın organizasyonla tehdit etme veya işbirliği yapma potansiyel yetkilerine göre sınıflandırır; <ul style="list-style-type: none">• Değişken / Esnek Paydaşlar
1991	Savage vd.	<ul style="list-style-type: none">• Savumacı Paydaşlar• Saldırgan Paydaşlar• Hareketsiz / Marjinal Paydaşlar
1995	Clarkson	Örgüt ile paydaş arasındaki resmi veya resmi olmayan ilişkilere göre sınıflandırır; <ul style="list-style-type: none">• Birincil Paydaşlar (resmi ilişkilerle)• İkincil Paydaşlar (resmi ilişkiler olmadan)
1997	Mitchell, Agle ve Wood	Güç, yasallık ve aciliyet kriterlerine göre sınıflandırır; <ul style="list-style-type: none">• Etkisiz Paydaşlar• İhtiyari Paydaşlar• Talepkar Paydaşlar• Baskın Paydaşlar• Tehlikeli Paydaşlar• Bağımlı Paydaşlar• Belirgin Paydaşlar
1998	Scholes ve Clutterbuck	Paydaşların etki gücü, organizasyon üzerindeki tesiri ve örgütsel hedeflerle yakınlığına göre sınıflandırır.
2007	Kamann	Paydaşları güç ve ilgi düzeylerine göre sınıflandırır.
2009	Fassin	Klasik paydaşlar, paydaşlar, paydaşlar

Kaynak: Bunn, Savage ve Holloway, 2002: 195.

1.1.5. Çevreci Düzenlemelerde Baskıcı Paydaşların Sınıflandırılması

Paydaşlar ilgilerini ifade edebilir ve bir organizasyonun uygulamalarını doğrudan baskı yoluyla veya bilgi aktararak etkileyebilirler. Çevre literatürü özellikle aşağıdaki şu dört kritik paydaş grubunu vurgulamaktadır. Bunlar, düzenleyici paydaşlar, kurumsal paydaşlar, toplumsal paydaşlar ve medyadır.

Düzenleyici Paydaşlar: çevresel düzenlemeler yapan hükümetler ve hem mevcut hem de bekleyen mevzuata ilişkin bilgi toplayan ticaret birliklerdir (Kelley, 1991; Kirby, 1988).

Kurumsal Paydaşlar: bir kuruluşla doğrudan ilgili olan ve kuruluşun değerlerini doğrudan etkileme yeteneğine sahip olanları içerir. Bu paydaş grubu, müşterileri, tedarikçileri, çalışanları ve hissedarları içerir. Müşteriler, ürününü satın alarak ve belki de memnuniyetlerini işletme yöneticilerine ileterek bir işletmenin eylemlerine olumlu yanıt verirler. Hoşnutsuzluklarını bir şirketin ürününü boykot ederek veya aleyhine dava açarak da dile getirebilirler (Greeno & Robinson, 1992). Bir tedarikçi veya bir müşteri işletmenin belirli bir kullanıma uymaması durumunda (örneğin, işletme girdiyi tedarikçinin itibarına zarar verecek şekilde kullanması durumunda) bir girdinin teslimatını durdurarak etkisini gösterebilir veya daha çevreye duyarlı bir ikame kullanmak için işletmeye yaptırım uygulayabilir. Çalışanlar bir işletmenin başarısının kaynağıdır ve başarılı bir çevre politikası planlaması onların katılımını gerektirir (Buzzelli, 1991). Son olarak, hissedarlar endişelerini hissedar toplantılarında dile getirerek veya organizasyondaki paylarını temsil eden hisselerini satarak tepki gösterebilirler (Greeno ve Robinson, 1992).

Toplumsal Paydaşlar: toplumsal gruplar, çevre kuruluşlarını ve diğer potansiyel lobileri içerir. Bu paydaşlar, bir işletmenin çevresel performansı lehine veya aleyhine kamuoyunu harekete geçirebilirler (Clair, Milliman ve Mitroff, 1995; Turcotte, 1995).

Medya: Kitle iletişim teknolojisi, iş dünyasına göre medyanın rolünü değiştirmiştir (Freeman, 1984). Medya, özellikle çevresel krizler meydana geldiğinde, toplumun bir işletme hakkındaki algısını etkileyebilir (Mitroff ve diğerleri, 1989; Sharbrough ve Moody, 1995; Shrivastava ve Siomkos, 1989). Medyanın etkisi, bir işletme hakkında aktardıkları bilgilerden kaynaklanmaktadır.

1.2. Kurumsal Çevrecilik

Bu bölümde öncelikle kavramın tanımı ve kapsamı açıklanmış daha sonra boyutlar ve model açısından kurumsal çevrecilik ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Son olarak turizm işletmelerinde kurumsal çevrecilik yaklaşımı açıklanarak bölüm sonlandırılmıştır.

1.2.1. Kurumsal Çevrecilik Tanımı ve Kapsamı

Çoğu sosyal meselenin bir işletmenin faaliyet yöntemleri üzerinde sınırlı bir etkisi olmasına rağmen, doğal çevre, bir ticari işletmenin tüm faaliyetleri için yaygın ve geniş kapsamlı sonuçları olan ve işletmeyi tüm sistem döngüsü boyunca etkileyen bir sosyal meseledir (Shrivastava, 1992).

Küresel ısınma, ormansızlaşma, hava kirliliği gibi kendini gösteren doğal çevrenin bozulması, son on yılda politikacılar, sivil toplum ve endüstriyel işletmeler arasında giderek artan kapsamlı endişeler ve tartışmalara neden olmuştur. 1984'teki Bhopal felaketi, 1989'daki Exxon Valdez petrol sızıntısı, 1987'de ozon tabakasını incelten maddeleri yasaklayan Montreal Protokolü, 1992'deki orijinal Rio Birleşmiş Milletler (BM) Çevre ve Kalkınma Konferansı ve daha sonra 1995'teki Brent Spar tartışması gibi ikonik olaylar çevresel konulara olan ilgiyi artırmıştır. Özellikle kimya, petrol ve doğal kaynaklar sektörlerindeki büyük ve görünür şirketler, stratejilerinin çevreyi nasıl etkileyeceği konusunda hükümetlerden, sivil toplum kuruluşlarından (STK), yatırımcılardan ve medyadan gelen sorularla karşı karşıya kalmaktadır (Bowen,2014). Bunun üzerine 1990 yılından itibaren araştırmacılar işletmeleri çevreye duyarlı davranmaya, ilgili finansal ve toplumsal etkileri değerlendirmeye iten mekanizmaları araştırmak için paydaş teorisi, kaynak temelli bakış açısı gibi mercekler kullanarak gündemde olan “Kurumsal Çevrecilik” teorisini geliştirmek için çalışmalara başlamıştır (Hart 1995; Sharma ve Vredenburg 1998).

Kurumsal çevrecilik, çok çeşitli spesifik çevresel uygulamaları kapsayan genel bir kavramdır. Bu uygulamalar, işletmelerin bir şekilde daha çevreci ürünler geliştirmesi gibi ürün odaklı ya da atıkları azaltma veya kaynak verimliliğini artırma çabaları gibi süreç odaklı olabilir. Yöneticiler, eko-etiketlerden geri dönüşüm programlarına kadar çeşitli uygulamaları kurumsal çevrecilik olarak tanımlamaktadır. (Bowen,2014).

Banerjee (2002) kurumsal çevreciliği “*organizasyon stratejisinin formülasyonunda ve çevresel konuların stratejik planlama sürecine entegrasyonunda biyofiziksel çevrenin öneminin organizasyon çapında tanınması*’ olarak tanımlanmıştır. Bowen (2014) ise kavramı “*yöneticiler tarafından işletmelerin uygulamalarında, süreçlerinde veya stratejilerinde yasaların gerektirdiğinin ötesinde yapılan çevresel değişiklikler ve yöneticilerin çevre sorunlarına yönelik çözümleri benimseme, uygulama ve iletme yönündeki gönüllü girişimleri*” olarak tanımlanmaktadır.

Dünyanın, ekonomik belirsizlik ve çevresel zorluklarla yüzleşmeye devam etmesi, sosyal, ekonomik ve çevresel kaygıları bütünleştiren yeni, daha sürdürülebilir, küresel ve ekonomik bir model içinde iş yapma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Conrady ve Buck, 2012). Tüm endüstrilerde “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” ve “Kurumsal Çevrecilik” terimleri yeni operasyonel ve felsefi anlamlar kazanmaktadır. Bu yeni “yeşil ekonomi” potansiyeline tam olarak ulaşmak için, hükümetler ve iş dünyasında yer alan herkes, çevrenin korunması konusunda geçmişte olduğundan farklı hareket etmektedir (Reynolds, 2013).

Kurumsal çevre stratejilerine ilişkin terminolojide “ekolojik sürdürülebilirlik”, “sürdürülebilirlik paradigması”, “eko-merkezli organizasyonlar”, “kurumsal çevre sorumluluğu”, “kurumsal çevre vatandaşlığı” gibi ifadelerden “kurumsal çevreciliğe” kadar çeşitlilik göstermektedir. Bunlar şirketlerin çevre ile ilişkilerini tanımlarken kullanılmış ve oldukça kafa karıştırıcı olmuştur (Banerjee, 2002). Etzion’a (2007) göre, çevreye karşı kurumsal sorumluluğa gerçekte neyin dahil edilip neyin dışlandığına dair net, tartışmasız bir tanım hala eksiktir. Bu eğilimle birlikte işletmeler, hükümet ve halk arasındaki kurumsal çevrecilik algıları ve yorumları sürekli değişmekte ve gelişmektedir (Banerjee, 2001; Hoffman, 2001). Kurumsal çevrecilik kavramının anlaşılabilmesi için hem eleştirel hem de geleneksel bakış açılarını beraber incelemek gerekmektedir.

Kurumsal çevreciliğe ilişkin “**geleneksel bakış açısı**” doğal çevrenin işletmelerin stratejilerini ve buna bağlı olarak performanslarını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Hart (1995) kurumsal çevreciliği şöyle tanımlanmıştır; “*kaynak kıtlığı ve doğal ekosistemlere bağımlılık nedeniyle işletmenin karşılaşılabileceği potansiyel*

sınırlamaları rekabet avantajına dönüştürme çabasıdır". Hart'ın üç yeşil yeteneği (three green capabilities) "kirliliğin önlenmesi, ürün yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma" olarak tanımlamasından sonra ortaya çıkan geleneksel "kurumsal çevrecilik" araştırmaları çoğunlukla bu yeteneklere yer vermiştir. Bu görüşü destekleyen araştırmalar işletmelerin yeşil çözümlere yatırım yaptığında rekabet açısından değerli yetenekler geliştirebileceğini savunmaktadır (Sharma ve Vredenburg 1998). Diğer araştırmalar ise yeşile yatırım yapmanın bazı paydaşlarla ilişkileri iyileştirebileceğini (Buysse ve Verbeke 2003) ve işletmenin itibarını artırabileceğini de (Russo ve Fouts 1997) vurgulamaktadır.

Kurumsal çevreciliğin "*eleştirel bakış açısı*" ise kurumsal çevreciliği şu şekilde tanımlar; "*hem ekonomik büyüme hem de ekolojik rasyonalitenin sağlanmasında işletmelerin çevre yasalarına ve mevzuata uyan, hatta bunların ötesine geçen, gönüllü katılımı vurgulayan bir stratejik yönetim kılavuzudur*" (Jermier ve diğ. 2006: 618). Bununla birlikte eleştirel bakış açısına göre, "iş dünyası ve doğal çevre araştırmaları büyüme, üretim ve tüketime öncelik vermeye devam eden örgütsel teori açıklamalarına "sürdürülebilir" ön ekini eklemektedir (Banerjee 2012: 579). Eleştirel bakış açısı, daha yeşil bir ekonomiye geçişte iş dünyasının kilit bir liderlik rolüne sahip olması gerektiği yönündeki geleneksel kabulü sorgularken, hükümetin rolünü en aza indirmeyi ve gönüllülüğün esas olmasını amaçlar.

Sonuç olarak kurumsal çevrecilik kavramı "*işletmelerin yönetim stratejileri planlanırken çevre sorunlarına değinilerek çevresel konuların yönetimin stratejik planlama sürecine dahil etmesi*" olarak tanımlanabilir. Bu işletmenin çevresel sorunlarını tanımasının bir yoludur (Banerjee, 2002: 178).

Kurumsal çevrecilik araştırmaları, işletmeleri kurumsal çevrecilik uygulamalarına yönelten itici güçleri sıklıkla ortaya çıkarmıştır. Marquart-Pyatt (2008), halkın çevreye duyarlılığının bu süreci etkileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, Levy and Newell (2000) ve Jones and Levy (2007) tarafından yapılan araştırmalar, çevresel düzenlemeler ve hükümet politikalarının işletmeleri kurumsal çevrecilik konusunda teşvik edebileceğini göstermektedir. Yoshimori (1995) ise şirketlerin paydaş yöneliminin önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır.

Lyon ve Maxwell'e (2008) göre kurumsal çevreciliğin üç temel destekleyici unsuru vardır. Bu destekleyici unsurlar; pazar *güçleri (müşteriler)*, *yasal düzenlemeler ve sivil toplum hareketleri* olarak sıralanabilir. Bu destekleyicilerin hangisinin işletmeler üzerinde daha etkin olduğu konusunda bir görüş birliği olmamakla beraber, bazı araştırmacılar işletmelerin çevreci olmasının en büyük nedeninin müşterilerden gelen talep olduğunu belirtirken (Zee, 2008; Henriques ve Sadorsky, 1996), diğer bir araştırmacı devletlerin işletmelere yaptığı çevreci olmaları yönündeki baskıların, işletmelerin çevreci düzenlemelere yönelten en büyük neden (Roarty 1997) olduğunu belirtmektedir.

Rondinelli and Berry (2000) araştırmasında birçok şirketin çevreye yönelik artan kamu endişesini yatırımcılar, yasa düzenleyiciler ve kamu çıkar grupları gibi paydaşlar tarafından belirlendiğine dikkat çekmektedir. İşletmeler, genellikle "yeşil" olarak kabul edilen değerlere duyarlılık gösterdiklerinde müşteriler için çekicilik olduğunu fark etmişlerdir. Aynı zamanda, çevreye duyarlı uygulamalar daha güçlü rekabet avantajı, kaynak ve hammaddenin korunması, olumlu kurumsal imaj ve inovasyon fırsatları sunabilmektedir. Kurumsal çevrecilik, proaktif çevre yönetimi içinde yer aldığı anda, kuruluşlara daha düşük maliyetler, daha az risk ve daha verimli operasyonlar gibi faydalar sağlayabilir (Mueller vd., 2011).

Çoban ve arkadaşlarının (2018) Türkiye'de faaliyet gösteren zincir otellere yönelik yapılan çalışmada konaklama işletmelerinin çevre politikası üzerinde çevreci sivil toplum örgütlerinin etkisi incelenmiş ve bu örgütler arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri sanayi işletmeleri kadar çevreci sivil toplum örgütlerinin baskısına maruz kalmamasına rağmen aralarındaki ilişki yüksek düzeydedir. Konaklama işletmeleri çevre yönetim ve çevre politikası geliştirme/uygulama sürecinde çevreci sivil toplum örgütleriyle ilişkilerini ve onların söylem ve eylemlerini dikkate almaktadırlar (Çoban vd., 2018). STK'ların genel olarak önemli paydaşlar olarak görülmesi, kilit paydaş gruplarının temsilcileri ve güvenilir kurumlar olarak görülmesi gerçeğine dayanmaktadır (Arenas vd., 2009).

Banerjee vd. (2003) yaptıkları çalışmada işletme yöneticilerinin çevreciliğe olan bağlılıklarının işletmenin çevresel stratejisini teşvik eden güçlü bir iç güç olduğunu

bulmuştur. Paydaş teorisine dayanan teorik modellerinde politik bir ekonomik çerçeve ile kamusal kaygının, düzenleyici güçlerin ve rekabet avantajlarının çevresel yönelim ve stratejiler üzerinde doğrudan ve dolaylı (üst yönetim yoluyla) bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Paydaş odaklı firmaların çevresel konuların önemini fark ettiğini, şirketin çevresel performansını iyileştirmek için stratejiler geliştirdiğini ve çevre kuruluşları, tüketici grupları veya devlet kurumları ile iş birliğine dayalı ittifaklar kurduğunu savunan birçok çalışma, kurumsal çevreciliği açıklamak için paydaş teorisini kullanmaktadır (Banerjee, 2002).

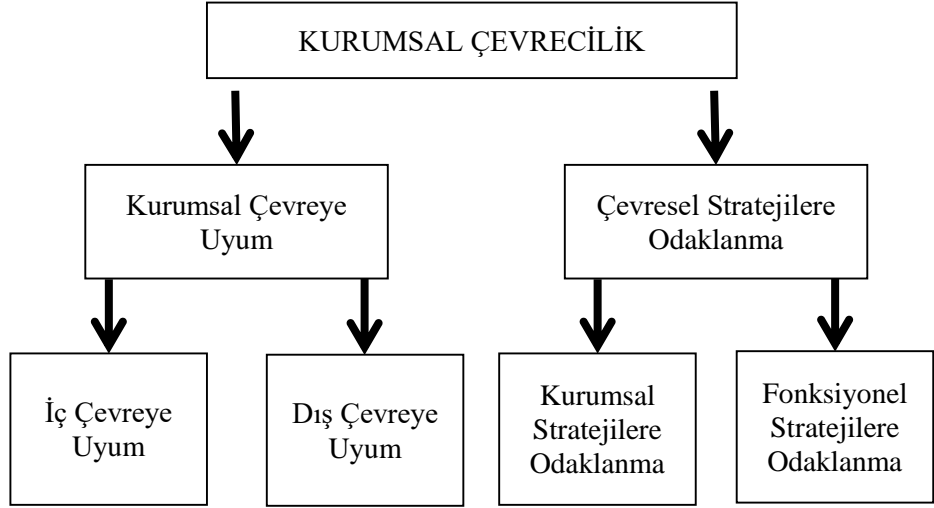
Çevresel sorunların bu çoklu yönleri ve karmaşıklığı göz önüne alındığında, sadece incelenen yapının kesin bir tanımına sahip olmak değil, aynı zamanda ölçümüne ilişkin derin bir anlayışa sahip olmak da önemlidir. Bu bağlamdaki en bütünlümlü ve ayrıntılı yaklaşım, kurumsal çevreciliği şirketlerin çevresel sorunları ele alabilecekleri bir yol olarak tanımlayan Banerjee (2001 ve 2002) tarafından sağlanmıştır.

1.2.2. Banerjee'nin Kurumsal Çevrecilik Modeli ve Boyutları

Bir işletmenin tüm faaliyetlerinin gerçek çevresel etkisini değerlendirmek, ayrıca bunu farklı sektörlerde yapabilmek karmaşık bir iştir. Endüstrinin karşı karşıya olduğu çevresel sorunların karmaşıklığı göz önüne alındığında, bir işletmedeki karar vericilerin çevre ile örgütleri arasındaki ilişkiyi nasıl yorumladıklarını ve çevresel eylem ve stratejilerine hangi faktörlerin etki ettiğini anlamak önemlidir.

İşletmeler ile biyofiziksel çevre arasındaki ilişkiyi tanımlamak için “ekolojik sürdürülebilirlik”, “kurumsal çevre sorumluluğu” ve “sürdürülebilir organizasyonlar” gibi terimler ortaya çıkmış, ancak bu modellerin çok azı geliştirilerek yapıları netleşmiş ve ölçülebilir hale gelmiştir. Banerjee bu alandaki boşluğu doldurmak için ampirik çalışmalar yürüterek kurumsal çevreciliği kavramsallaştırmaya çalışmıştır.

Banerjee (2002) tarafından geliştirilmiş model (bakınız: Şekil: 5) kurumsal çevreciliğin yönetsel algılarını incelemektedir. Bu modelde işletmeler çevresel etkilerini azaltmayı amaçlayan politikalar geliştirirken, sürece paydaşları nasıl dahil ettiğiyle ilgilenir (Banerjee,2002). Bu nedenle, işletmelerin çevresel etkisine değinen yeni bir paradigma arayışına bu modelle katkı sağlanmak amaçlanmıştır



Şekil 5. Banerjee'nin Kurumsal Çevrecilik Modeli

Kaynak: Banerjee, 2002.

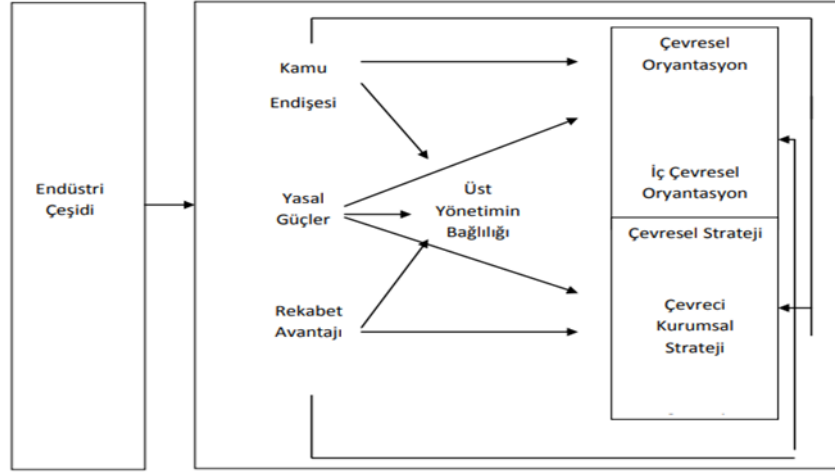
Banerjee “kurumsal çevreye uyum” ve “çevresel stratejilere odaklanma” olarak modeli iki boyut altında toplamayı başarmıştır. Kurumsal çevreye uyum boyutu “iç çevreye uyum” ve “dış çevreye uyum” olarak iki alt boyuta ayrılır. Çevresel stratejilere odaklanma boyutu ise “kurumsal stratejilere odaklanma” ve “fonksiyonel stratejilere odaklanma” boyutu olarak iki alt boyuta ayrılır. Banerjee (2002) örgütsel üyelerin bir organizasyondaki kurumsal çevrecilik algılarını ölçmek için bu boyutlardan hareketle dört boyutlu bir ölçek geliştirmiştir ve boyutları özetle şu şekilde tanımlamıştır;

- a) **İç çevreye uyum:** Çalışanların çevreye duyarlılık düzeyini ve çevre konularına yönelik şirket içinde bir iç iklimi temsil eder.
- b) **Dış çevreye uyum:** Kuruluşun çevre sorunları ile ilgili olarak dış paydaşlarla olan ilişkilerini yönetme şeklini ifade eder.
- c) **Kurumsal stratejilere Odaklanma:** Bir kuruluşun, çevre yönetimi, Ar-Ge, teknoloji seçimi, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme gibi üst düzey stratejilerini formüle ederken çevre sorunlarını ne ölçüde dikkate aldığını ifade eder.
- d) **Fonksiyonel stratejilere Odaklanma:** Pazarlama ve reklamcılık gibi işlevsel düzeydeki stratejileri temsil eder.

Kurumsal çevreye uyum boyutu; çevreye yönelik kurumsal sorumluluk kavramını, bir işletmenin çevre üzerindeki etkisinin farkına varmanın önemini ve bu etkiyi en aza indirme ihtiyacını ifade eder. Kurumsal çevreye uyum, kurumsal sosyal sorumluluğa benzer bir kurumsal değerdir. İyi bir kurumsal vatandaş olmanın yanı sıra çevreye saygı duymayı ve çevreyi önemsemeyi ve dış paydaşlara karşı duyarlı olmayı içerir. Bu boyutun iki alt tema ile açıklanmaktadır. İlki şirketin dahili değerlerine, etik davranış standartlarına ve çevreyi koruma sorumluluklarına odaklanmakta (Shrivastava, 1995b; Zeffane ve diğerleri, 1995), işletmelerin yıllık raporlarında yer alan çevresel misyon beyanlarında yansıtılan içsel odaklı bir çevresel yönelimi vurgulamaktadır. İkinci alt tema, yöneticilerin dış paydaşlara ilişkin algılarını ve paydaş çıkarlarına cevap verme ihtiyacını yansıtmaktadır.

Çevresel stratejilere odaklanma; boyutu ise çevresel konuların stratejik planlama sürecine ne kadar entegre edildiğini yansıtmaktadır. Çevresel endişelerin etkilediği stratejik eylemler arasında yeni ürün geliştirme, yeni üretim tesislerinin konumlandırılması, Ar-Ge yatırımlarının artırılması, teknoloji geliştirme (özellikle kirlilik önleme ve atık yönetimi alanında) ile ürün ve süreç tasarımında değişiklikler yer alır. Ürün-pazar kararları, çevresel strateji odak seviyesi daha yüksek olan şirketlerde de çevresel endişeler tarafından şekillendirilmektedir. Daha az çevreye zarar veren yeni ürünler geliştirerek, şirketler çevre dostu mal ve hizmetler için büyüyen pazarlardan faydalanabilmektedir (Dechant ve Altman, 1994).

Kurumsal çevreciliğe yönelten sebepleri ve süreci açıklayan Banerjee, Iyer ve Kashyap (2003) 'ın kavramsal modelini aşağıda (Şekil: 6) da görebilirsiniz. Bu şekilde kurumsal çevreciliğin öncülleri olarak *“kamuoyu endişeleri, düzenleyici yasal güçler, rekabet avantajın ve üst düzey yöneticilerin bağlılığı”* gibi unsurları içerir. Dikkate aldığı paydaşların kurumsal çevreciliği nasıl etkilediğini açıklamak için yararlı bir çerçeve olabilir.



Şekil 6. Kurumsal Çevrecilik: Sebepleri ve Endüstri Çeşidinin Etkisi

Kaynak: Banerjee, Iyer ve Kashyap, 2003.

Diğer araştırmacılar da benzer şekilde “kurumsal çevreye uyum” ve “çevresel stratejilerin benimsenmesi” boyutlarını açıklamak için paydaş teorisini kullanmıştır. Kurumsal çevrecilik araştırmalarının da temelini oluşturan paydaş baskıları ise çevresel strateji geliştirme ve uygulamada yüksek etkili itici güçlerden biridir (Alvarez Gil vd., 2001; Fineman ve Clarke, 1996; Henriques ve Sadosky, 1999; Delmas ve Toffel, 2004; Sharma and Henriques, 2005). Paydaş teorisine göre (Freeman, 1984), paydaşlar bir işletmenin çevresel hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek bireyler veya gruplardır. Bunlar yasa düzenleyiciler, örgüt üyeleri, topluluk üyeleri, STK veya medya gibi paydaş grupları olabilir. Genel olarak, daha güçlü paydaş ilişkilerinin çevresel stratejilere yönelik daha proaktif bir yaklaşıma yol açtığı araştırma sonuçlarında ortaya çıkmaktadır (Hart, 1995; Buysse ve Verberke, 2003).

1.2.2.1. Kurumsal Çevreye Uyum Boyutu

Çevreye karşı kurumsal sorumluluk kavramını, bir işletmenin çevre üzerindeki etkisinin farkına varmasının önemini ve bu etkiyi en aza indirme ihtiyacını ifade eder. Bu boyut kurumsal sosyal sorumluluğa benzer bir kurumsal değerdir. Çevreye saygılı olmayı ve çevreyi önemsemeyi, dış paydaşlara duyarlı olmayı ve iyi kurumsal vatandaş olmayı içerir.

Kurumsal çevreye uyum boyutunun iki alt teması vardır. Bunlardan ilki **“iç çevreye uyum”** şirketin iç değerleri, etik davranış standartları ve çevre korumaya bağlılığı üzerine odaklanmaktadır. Bu alt tema, genellikle işletmelerin yıllık raporlarında görünen çevresel misyon bildirimleriyle yansıtılan çevreye uyumu vurgulamaktadır. Örneğin Fineman (1996), Birleşik Krallıkta süpermarketlerin yeşillendirilmesiyle (greening) ilgili yaptığı çalışmada, çevresel uyum düzeyi yüksek olan firmaların misyon beyanlarında zaten bunu yansıttıklarına şahit olmuştur.

Bu boyuta yönelik kurumsal çevreciliğin değerlendirilmesinde potansiyel bir sorun ortaya da çıkabilir. Şöyle ki ölçümlerde sosyal bir istenirlik önyargısı olasılığı olabilir. Yeşil olmanın politik doğruluğu göz önüne alındığında, yukarıda belirtilenlerin aksine yanıtlar elde etmek zor olabilir. İşletmeler tarafından kamuoyuna yansıtılan çevresel iddialar giderek artan bir incelemeye tabi tutulmaktadır. (Entine, 1995). Kurumsal çevrecilik, çevresel misyon beyanlarından daha fazlasını kapsar. Kurumsal yeşil ürün hizmet ortaya çıkarılmak isteniyorsa, çevresel kaygılar stratejiye dönüştürülmelidir (Coddington, 1993).

İkinci alt tema **“dış çevreye uyum”** yöneticilerin dış paydaşlar hakkındaki algılarını ve paydaşların çıkarlarına yanıt verme ihtiyacını yansıtır. Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesiller için çevrenin korunması, topluma ve topluma karşı sorumluluk ve olumlu bir şirket imajına duyulan ihtiyaç bu alt temayı oluşturan unsurlardır.

1.2.2.2. Çevresel Stratejilere Odaklanma Boyutu

Çevresel Stratejilere odaklanma boyutu çevresel konuların stratejik planlama sürecine dâhil edilme derecesini yansıtır. Her bir işletmede ve endüstride stratejilere odaklanma seviyesi farklılık gösterebilir. Bazı işletmeler çevresel konuları diğer işletmelere göre daha yüksek strateji seviyelerinde dâhil eder. Çevresel kaygılardan etkilenen stratejik eylemler arasında yeni ürün geliştirme, yeni üretim tesislerinin yerleri, artan Ar-Ge yatırımları, teknoloji geliştirme (özellikle kirliliğin önlenmesi ve atık yönetiminde) ve ürün ve süreç tasarımıdaki değişiklikler yer almaktadır.

Yeni ürün veya hizmet ortaya çıkarılırken, pazar kararları yüksek düzeyde çevre stratejisine odaklanan şirketlerde çevresel kaygılar tarafından yönlendirilir. İşletmeler,

çevreye daha az zarar veren yeni ürünler geliştirerek, büyüyen çevresel (yeşil) ürün ve hizmetler pazarından yararlanabilirler (Tepe Küçüköğlü,2014; Ar, 2012; Zengin ve Dursun, 2017). Dolayısıyla, daha yüksek seviyelerde stratejik odaklanma, Shrivastava'nın (1995b) rekabet avantajı elde etmek için "ekolojik olarak sürdürülebilir en düşük maliyetli strateji" ve "ekolojik olarak sürdürülebilir niş strateji" olarak adlandırdığı çevre stratejilerini doğrular (Banerjee, 2002).

Çevresel stratejilere odaklanan işletmeler, çevresel sorunları ele almak için iyi tasarlanmış sistemler ve süreçler tasarlar. Bunlar; teknoloji geliştirme ve kullanım, yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirmelerine çevresel konuları dahil etmenin yanı sıra, çevreye duyarlı müşterilerin niş pazarlarına da hizmet etmektedir.

Çevresel stratejilere odaklanma boyutu iki alt temada açıklanmıştır. Bunlardan ilki "***kurumsal stratejilere odaklanma***" işletmelerin çevresel sorunlarını kurumsal düzeyde stratejilerine dahil etmelerini ifade eder. İşletmeler böylece daha geniş bir eylem yelpazesi gerçekleştirebilirler. Bunlar; çevre alanlarında daha fazla Ar-Ge çalışmaları, çevre denetimleri ve ürün değerlendirmeleri, çevresel kıyaslama, toplam kalite çevre yönetimi ve 'yeşil' ürün geliştirme dahil olmak üzere daha geniş bir faaliyet yelpazesine sahiptir.

Çevresel stratejilere odaklanma boyutunun ikinci alt teması "***fonksiyonel stratejilere odaklanma***" atık azaltma, geri dönüştürme, ambalaj değişiklikleri ve kirlilik kontrolüne odaklanarak, pazarda tanıtım reklam gibi faaliyetlerini bu özellikleri öne çıkararak yapmasını ifade eder.

1.2.3. Turizm İşletmelerinde Kurumsal Çevrecilik

Dünyanın en hızlı büyüyen ekonomik sektörlerinden biri olan turizm, istihdam ve gelir yaratma, ekonomik büyüme, çevre koruma ve yoksulluğun azaltılmasında önemli bir katkı olarak giderek daha fazla tanımlanmaktadır. İyi tasarlanmış ve yönetilen bir turizm, bağlı olduğu doğal ve kültürel miras varlıklarının korunmasına yardımcı olabilir, ev sahibi toplulukları güçlendirebilir, ticaret fırsatları yaratabilir, barışı ve kültürlerarası anlayışı geliştirebilir. Bununla birlikte, uluslararası ve yurt içinde seyahat eden artan sayıda insan her yıl ayrıca sera gazı emisyonları, ekonomik

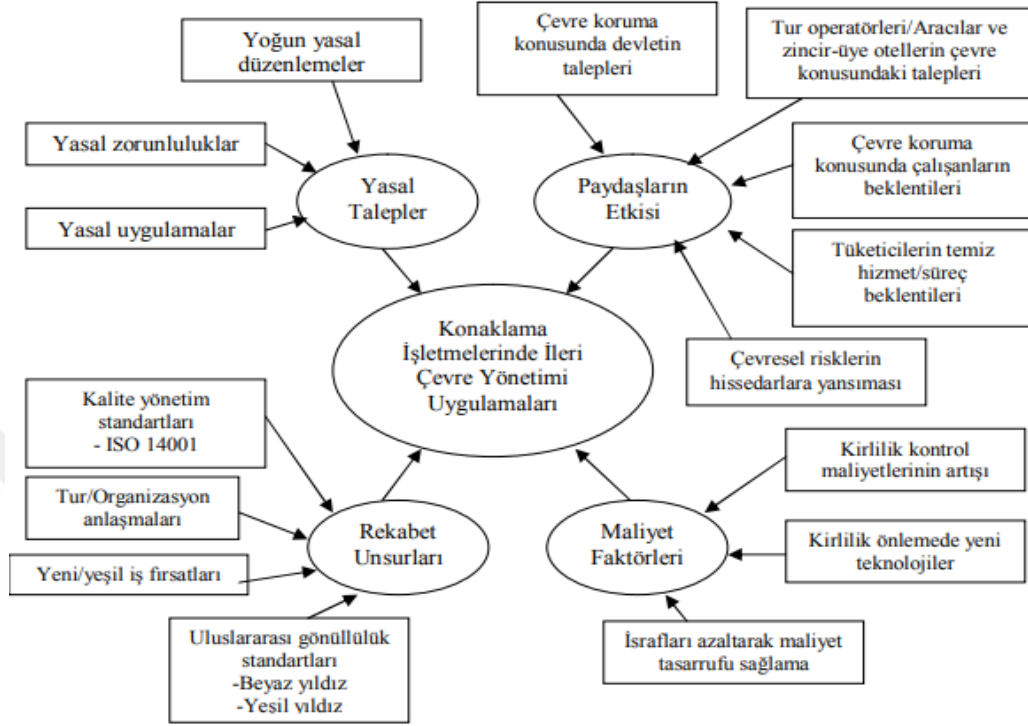
sızıntılar, kaynak yönetimi ve yerel topluluklar ve kültürel varlıklar üzerindeki olumsuz çevresel etki açısından da baskılar üretmektedir. Bu nedenle, turizmin sürdürülebilir kalkınmaya olumlu katkısından yararlanılması ve sektörün olumsuz etkilerinin hafifletilmesi, tüm turizm paydaşları tarafından güçlü ortaklıklar ve kararlı eylemler gerektirmektedir.

Turistik tüketicileri bir turizm destinasyonuna çeken en önemli etkenlerden biri olan konaklama işletmeleri su, enerji ve dayanıksız ürünler gibi büyük miktarda kaynak kullanılmaktadır. Ek olarak, pek çok konaklama işletmesi (özellikle resort oteller) hassas çevresel alanlarda inşa edilmiştir ve bölgedeki atık arıtma, enerji kullanımı, ulaşım ve müşteri etkilerinin ileriye dönük etkileri pek düşünülmemiştir (Kirk 1995; Reynolds 1995; Millar ve Baloğlu 2008; Vellecco ve Mancino 2010). Konaklama endüstrisinin yarattığı tüm çevresel etkinin %75'inin yerel ve ithal dayanıksız malların, enerjinin ve suyun aşırı tüketimine ve ardından hava, su ve toprağa salınan emisyonlara bağlanabileceği tahmin edilmektedir (Robinot ve Giannelloni, 2010).

Konaklama işletmeleri müşterilerini tatmin etme arayışından taviz vermezler. Bu işletmeler uygun şekilde aydınlatılmış, temiz ve çekici bir ortamda doğru sıcaklık ve nemde tutarak “müşteriyi memnun etmeyi” amaçlar. Bu yüzden yiyecek ve içecekler uzun süreler boyunca hazırlanır ve çarşafklar bazen günde bir defadan fazla temizlenmekte bu da büyük enerji- su kullanımına ve atık ürünlerle bir dizi olumsuz çevresel etkiye yol açmaktadır. Konaklama endüstrinin büyük bir kısmı, insan kaynakları stratejileri ve motivasyonu, teknoloji ve yönetim geliştirme gibi alanların en yeni fikirlerin benimsenmesinde ve uygulanmasında en ilerici endüstri olmamasıyla ünlüdür. Fakat geçmişte çevre ile ilgili stratejiler konusunda bu kadar ilerici ve yenilikçi gelişmeler yaşanmamıştır. Günümüzde araştırma ve operasyonlara konu olan sürdürülebilirlik, konaklama işletmelerinde uygulanabilir yeni fikirler ve stratejiler ortaya atmak için önemli bir itici güç olmuştur (Reynolds, 2013).

Örgütlerin kurumsal çevre stratejilerini geliştirmek için itici güçler iç ve dış olarak ikiye ayrılabilir (Kew & Stredwick, 2005). Dış güçler- makro çevre; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel olarak tanımlanabilir. Dış güçler – mikro çevre;

tedarikçiler, rakipler, müşteriler, pazarlama araçları ve kamuoyu olarak tanımlanabilir.



Şekil 7. Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamalarını Etkileyen/Yönlendiren Güçler

Kaynak: Sevim ve Aykan, 2013

Şekil 7’de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinin ileri çevre yönetimi uygulamalarını etkileyen birçok itici güç yerini almıştır. Literatür taramasında konaklama endüstrisinde çevresel stratejilerin benimsenmesi için iç ve dış güçleri inceleyen az sayıdaki çalışmalar yasal mevzuatın çevresel stratejinin benimsenmesi için en önemli itici güçlerden biri olabileceğini göstermektedir (Mak ve Chang, 2019).

Henriques ve Sadorsky (1999) paydaş baskılarının işletme yöneticileri tarafından algılanma düzeylerini araştırmış ve yöneticilerin algıladıkları baskıyla çevre ile ilgili endişeleri gidermek için harekete geçme olasılıklarının yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Peng ve Lin (2008) ise işletmelerin yeşil yönetimin benimsenmesi üzerinde yerel paydaş baskılarının etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Tüketiciler ve hükümet politikaları, işletmelerin çevreye yönelik dengeli yaklaşımını giderek daha fazla önemsediği için konaklama işletmelerinde hizmet süreçlerinin

sürdürülebilirliği stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir. İşletmeler, faaliyetlerinin çevreye olan etkisinin ve bu etkiyle ilişkili maliyetlerin daha fazla farkına vardığından, pek çok otel çevre yanlısı programlar uygulamaktadır.

Örneğin bir konaklama işletmesinin bir çevre sertifikasını alma niyetindeki en önemli iki itici faktörün örgütün kurumsal yönetiminin tutumu ve yasal mevzuatlar olduğunu belirtmiştir (Chan ve Wong, 2006). Buradan yola çıkarak şirketlerde üst yönetimin yaklaşımının kurumsal çevrecilik, çevre etiği, kurumsal sosyal sorumluluk gibi çevresel stratejilerin benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştıracağı söylenebilir. Dolayısıyla, üst yönetim tutumu ve çevresel stratejilerin algılanan önemi, stratejik önceliklerini önemli ölçüde etkileyecektir (Hsiao vd., 2014).

Bir örgütün ileri çevre yönetimi uygulamalarını benimsemesinin, üst yönetimin çevre sorunlarını benimsemesine bağlıdır. Üst düzey yöneticilerin temel davranışları, bunlarla sınırlı olmamak üzere şunları içerir: kritik çevre sorunlarını ele almak, çevresel programları ve politikaları başlatmak, çalışanları çevresel iyileştirmeler için ödüllendirmek ve çevresel girişimlere organizasyonel kaynaklarla katkıda bulunmak. Genel olarak, üst düzey yöneticilerin stratejik liderliği ve destekleri, bir kuruluşun değerlerini ve doğal çevre sorunlarına yönelik yönelimini şekillendirmede kritik bir rol oynar (Berry ve Rondinelli, 1998; Hunt ve Auster, 1990).

Şekil 7’de konaklama işletmelerinin uygulamalarını etkileyecek güçlerden olan maliyet faktörü hem çevreci uygulamaların önünde bir engel hem de avantaj sağlamaktadır. Çevreci uygulamaları hayata geçirmek için en etkili itici güçlerden biri tasarruf yoluyla maliyet düşürmedir. İşletmelerde uzun süreli kullanıma uygun ürünler kullanmak, verimli enerji kullanımı, su tasarrufu tedbirleri, etkin geri dönüşüm sistemleri gibi uygulanabilecek birçok yöntem otel işletmelerinde maliyetlerde düşüş ve karda artış sağlayacaktır (Holjevac, 2003; Kirk, 1998; Lynes ve Dredge, 2006; Marshall vd., 2005). Bu da işletmeleri ileri çevre yönetimi uygulamalarını hayata geçirerek rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır (Ambec ve Lanoie, 2008).

Çevre dostu programların örnekleri; yeşil otellerin geliştirilmesi (Butler, 2008), atık su arıtımı (Antakyalı ve diğerleri, 2008), sürdürülebilirlik için iş birlikleri ve

ortaklıklar (Blanco ve diğeri, 2009), su, enerji, yerli dayanıklı mallar ve kaynakların korunması (Alvarez vd., 2001; Han vd., 2009; Priego ve Palacios, 2008) gibi yenilikçi çevreci uygulamalar yapan konaklama işletmeleri geçtiğimiz on yıl içinde araştırmalara sıkça konu olmaya başlamıştır.

Erdogan ve Baris (2007) tarafından yapılan bir araştırma, Ankara'daki otellerin çevre koruma ve sürdürülebilirlik konusunda eksiklikler taşıdığını ve otel yöneticilerinin çevresel bilgi ve ilgiden yoksun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, otel yönetimi ve personelinin yanı sıra çevrenin korunması ve sürdürülebilirliğiyle ilgili diğer tarafları da içeren entegre bir politika ve uygulama sistemi geliştirilmesi, ulusal, yerel ve otel politikalarının ve eğitiminin yeniden değerlendirilip gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu tür bir yaklaşım, otellerin çevreye olan etkilerini azaltmaya yönelik politikaların ve uygulamaların geliştirilmesini ve sürdürülebilir turizmin teşvik edilmesini sağlamada önemli bir adımdır. Benzer konuları ele alan diğer araştırmalar ve çalışmalar da otellerin çevresel performansını ve sürdürülebilirlik çabalarını daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir.

Sheraton Auckland Hotel'e yönelik yapılan araştırmada çarşaf, havlu, masa örtüsü, perde gibi malzemeler yıkanırken günlük tüketilen enerjinin %35'inin, kuruturken ise %65'inin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. İşletme sadece yıkama sıcaklığını 85 °C'den 65 °C'ye indirerek önlem almış, böylelikle üç ayda çarşafın temiz olmasının yanında, 2000 \$ tasarruf etmiştir. Benzer şekilde diğer bir araştırma da Hong Kong'ta faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleşmiştir. Birçok otel işletmesinde doğru temizlik uygulamalarıyla kullanılan toplam su miktarının %15'i azaltılarak sudan tasarruf edilmiştir (Düşmezkalender, 2020). Buna benzer sektörde sayısız örneğe rastlamak mümkündür.

Watkins, (1994) tarafından yapılan bir araştırma, sık seyahat edenlerin çevre stratejileri gelişmiş otellerde kalmak istediklerini fakat bunun için diğer otellere kıyasla daha fazla ödeme yapmak istemediklerini göstermiştir. Çalışma, ayrıca yeşil bir oteli seçerken dikkate aldıkları konulardan bazılarının; geri dönüşüm kutuları, enerji açısından verimli aydınlatma, promosyon malzemeleri için geri dönüştürülmüş

kağıt kullanma, nevresimlerin yalnızca talep edildiğinde değiştirilmesi ve boş konuk odalarındaki ışıklar olduğu ortaya çıkmıştır (Watkins, 1994).

Vatan ve Poyraz (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, otel işletmelerinin sürdürülebilir olabilmesi için inşaat sürecinden itibaren çevresel faktörleri dikkate alan akıllı malzeme kullanımının önemi üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra, yönetim aşamasında da çevresel inovasyonlar yoluyla konaklama işletmelerinin sürdürülebilir hale gelebileceği ifade edilmiştir.

Kurumsal çevrecilik araştırmaları sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için hem fiziksel yapıda hem de işletme süreçlerinde çevre dostu yaklaşımların ve uygulamaların benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır.

1.3. İnovasyon Kavramı ve Yeşil (Eko) İnovasyon

Bu bölümde öncelikle inovasyon açıklanmış daha sonra yeşil inovasyon kavramı boyutları ile birlikte etaylı açıklanmıştır. Daha sonra konaklama işletmelerinde yeşil inovasyon uygulamaları, eko etiketler ve sertifikalar detaylandırılmıştır. Son olarak bu bölümde araştırmaya konu olan kavramlar ile ilişkili araştırmalardan örnekler verilmiştir.

1.3.1. İnovasyon ve Yeşil İnovasyon Kavramı

Türkçe'de "yenilik", "yenilenme", "yenileşim" olarak da kullanılan "inovasyon" kavramı, Latince "innovare" kelimesinden gelmekte olup yeni bir şey yapmak anlamına gelmektedir (Çalhan, 2018). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre yenileşim ise, değişen koşullara uyabilme, yenilik, toplumsal, yönetsel ya da kültürel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, inovasyon anlamına gelmektedir (TDK, 2022).

İnovasyon, İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD) tarafından yayınlanan Oslo Kılavuzunda (OECD, 2005) “*yeni veya oldukça geliştirilmiş ürün veya süreçlerin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir örgütsel yöntemin örgütsel uygulamalar üzerinde gerçekleştirilmesi*” olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir endüstride bir işletme için yeni bir fikir veya davranışın üretilmesi, geliştirilmesi ve uyarlanması

(Damanpour, 1996), bir ürün veya sürecin ilk defa başarılı bir şekilde uygulanması (Cumming, 1998) inovasyon olarak tanımlanmaktadır.

Yeşil inovasyon faaliyetleri genel inovasyon faaliyetlerinin bir alt grubudur ve çevresel kalitenin geliştirilmesi veya doğal kaynakların optimum kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Rave, Goetzke ve Larch, 2011). Çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltmak için ortaya çıkan inovasyon türünü tanımlamak için literatürde farklı tanımlayıcı kelime veya kavramlar ile de kullanılmaktadır. Bunlar; yeşil inovasyon, eko inovasyon, çevresel veya sürdürülebilir inovasyondur. Hepsi aynı anlama gelmekte ve aynı kavramı tanımlamaktadır (Schiederig, Tietze & Herstatt, 2011).

İşletmelerde halihazırda varolan Ar-Ge faaliyetlerinin yeşil ürün inovasyonuna etkisi, ilk olarak Foster ve Green (2000) tarafından yapılan çalışmayla ortaya konulmuştur. Çalışmada ayrıca yeşil ürün inovasyonu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmaların yeşil ürün fikrini tüketicilerin gündemine ve firmaların ajandasına yerleşeceği savunulmuştur. Bu tarihten sonra yapılan çalışmalar, öncelikle yeşil ürün inovasyonunun sürdürülebilir kalkınmaya olan katkılarına, ardından rekabet avantajı yaratan boyutuna odaklanmıştır (White, 2002; Chen vd., 2006; Gürlek ve Tuna, 2018; Bozpolat ve Tuna, 2022).

Yeşil inovasyon, son yıllarda inovasyon araştırma alanında oldukça tartışılan bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar tarafından sürdürülebilirliğe giden yollardan biri olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, kavram genellikle kesin bir tanım yapılmadan kullanılır ve çok yönlü perspektiflerden tartışılır.

Zaman zaman olumsuz çevresel etkileri azaltarak müşteri ve iş değeri yaratan yeni ürün ve süreçler geliştirmek olarak anılmaktadır (Rennings, 2000). Alternatif bir görüş, yeşil inovasyonun, genel olarak çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak için değiştirilmesi gereken süreçleri, uygulamaları, sistemleri, ekipmanı ve teknikleri içerecek şekilde yeni ürün ve hizmetler geliştirmenin ötesine geçmesi gerektiğini savunmaktadır (Kemp ve Arundel, 2009). Yeşil inovasyon" kavramı için çeşitli tanımlar mevcuttur. Literatürde bulunan bazı yazarlar ve yeşil inovasyon tanımlamaları şu şekilde sıralanmıştır;

- Fussler ve James (1996): Eko-inovasyonlar, müşteri değeri sağlayan ancak çevresel etkileri önemli ölçüde azaltan yeni ürünler ve süreçlerdir.
- Driessen ve Hillebrand (2002): Yeşil inovasyon, çevresel olumsuz etkileri azaltmak amacıyla geliştirilirse bile sonuç olarak çevresel anlamda faydalı çıktılar üreten inovasyonlardır. Bu tanıma göre bir uygulamanın amacından ziyade pragmatik açıdan inovasyonun sonuçları önem taşımaktadır
- Kemp ve Pearson (2007): Eko-inovasyon, organizasyon için yeni olan bir ürünün, üretim sürecinin, hizmetin veya yönetimin veya iş yönteminin üretimi, özümsemesi veya kullanılmasıdır. Bu, yaşam döngüsü boyunca çevresel riskleri, kirliliği ve kaynak kullanımının diğer olumsuz etkilerini azaltmayı içerir.
- Reid ve Miedzinski (2008): Eko-inovasyon, insan ihtiyaçlarını karşılayabilen ve yaşam döngüsü boyunca minimum doğal kaynak kullanımı ile tüketicilerin yaşam kalitesini arttıran yeni ve rekabetçi fiyatlara sahip ürünlerin, süreçlerin, sistemlerin, hizmetlerin ve prosedürlerin oluşturulması anlamına gelir.
- Andersen (2008): Eko-inovasyon, pazardaki yeşil talebi çekebilen inovasyonlar olarak tanımlanır. Bu kavram rekabetçilikle yakından ilişkilidir ve çeşitli inovasyonların "yeşil olma boyutu" üzerine odaklanır.
- OECD (2009): Eko-inovasyon, kasıtlı veya kasıtsız olarak, ilgili alternatiflere kıyasla çevresel iyileştirmelere yol açan yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünlerin, süreçlerin, pazarlama yöntemlerinin, organizasyonel yapıların ve kurumsal düzenlemelerin oluşturulması veya uygulanmasıdır.
- Oltra ve Saint Jean (2009): Çevresel inovasyon, çevreye fayda sağlayan ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunan yeni veya değiştirilmiş süreçler, uygulamalar, sistemler ve ürünlerden oluşan inovasyonlardır.

- CarilloHermosilla ve arkadaşları (2010); yeşil inovasyonu, buluşların veya modifikasyonların, üretim ve tüketimin çevre üzerindeki zararlı etkilerini en aza indirmeye yol açan herhangi bir inovasyondur.

Özetlemek gerekirse, sürdürülebilir, eko, çevresel ve yeşil inovasyon kavramlarının yukarıda bahsedilen tanımları, birtakım nüans farklılıkları barındırır. İçerik açısından, aynı konuyu inceliyor olsalar da inovasyona konu olan nesne (ürün, süreç, hizmet, yöntem), piyasa oryantasyonu, çevresel etki düzeyi, inovasyona yönelten sebepler ve inovasyonu benimseme düzeyleri gibi boyutlar açısından farklılıklar taşırlar. Ancak yine de birbirinin yerine sıklıkla kullanılmaktadırlar (Seyhan, 2021). Bu tanımlar, çevresel etkilerin azaltılması, kaynak kullanımının optimize edilmesi ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan inovasyonların odaklandığı temel unsurları içermektedir.

Yeşil inovasyon, uygulama yöntemine ve potansiyel etkilerine göre üç tipte sınıflandırılmaktadır (Ramus, 2002):

- İşletmenin çevresel etkilerini azaltan yeşil inovasyon (yeniden kullanım ve geri dönüşüm),
- İşletmenin çevre sorunlarını çözen yeşil inovasyon (tehlikeli bileşenlerin kullanımının azaltılması),
- Çevre dostu /etkili ürünler /süreçler geliştiren yeşil inovasyon (daha az kaynak/enerji kullanımı).

Ürün ve süreç inovasyonlarında turizm sektöründe olduğu gibi diğer hizmet sektörlerinde de ürünü süreçten ayırmak her zaman mümkün değildir. Hizmet sektöründe birçok durumda ürünün kendisi süreçtir. Bu bağlamda mevcut bir üretim sürecini ürün inovasyonu olarak temel alan yeni bir hizmet işlevi ve yeni bir işlemden süreç inovasyonu olarak ortaya çıkan mevcut bir hizmet işlevi sınıflandırmasını önermektedir. Hizmet işlevi ve üretim süreci inovatifse hem ürün hem de süreç inovasyonu olarak sınıflandırılmaktadır. Bundan dolayı, hizmet işlevi ürün ve süreç arasındaki ayrımı sağlayan bir faktördür. Ancak hizmetlerin çeşitliliği ve karmaşıklığı

göz önüne alındığında, bu sınıflamanın sistematik olarak uygulanması zor görülmektedir (Gallouj, 2002).

Schumpeter (1934) inovasyonu, ekonomik büyüme sağlayan yeni bir aktivite olarak görmekte benzeri bir yaklaşım uygulanarak, turizm sektöründeki inovasyon kategorileri ise genel olarak dört grupta ele alınmaktadır. Bunlar; “ürün”, “süreç”, “yönetsel/örgütsel” ve “pazarlama” inovasyonlarıdır.

OECD bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin ölçümü için ürün ve süreç inovasyonları arasında ayrımı 2005 yılında yapmıştır. Oslo El Kitabı’nda tanıtılan bu yeni sınıflandırma, Schumpeter’in sınıflandırmasıyla birçok benzerliğe sahiptir. Bu yeni sınıflandırma, ayrıca, imalat sektörüne olduğu kadar hizmet sektörüne de uygulanabilmektedir (Küçüktopuzlu ve Topsakal, 2019). Buna sınıflandırma dört başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar şunlardır:

- Ürün İnovasyonu
- Süreç İnovasyonu
- Pazarlama İnovasyonu
- Organizasyonel İnovasyondur (OECD, 2005: 47).

Yeşil inovasyon bu sınıflandırmaya göre iyileştirilmiş herhangi bir “ürün, süreç, organizasyonel değişiklik veya pazarlama” çözümünün sunulmasıdır.

Yeşil inovasyonun alt boyutlarından hem yeşil pazarlama inovasyonu ilgili hem de yeşil örgütsel inovasyonlar henüz erken gelişim aşamasındadır, bu nedenle turizm endüstrilerinde bir bütün olarak yeşil inovasyonun başlangıç aşamasında olduğu gerçeğini doğrulamaktadır. Özetle turizmde yeşil inovasyonların geliştirilmesi ve benimsenmesi erken bir aşamadır, ancak ürünle ilgili yeşil inovasyonların geliştirilmesi ilk sırada yer almakta, bunu süreçle ilgili ve teknolojik eko-inovasyonlar izlemektedir. Bu yüzden turizm endüstrisi araştırmaları ağırlıklı olarak yeşil ürün inovasyonlarına ve yeşil süreç inovasyonlarına odaklanmaktadır (Alonso-Almeida, Rocafort ve Borrajo, 2016).

Özetle, turizm sektörleri tarafından bir dereceye kadar benimsenen ve geliştirilen tek yeşil inovasyon türü ürünle ilgili yeşil inovasyondur. Bu yeşil inovasyonlar öncelikle belirli pazarın nişlerine yönelik ürünlerin geliştirilmesine, farklılaştırmasına ya da odaklanma stratejilerinin uygulanmasına yanıt vermekte ve genellikle daha iyi bir rekabetçi konum elde etmek için kullanılmaktadır. İkincisi, süreçle ilgili olan teknolojik yeşil inovasyonlar öne çıkmaktadır.

Zhang ve arkadaşları (2019: 1702) yeşil inovasyonu ampirik veya deneysel olarak ele alan araştırmaların çoğunlukla işletme yönetimi alanında olduğunu ifade etmektedir. Yeşil inovasyon işletmelerin ürün ve süreç inovasyonlarını daha sağlıklı bir şekilde uygulayabilmeleri açısından önem arz etmekte olduğundan özellikle yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu türünü ele alan araştırmaların yapılmasının alana katkı sağlayacağı önerilmektedir (Seyhan, 2021: 624-625).

1.3.2. Yeşil İnovasyonun Boyutları

Chen, Lai ve Wen (2006) ve Chang (2011) tarafından yeşil inovasyon” enerji tasarrufu, kirlilik önleme, atıkların geri dönüşümü, yeşil ürün tasarımları veya kurumsal çevre yönetiminde yer alan teknolojilerdeki inovasyonlar da dahil olmak üzere, yeşil ürünler ve süreçlerle ilgili inovasyon” olarak tanımlanmaktadır ve “yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu” olarak iki ayrı boyutta incelenmektedir.

1.3.2.1. Yeşil Ürün İnovasyonu

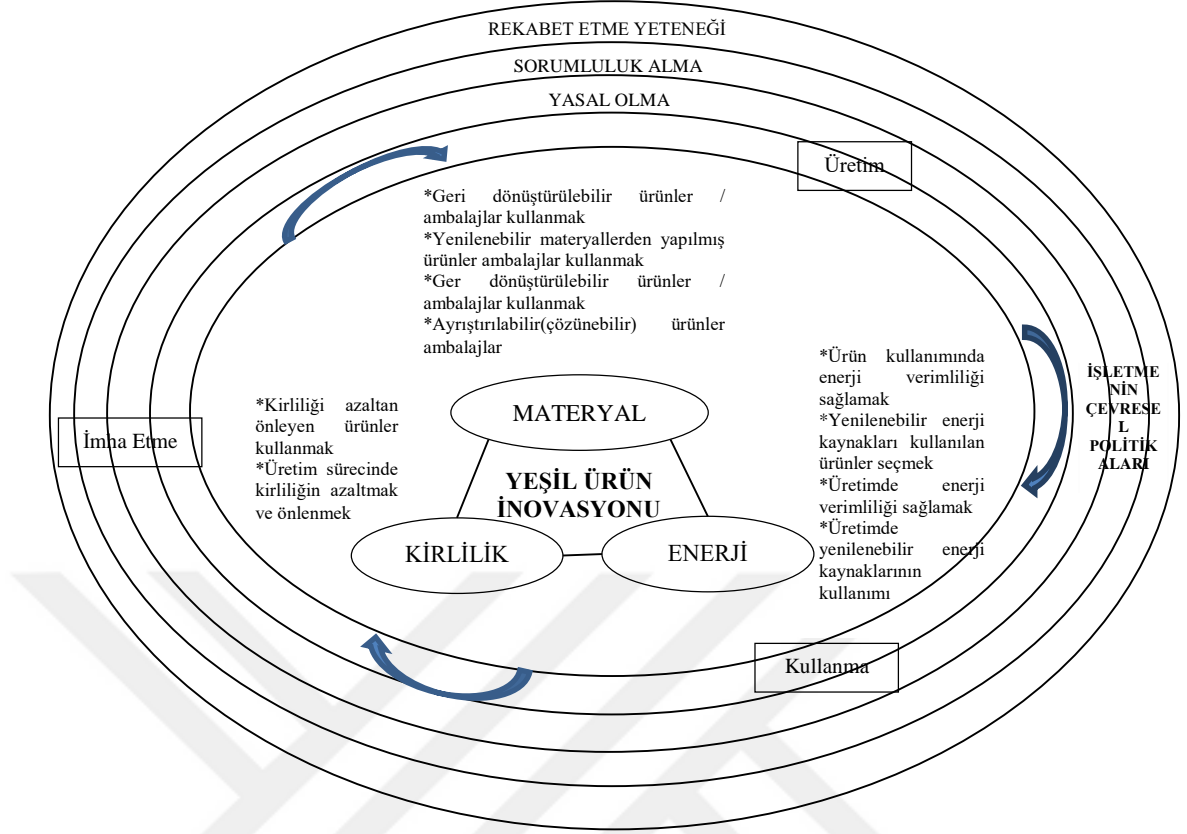
Günümüzde stratejik bir önceliğe sahip olan yeşil ürün inovasyonu, sürdürülebilirlik ve inovasyon arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak oluşmuştur. Ya mevcut ürünlerde bazı büyük iyileştirmeler ile ya da performansı iyileştiren malzemeler, bileşenler ve diğer özelliklerdeki değişiklikler ile ortaya çıkmaktadır (Dangelico ve Pujari, 2010).

Yeşil ürün inovasyonu, yaşam döngüleri boyunca çevreye olumlu etkileri olan veya daha az olumsuz etkileri olan ürünlerin geliştirilmesi anlamına da gelmektedir (Durif, Bolvin ve Julien, 2010).

Yeşil ürün inovasyon faaliyetlerine örnek olarak, ürünlerin içindeki toksik bileşenlerin azaltılması, ürün kullanımı sırasında emisyonların ve enerji tüketiminin azaltılması verilebilir. Pazarlama faaliyetleri için farklılaştırma aracı olabilecek ve pazar payının devamını sağlayabilecek ürünler için geri dönüşüm şemaları da dahil olmak üzere ürünlerin kullanım ömürlerinin arttırılması da yeşil inovasyon örneklerindedir (Rave, Goetzke ve Larch, 2011). Bu şekilde çevre üzerinde olumsuz etkileri minimize etmek ve daha sürdürülebilir ürünler sunmak amaçlanmaktadır.

Son trendler, yeşil ürün inovasyonunun şirketler arasında popüler hale geldiğini gösterse de yeşil veya sürdürülebilir bir ürünü neyin oluşturduğu konusunda hala çok fazla kafa karışıklığı vardır (Baumann vd., 2002; Berchicci ve Bodewes, 2005; Ottman, 1997; Peattie, 1995; Roy vd., 1996).

Bu tanımlar yeşil ürün inovasyonu için kavramsal bir çerçeve oluşturduğu gibi farklı yeşil ürün türlerinin enerji, malzemeler/kaynaklar ve kirlilik/toksik atık gibi temel çevresel konulara nasıl odaklandığını da vurgulamaktadır (Roy ve diğerleri, 1996) (bkz. Şekil 8).



Şekil 8. Yeşil Ürün İnovasyonu İçin Kavramsal Bir Çerçeve

Kaynak: Dangelico ve Pujari (2010)

Şekil 8’de gösterildiği gibi, yeşil ürün inovasyonu, ürünün fiziksel yaşam döngüsünün farklı aşamalarında çevre üzerindeki büyük etkilerine dayalı olarak üç temel çevresel odağın (materyal, enerji ve kirlilik) vurgulandığı çok yönlü bir süreçtir (üretim süreci, ürün kullanımı ve imha). Tüm ürünlerin fiziksel ürün yaşam döngüsünün her aşamasında önemli bir çevresel ayak izi olmadığı gibi, ayak izinin sebebi sadece malzeme, enerji ve kirlilikten de kaynaklanmaz. Ancak hemen hemen tüm ürünler az da olsa çevresel bir etkiye sahiptir. Örneğin, bir mobilya firmasının çevresel etkisi öncelikle ormanlar (malzeme) üzerinde olabilirken, çamaşır makinesi üreticisinin ana çevresel etkisi ürün kullanımı (enerji kullanımı, su kullanımı ve deterjan kullanımı) sırasında ortaya çıkmaktadır. Ürünün fiziksel yaşam döngüsünün herhangi bir aşamasında yeşil inovasyonun tanıtılması veya malzeme seçimi, enerji kullanımı veya kirliliğin önlenmesi gibi farklı boyutlarda sürdürülebilirlik sorunlarının ele alınması, bu ürünler için pazarda önemli ürün farklılaştırması ve rekabet gücü getirebilir (Dangelico ve Pujari, 2010).

1.3.2.2. Yeşil Süreç İnovasyonu

Bir sektörün veya bir hizmetin sürecinde beklenmeyen durumlar ya da uyumsuzluklar bulunabilmektedir. Süreç inovasyonları bu gibi eksikliklerde devreye girmektedir. Süreç ihtiyacı çevredeki herhangi bir olayla başlamamakta, yapılması gereken bir görevle başlamaktadır. Zaten var olan bir süreci mükemmelleştirmektedir. Zayıf olan bir bağlantıyı yenilemekte ve mevcut eski bir süreci yakın zamanda elde edilen bilginin etrafında yeniden tasarlamaktadır (Drucker; 2017: 87).

Yeşil süreç inovasyonu, üretim sürecinin faaliyetlerinde benimsenmesi için yenilikçi bir fikrin konuşlandırılmasının yanı sıra, ekolojik çevre ve ekonomik etki dikkate alınarak yürütülen şirket uygulamasıdır (Qamarullah ve Widowati, 2015). Yeşil süreç inovasyonunda çeşitli teknolojilerin kullanılması, işletmelerin kirliliği azaltma ve üretim verimliliği için atık, su ve hammadde yönetimi hedefine ulaşmaya çalışmasını sağlamaktadır.

Ürünlerin dayanıklılığını artırmak, geri dönüşüm süreçlerini iyileştirmek, hammadde kullanımını azaltmak, çevre açısından daha sağlıklı hammadde seçimlerini teşvik etmek ve tehlikeli maddelerin kullanımını ortadan kaldırmak gibi adımları içermektedir (Kivimaa ve Kautto, 2010). Bu şekilde üretim süreçleri çevresel etkileri azaltacak şekilde optimize edilmekte ve daha sürdürülebilir üretim uygulamaları benimsenmektedir.

Sonuç olarak, yeşil inovasyonun boyutları, yeşil ürün inovasyonu ile ürün tasarımında çevresel etkileri azaltmayı ve enerji verimliliğini artırmayı hedeflerken, yeşil süreç inovasyonu da üretim süreçlerini çevre açısından daha sürdürülebilir hale getirme odaklıdır.

1.3.3. Konaklama İşletmelerinde Yeşil İnovasyon Uygulamaları

Turizmde, eko-inovasyon, eko-verimlilik (daha az enerji ve daha az doğal kaynak yatırımı yaparak daha fazla mal ve fayda üretmek) ve daha temiz üretim (kirliliğin azaltılması ve düzeltilmesi) için yeniliklerle ilişkilendirilmiştir (OCDE, 2012).

Turizmde, insanlar inovasyon sürecinin merkezidir ve insanları inovasyon için eğitmek sadece örgün eğitimi değil, aynı zamanda onu tamamlayan geniş kapsamlı becerilerin geliştirilmesini de içermektedir (Chang vd., 2011). Örgütler için çalışanlarının gelişimine, beceri ve bilgilerinin geliştirilmesine olanak sağlayan sonuçlar sağlamaktadır (OCDE, 2012). Bu nedenle, insan ilişkilerinin inovasyona sağladığı destekle örgütsel düzeyde değişiklikleri içeren alternatifler göz önüne alındığında, çalışanlar için eğitim ve çevre eğitimi açısından örgütsel yeşil inovasyon geliştirilebilir (Moscardo, 2008). Bu yeşil inovasyonlar insan kaynaklarını ve dolayısıyla organizasyonun tüm alanlarını içerdiği için ürün ve hizmetlerde yerleştirilmiş yeşil inovasyonların ötesine geçmektedir.

Büyük miktarlarda atık ve kirletici üretmenin yanı sıra önemli miktarda doğal kaynak kullanan dünya çapındaki en büyük endüstrilerden biri konaklama endüstrisidir (Bohdanowicz ve Martinac, 2003; Nilashi vd., 2019). Bu nedenle otellerin yeşil tüketimin teşvik edilmesinde yadsınamaz derecede önemli bir rolü vardır. Çok sayıda araştırma, büyük miktarlarda su tüketimi, yüksek enerji kullanımı ve atık üretimi yoluyla otel endüstrisinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini de doğrulamıştır (Siti-Nabiha vd., 2014; Yusofand Jamaludin, 2013).

Yeşil inovasyon, doğal çevreye kasıtlı olarak olumlu katkıda bulunmak için ürün ve hizmetlerin, süreçlerin, organizasyonel veya pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi veya değiştirilmesi anlamına gelmektedir (Carrillo-Hermosilla vd., 2010; Rennings, 2000). Turizmde, oteller, misafirler ve turistik destinasyonlar için yeşil inovasyonda farklı derecelerde yenilik gözlemlenebilir (Hertog vd., 2011). Yeşil inovasyon, küçük değişikliklerden yeni unsurların benimsenmesine kadar gözlemlenebilir; örneğin, enerji kullanımında kademeli bir değişiklik, mevcut ısıtma sistemlerinin kullanılmasında daha iyi uygulamaların uygulanmasını içermektedir (Chan ve diğerleri, 2013).

Sürdürülebilirlik, doğal olarak çok miktarda kaynak tükettikleri için konaklama işletmeleri için çok önemli bir konu haline gelmektedir. Bohdanowicz (2006), konaklama işletmelerinin çevresel etkisinin çoğunluğunun su, gıda, enerji, kağıt ve diğer mallar dahil dayanıksız kaynakların sınırsız ve yaygın tüketiminden

kaynaklandığını ve bunu kirleticilerin ve dost olmayan malzemelerin (örneğin tek kullanımlık veya geri dönüştürülemeyen öğeler) yerel çevreye büyük zararları olduğunu aktarmıştır. Bu işletmeler ayrıca geniş bir yerel ve uluslararası paydaş yelpazesinden gelen ağır çevresel ve ekonomik baskılarla da karşı karşıyadır. Örneğin yöneticiler, konaklama işletmelerinin operasyonlarının maliyetlerini kontrol etmeye çalışırken, yeşil oteller için ödeme yapmak isteyen müşterilerin büyüyen bir bölümünü tatmin etmek için mücadele etmektedir (Rodriguez-Anton ve diğerleri, 2012).

Keskin, Birinci ve Sezen (2021) Türkiye’de inovatif davranışlar sergileyen otelleri belirlemek için yaptıkları araştırmada 14 örnek otel belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda inovasyon ve yeşil inovasyon uygulamaların şu sebeplerden dolayı önem taşıdığını belirtmişlerdir;

- Çevresel sürdürülebilirlik,
- Turizmde sürdürülebilirlik,
- İşletmenin sürdürülebilirliği,
- Modern teknolojiye uyum sağlama,
- Çevre dostu müşterileri kazanma,
- Gelecek nesillere temiz bir yaşam alanı bırakma.

Menezes ve Cunha (2016), konaklama işletmelerinde su kaynaklarını korumak için yeşil inovasyonların kullanılabilceğini öne sürmüşlerdir. Örneğin, çift sifonlu tuvaletler, kanalizasyon arıtma tesisleri, arıtılmış suyun soğutma ve sulama için yeniden kullanılması konaklama işletmelerinde uygulanan yeşil inovasyonlara örnektir.

Ayrıca enerji tasarrufu için aydınlatmada LED ve hareket sensörlerinin kullanılması, çamaşırhanede düşük sıcaklık sistemlerinin kullanılması, su ısıtmak için güneş panelleri, atıklardan enerji üretimi, ısı geri kazanım sistemleri, rüzgâr türbinleri kullanılabilir. Atık yönetimi için, çöp ayırma, alüminyum ve camın geri dönüştürülmesi, organik atıkları enerjiye dönüştürmek için anaerobik çürütmenin kullanılması, vakum sistemlerinin kullanılması, yiyecek ve içeceklerde kullanılmış yağın dönüştürülmesi için sistemler kurulabilir. Ayrıca, konaklama işletmelerinin maliyetten

tasarruf etmek, imajlarını iyileştirmek ve pazar payını artırmak için yeşil inovasyon geliştirme eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir (Menezes ve da Cunha, 2016).

1.3.4. Eko Etiket ve Yeşil Yönetim Sertifikaları

Turizm sektörü standartlaştırılmış hizmetlere yol açan heterojenlik özelliğine sahiptir. Turizm sektöründeki kalite standartlarının eksikliği piyasa şeffaflığını azaltabilir ve aynı zamanda inovasyonları engelleyebilir. Bu sorun turizm sektörü için bir dezavantaj olarak algılanmalıdır, çünkü turizm sektörü örgütlerin kalitelerini göstermek için çeşitli sınıflandırma sistemlerine (örneğin, otellere verilen yıldız sayıları, yeşil yıldız) sahiptir, fakat bu standartların çoğu yeterince tanımlanamamış olarak eleştiriler almaktadır (Camison ve Monfort-Mir, 2012).

Araştırmacılar hizmet sektörü ve özellikle konaklama endüstrisi ile ilgili olarak, çeşitli deneysel çalışmalar yürüterek çevresel uygulamaların sonucunu analiz etmiştir. Bu uygulamalar temel olarak enerji kullanımı, kaynak tüketimi, atık yönetimi, satın alma faaliyetleri ve çevre koruma programları ile ilgilidir. Miret ve arkadaşları (2011), konaklama endüstrisinde yeşil inovasyon uygulamalarını ölçmenin karmaşık bir problem olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, bazı yazarlar, hizmet sektörünün farklı alt sektörlerinde yeşil inovasyon önlemlerinin veya iyi çevre uygulamalarının uygulanmasını değerlendirmek için çevresel sertifikaları kullanmıştır.

Turizm sektörü içerisinde ürünler ve hizmetlerdeki en iyi çalışmalara ışık tutan ve giderek yaygınlaşan yeşil etiketleme programları da otel işletmelerinin çevre duyarlı yaklaşımlar içine girmesine ivme kazandırmaktadır (Drakopoulou, 2004).

Turizm sektöründeki işletmeler çevresel faaliyetler kapsamında ziyaretçi yönetimi üzerine odaklanmış, kirlilik ile ilgili çözümler geliştirme, eko-turizme yönelik uygulamalar başlatma, enerji ve atık minimizasyonu gibi konularda yol gösterici ilkeler oluşturmuştur. Otelcilikte çevresel uygulama örnekleri ve doğa turizmi anlayışı, başta konaklama ve destinasyon alanları olmak üzere sektörün tümüne yayılmıştır. 1990'lara gelindiğinde, ekolojik etkinliğe dayalı ve farklı adlar altında, otel, seyahat acentesi veya turizm birliklerine değişik ödül/etiket verme şeklinde yürütülen sertifikasyon programları yaygınlık kazanmıştır (Gökdeniz, 2017).

Örneğin yeşil otelcilik kapsamında çevreye duyarlı otel işletmeleri bir araya gelerek Yeşil Oteller Birliği (Green Hotels Association) adında bir örgüt oluşturmuşlardır. Söz konusu oteller, çevreyi korumak amacıyla su ve enerji tasarrufu ve atık maddelerin azaltılması yönünde uygulamalar yapmaktadırlar. Ayrıca, bu oteller konaklama endüstrisinde, yeşil uygulamaları teşvik etmekte ve desteklemektedirler. Yeşil Oteller Birliğinin temel amacı; tek ve eşsiz olan yeryüzünü korumaktır. Birlik bu amacı, gezegenimizi korumak için azalt “3R” (reduce), tekrar kullan (reuse) ve geri dönüşümünü sağla (recycle) sloganıyla ifade etmektedir (Eren ve Yılmaz, 2008). Başta uluslararası zincir oteller olmak üzere birçok işletme kendi bünyesinde çevresel politikalar izlemektedir. İşletmeler, turistleri kendilerine düşen görev ve sorumlulukları konusunda bilgilendirerek, çevreye duyarlı faaliyetler yürüten işletmeleri seçmelerinde yönlendirmektedir (Kahraman ve Türkay, 2012: 144).

1.3.5. Uluslararası Eko Etiket ve Yeşil Yönetim Sertifikaları

Eko Etiket, çevresel performansı yüksek olan ürünlerin tanınmasını ve tüketiciye sunulmasını sağlayan bir belgeleme sistemidir. Bir ürünün Eko Etiket alabilmesi için belirli kriterleri karşılaması gerekmektedir. Bu kriterler genellikle enerji verimliliği, su tasarrufu, atık yönetimi ve çevreye zararlı kimyasal maddelerin kullanımının sınırlanması gibi alanları kapsamaktadır. Eko Etiket, tüketicilere çevresel olarak daha sürdürülebilir ürünleri seçme imkânı sunarken, işletmelere de çevre dostu üretim süreçlerini benimsemeleri için teşvik sağlamaktadır.

Yeşil Yönetim Sertifikaları ise işletmelerin çevresel performansını ölçmek, iyileştirmek ve sürdürülebilirlik standartlarına uygunluğunu belgelemek için kullanılan bir araçtır. Bu sertifikalar, işletmelerin enerji tüketimini azaltma, atık yönetimini geliştirme, su kaynaklarını koruma, çevre dostu malzemeler kullanma gibi hedeflere ulaşmalarını teşvik eder. Uluslararası standartlar ve kılavuzlar doğrultusunda yapılan denetimler sonucunda, işletmeler Yeşil Yönetim Sertifikaları alarak çevresel sürdürülebilirliklerini kanıtlamış olurlar.

Bu sertifikalar, işletmelerin çevresel performansını ölçmek, iyileştirmek ve sürdürülebilirlik standartlarına uygunluğunu belgelemek için kullanılan bir araçtır. Hem tüketiciler hem de işletmeler için büyük bir değer taşır. Tüketiciler, bu

sertifikalara sahip ürünleri tercih ederek çevresel olarak sorumlu bir tüketici olma yolunda adım atabilirler. İşletmeler ise bu sertifikalarla çevresel etkilerini azaltma çabalarını kanıtlar ve sürdürülebilir bir marka imajı oluştururlar.

ECOTEL: 1994 yılında başlatılan ve konaklama işletmeleri için uygulanan bir çevre yönetim sertifikasıdır. Bu sertifika, Hallmark of Environmentally Sensitive Hotels tarafından verilir ve işletmelerin çevre dostu uygulamaları benimsemelerini teşvik eder. ECOTEL sertifikası, çevre, su, enerji, atık ve iş gören eğitimi olmak üzere beş ana alanda çevreye uyumlu uygulamaları içerir. İşletmeler bu alanlarda belirlenen çevre standartlarına uymak ve çevreye duyarlı politikalar ve uygulamalar benimsemek durumundadır (<http://www.ecotelhotels.com>).

ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standartları: Merkezi İsviçre'nin Geneva kentinde bulunan Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından 1996 yılında dünya çapında endüstrilerin çevre yönetim programlarının standardizasyonu amacıyla formüle edilen bir dizi ilke ve standartlar serisidir. ISO 14000 çevre yönetim sistemi; bir kurumun yaptığı faaliyetlerde çevreye verdiği zararı bir yönetim sistemi prensibiyle yani sistematik bir şekilde minimize etmeye veya yok etmeye çalışan bir sistemdir (<http://www.iso.org/iso/iso14000>).

Bu sistem, doğal kaynak kullanımının azaltılması, toprağa, suya, havaya verilen zararların en aza indirilmesini amaçlayan ve risk analizleri tabanında kurulan bir yönetim modelidir (Standart Kalite, 2016). ISO, turizm işletmelerinde çevresel yükümlülükleri belirlemek amacıyla bir çerçeve sunan, hava, su ve toprak kalitesini korumak için üç yüzden fazla standarda ve prosedüre sahiptir (Toht, 2002).

ISO'nun Türkiye ayağı olan TSE (Türk Standartları Enstitüsü) bu çalışmalarda ülkemizi temsil etmektedir (Üçüncü, 2009: 23). Türkiye'de ISO 14001 belgesi özellikle büyük ölçekli kuruluşlar tarafından alındığı görülmektedir (Erginel, 2001). Ülkemizde TSE tarafından temsil edilen ISO 14001 standardı, hava kirliliği, su ve kanalizasyon sorunları, kaynakların verimli kullanılması, atık yönetimi, toprak kirliliği, iklim değişikliği ve uyum ile ilgili bütün çevresel konuları dikkate almaktadır (ISO 1401, 2019).

Green Globe (Yeşil Küre): Dünya genelinde 80'den fazla ülkede sertifikalandırılan bir çevre yönetim sistemi olup, işletmelere, çalışanlara ve yerel halka önemli çıktılar sunmaktadır. Bu çevre yönetim sistemi 1998 yılında başlatılmış olup, standartları yerine getiren işletmelere Green Globe logosunu kullanma izni vermektedir (Font, 2002).

Blue Flag (Mavi Bayrak): 1985 yılında Fransa'da başlayan uluslararası bir ödül programıdır. Bugün dünya genelinde 49 ülkede uygulanmaktadır, 30'u Avrupa'da bulunmaktadır. Program, "Foundation for Environmental Education-FEE" adlı bağımsız bir sivil toplum örgütü tarafından yönetilmekte olup, her üye ülkede benzer kuruluşlar aracılığıyla temsil edilmektedir. Türkiye'de Mavi Bayrak Programı'nı yürütmekten sorumlu tek yetkili kuruluş, Türkiye Çevre Eğitim Vakfı- TÜRÇEV'dir.

Mavi Bayrak Ödülü, Avrupa Birliği'nin yüzme sularındaki kaliteyi sağlamaya yönelik çıkardığı Yüzme Suyu Yönetmeliği'ne uygunluğu gerektirmektedir. Türkiye'deki plajlarda ve diğer sahil alanlarında yönetmeliğe uygun olarak numuneler alınmakta ve analizler yapılmaktadır. 2021 itibariyle Türkiye'de 519 plaj, 22 marina, 6 bireysel yat ve 10 turizm teknesi Mavi Bayrak etiketi almıştır, bu sayıyla Türkiye dünya genelinde üçüncü sıradadır.

Klein ve Dodds (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, mavi bayrağın çevre koruması veya yönetimi yerine bir tanıtım aracı olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Eser ve Ilgaz Sümer (2013) tarafından Akdeniz ve Ege Bölgesi'ndeki otel, tatil köyü ve marina yöneticileriyle gerçekleştirilen bir araştırmada, mavi bayrak sembolünün pazarlama amacıyla kullanıldığı, ancak işletmelerin sembolün taşıdığı gerçek anlamı iyi anlamadığı sonucuna varılmıştır. Ampirik kanıtlar ise mavi bayrak sertifikasının turistlerin gelecekte bir destinasyonu ziyaret etme kararını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Capacci vd., 2015).

Green Key (Yeşil Anahtar): Green Key International (2015) tarafından sunulan Yeşil Anahtar Programı, çevrenin korunması, iklim değişikliğinin önlenmesi ve sürdürülebilir turizme katkı sağlamayı hedefleyen uluslararası bir eko-etikettir.

Program, Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (Foundation For Environmental Education-FEE) tarafından yönetilen programdır (Aslan ve Güneş, 2015).

Yeşil Anahtar, çevresel sorumluluk ve sürdürülebilir işletmecilik hedeflerini benimseyen turizm endüstrisi için önemli bir mükemmellik standardıdır. Bu etiket, FEE tarafından belirlenen kriterlere sıkı bir şekilde uyulduğunu garanti etmektedir. Müşteriler açısından ise yeşil anahtara sahip bir işletmeyi tercih etmek, çevre ve sürdürülebilirlik konusunda farkındalık yaratmaya katkıda bulunmaktadır (Green Key, 2020).

Yeşil Anahtar Ödülü, her yıl Ulusal Jüri tarafından bir yıl için verilmekte olup tesislerin kriterlere uygunluğu düzenli olarak denetlenmektedir. Türkiye'de 2021 itibariyle 103 tesiste Yeşil Anahtar Ödülü bulunmaktadır. Uluslararası alanda ise 65 ülkede uygulanan bu program kapsamında 3200'ün üzerinde Yeşil Anahtar Ödüllü Tesis bulunmaktadır. Yeşil Anahtar Programı, kar amacı gütmeyen ve bağımsız bir program olup Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından desteklenmektedir. Yeşil Anahtar Ödülü Yeşil Anahtar Ulusal Jüri'si tarafından bir yıl için verilmektedir ve her yıl yeniden başvurular yenilenmektedir. Ülkemizde Yeşil Anahtar Ödülü alan tesisler öncelikle denetlenmektedir, kriterlere uygun olan tesislere bayrak, plaket ve sertifikaları verilmektedir. Daha sonra yıl içinde de en az bir kez denetimleri yapılmaktadır. Kriterlere uymayan tesislerin ödülü yılsonu beklenmeden geri alınmaktadır. 2021 yılı itibari ile ülkemizde 103 tesiste Yeşil Anahtar Ödülü bulunmaktadır. Uluslararası alanda ise 65 ülkede uygulanmakta olan bu program kapsamında toplam 3200'ün üzerinde Yeşil Anahtar Ödüllü tesis bulunmaktadır. Türkiye 65 ülke arasında 10. sırada yer almaktadır (www.turcev.org.tr, 2021).

TRAVELIFE: 2016'da dünya çapında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çevre, sosyal ve ekonomik etkilerini en aza indirmeyi amaçlayan uluslararası sürdürülebilir sertifikasyon programlarından biridir. Bu çevre yönetim sisteminin amacı, sürdürülebilirlik faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştiren konaklama işletmelerine eko-etiketi vererek onları teşvik etmektir (Camilleri, 2014).

Travelife Sürdürülebilirlik Sistemi ilkeleri hem konaklama tesislerindeki çevreye duyarlı düzenlemeleri hem de çalışanların sosyal güvenlik hakları, çalışma saatleri, ücret göstergeleri, çevre hakkında aldıkları eğitim, hizmette kullanılan ürünlerin yerel üreticilerden alıp alınmadığı dolayısıyla yerel ekonomiye ne kadar fayda sağladığını ölçmektedir (Çelik, 2014: 53).

1.3.6. Ulusal Eko Etiketler ve Yeşil Yönetim Sertifikaları

Ulusal Eko Etiketler, belirli bir ülke veya bölgeye özgü olarak oluşturulan çevresel sertifikasyon programlarıdır. Bu programlar, çevre dostu uygulamaları teşvik etmek, işletmeleri çevresel standartlara uymaya yönlendirmek ve çevre bilincini artırmak amacıyla geliştirilir. Bu etiketler, çeşitli sektörlerdeki işletmelere verilebilir ve genellikle belirli kriterlere uyum sağlayan işletmelere verilen bir "çevreci mühür" temsil eder. Bu mühür, işletmelerin çevresel performanslarını kamuoyuna gösterir ve potansiyel müşterilere çevre dostu bir seçenek sunar.

Yeşil Yönetim Sertifikaları ise işletmelerin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik yönetim sistemlerini belgelemektedir. Bu sertifikalar, çevresel yönetim standartlarına uygun olarak işletmelerin çevresel performansını ölçme, izleme ve raporlama süreçlerini içerir. Bir işletmenin Yeşil Yönetim Sertifikası alması, çevre dostu işletmecilik ilkelerine bağlılık ve sürekli iyileştirme taahhüdünü gösterir.

Bu ulusal eko etiketler ve yeşil yönetim sertifikaları, işletmeler için bir dizi fayda sunar. İlk olarak, çevre dostu uygulamaların benimsenmesi işletmelere rekabet avantajı sağlar. Müşteriler, çevreye duyarlı işletmeleri tercih ederek çevresel sorumluluklarını desteklemek isteyebilirler. İkincisi, bu sertifikalar, işletmelere çevresel performanslarını ölçme ve izleme imkanı vererek çevre hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Ayrıca, bu sertifikalar, işletmelerin çevresel standartlara uyum sağladığını kanıtlamalarına yardımcı olur ve kamuoyu nezdinde güvenilirliklerini artırır.

Greening Hotels (Yeşillenen Oteller): TUROB tarafından başlatılan "greeninghotels" projesi, küresel ısınma ve çevre korumasına duyarlı otellerin tercih edileceği öngörüsüyle hareket etmektedir. Bu projede, konaklama işletmeleri enerji

yönetimi, su yönetimi, iç hava kalitesi, atık azaltma ve geri dönüşüm gibi alanlarda değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler, dünyanın en büyük akreditasyon kurumu olan "Bureau Veritas" tarafından yapılmaktadır. Konaklama tesisleri, değerlendirme sonucunda "Bronz, Gümüş ve Altın Yeşillenen Oteller" Belgesi ile ödüllendirilmektedir (www.greeninghotels-turkey.org).

Yeşillenen Oteller projesi, turizm sektöründe sürdürülebilirlik farkındalığını artırmayı ve konaklama tesislerinin çevre dostu olma motivasyonunu yükseltmeyi amaçlamaktadır. Proje, turizm sektörünün sürdürülebilir turizm ilkeleriyle hareket etmesinin işletmelerin rekabet gücünü artırmanın en önemli yolu olduğu bilinciyle ortaya çıkmıştır. Yeşillenen Oteller Projesi, sürdürülebilir turizmin gelişimine önemli katkılar sağlayarak tesisleri daha çevreci olmaya teşvik etmektedir. Türkiye genelinde 64 otel bu projeye dahil olmuştur (Yeşillenen Oteller, 2019).

Yeşil Yıldız: Yeşil yıldız sınıflandırma kriterleri; enerji, su, çevreye zararlı maddelerin ve atıkların azaltılmasını, enerji verimliliğini, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını, konaklama işletmelerinin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanmalarını kapsamaktadır. İlâveten tesisin çevreye uyumu, çevreyi güzelleştirici düzenleme ve etkinlikler, ekolojik mimari, çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirme, eğitim sağlama, ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapılması da kriterlerdendir. Yeşil yıldız tesis simgesi formu, talepte bulunan ve uygulama esaslarında belirtilen temel kriterleri sağlayan işletmelere uygulanmaktadır (TÜROFED, 2019).

Otel işletmelerinin yeşil anlayışını ve çevreye karşı olan hassasiyetini ifade eden yeşil yıldız programı sürdürülebilir çevrenin oluşmasında, doğal, tarihi ve sosyo-kültürel kaynakların gelecek nesillere aktarılabilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Bu çerçevede söz konusu sertifikaya sahip olmak isteyen otel işletmelerinin; genel yönetim, su tasarrufu, atık madde yönetimi ve miktarının azaltılması, enerji verimliliği, tesisin çevreye uyumu ve ekolojik mimari, çevreye duyarlı planlar ve çevre bilincinin artmasına yönelik eğitimleri kapsayan (yigm.ktb.gov.tr) toplam 122 kriter üzerinden asgari puan düzeyine erişmeleri gerekmektedir (Yıldırım, 2019: 15). Bu bağlamda yeşil yönetimin içeriği ile örtüşen yeşil yıldız, turizmin yaşanabilir çevre

üzerindeki engelleyici etkilerini en aza indirgeyerek daha sürdürülebilir bir toplumun oluşmasında ve sürdürülebilir gelişim sağlanmasında etkili olacağı söylenebilir.

Yeşil yıldız sertifikalı otellerin çevre dostu olmasının yanında maliyetleri minimuma indirgeyerek kar maksimizasyonu sağlaması (Kement, 2018: 204) göz önünde bulundurulduğunda zor piyasa koşullarında rekabet avantajı sağlayarak oluşan turizm talebinin istek ve ihtiyaçlarına daha iyi bir geri dönüş sağlayacağı söylenebilir. Özellikle son dönemlerde çevre dostu ürün ve hizmetlere yönelen turistlerin artışı dikkate alındığında çevreye duyarlılık sertifikasına sahip olan otellerin tercih edilme oranlarında olumlu bir ivme kazanacağını söylemek mümkündür (Özer, Kement ve Gültekin, 2015: 77).

Beyaz Yıldız: TÜROFED tarafından başlatılan Beyaz Yıldız Çevre Programı, tesislerin çevreye uyum ve duyarlılık göstermesi, genel alanlar, misafir odaları, atık yönetimi, su yönetimi, enerji yönetimi, teknik yönetim, kimyasal/deterjan/dezenfektanların yönetimi ve eğitim gibi alanlarda belirlenen yükümlülükleri yerine getirmesini amaçlamaktadır (www.turofed.org, 2015).

Bu projenin amacı, çevrenin ve doğal kaynakların korunmasına katkıda bulunmaktır. Dünya genelindeki çevre kirliliği ve küresel ısınma kaynaklı felaketleri önlemek için başlatılan Beyaz Yıldız Yaşanabilir Çevre Projesi, sembolü "Beyaz Yıldız" ile temsil edilmektedir ve resmi ve özel kurum, kuruluş ve sektörlerle sorumluluk yüklemektedir (Kızılırmak, 2011: 10).

2008 yılında başlatılan proje, daha temiz ve sürdürülebilir bir çevreye katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Turistik işletmelerde su, elektrik, enerji, kimyasal ve katı atık miktarının kontrol altına alınması, çevreye ve doğal kaynaklara zararın en aza indirgenmesi ve misafirlerin konforundan ödün vermeden bu çevresel duyarlılığa katılımlarının sağlanması amaçlanmaktadır (Yıldız, 2012: 30).

Beyaz Yıldız Çevre Programı, TÜROFED ve Sealed Air'in iş birimi Diversey tarafından geliştirilen bir programdır. Bu program, çevre kirliliği ve küresel ısınmanın neden olduğu zararları en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Değişen turist profili, çevre,

hijyen ve gıda güvenliğine daha fazla önem verdiği için Beyaz Yıldız Çevre Programı'nın ortaya çıkma zorunluluğunu getirmiştir.

Eko etiketler ve çevre sertifikaları, otellerin çevreci davranışlarına teşvik edici bir etki yapmaktadır. Bu sertifikaların elde edilmesi, otellerin çevre dostu uygulamalara ve yeşil inovasyon çabalarına yatırım yapmalarını teşvik etmektedir. Bu da işletmelerin enerji ve su tasarrufu gibi çevre dostu uygulamalara yönelmelerine ve çevreyle uyumlu politikaları benimsemelerine yardımcı olmaktadır.

Eko etiket veya çevre sertifikalarına sahip olmak, oteller için rekabet avantajı sağlamakta, çevreye duyarlı tüketici kitlesi giderek artmaktadır. Bu tüketiciler, çevre dostu işletmeleri tercih etmektedir. Bu nedenle, eko etiketlere sahip oteller, çevre bilincine sahip müşteri segmentini çekme ve sadık müşteri tabanı oluşturma konusunda avantaj elde etmektedir. Çevre dostu uygulamalar, enerji ve su tasarrufu gibi etkinliklerle doğrudan maliyetleri azaltmaktadır. Ayrıca, bazı sertifikalar, hükümet teşvikleri ve vergi avantajları gibi ekonomik faydalar sağlayabilmektedir.

Eko etiketler ve çevre sertifikaları, otel işletmelerinin çevreci davranışlarını teşvik etme ve yeşil inovasyon performanslarını artırma konusunda önemli bir araçtır. Bu sertifikalar, otellerin çevresel etkilerini azaltmalarına ve müşteri ve paydaşlarının güvenini kazanmalarına katkı sağlamaktadır.

1.3.7. Paydaş Baskıları, Yeşil İnovasyon ve Kurumsal Çevrecilik ile İlişkili Çalışmalar

Çalışmanın bu kısmında araştırma modeli ve hipotezlerini desteklemeye yönelik paydaş baskıları, yeşil inovasyon ve kurumsal çevrecilik ile ilgili literatürde yer alan araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Birçok açıdan önemli bir işletme faaliyeti olan inovasyon faaliyetlerinin çevre yönelimli olanları literatürde ekolojik / çevresel / sürdürülebilir / eko veya yeşil inovasyon olarak nitelendirilen tanımlarla yerini almıştır. İnovasyon kavramı ise ulusal yazında “yenilik” olarak da tanımlanabilmektedir.

Uluslararası literatürde çoğu kurumsal çevrecilik araştırması kurumsal çevreye uyum ve çevre stratejilerine odaklanmayı açıklamak için paydaş teorisini kullanmıştır (Banerjee, 2002; Banerjee, Iyer ve Kashyap, 2003; Buysse ve Verberke, 2003). Paydaş teorisine göre (Freeman, 1984; Henriques ve Sadowsky, 1999), çevresel paydaşlar, bir işletmenin çevresel hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek bireyler veya gruplardır. Bunlar yasa düzenleyiciler, örgüt üyeleri, topluluk üyeleri, STK'lar ve medya olabilmektedir. Sonuçlar genel olarak, daha güçlü bir paydaş uyumunun çevresel stratejilere yönelik daha proaktif bir çevre yaklaşımına yol açtığı yönündedir (Hart, 1995; Buysse ve Verberke, 2003).

Gu, (2022) Çin'de Şanghai şehrinde faaliyet gösteren otellerle yaptığı araştırmasında yeşil inovasyonu etkileyen faktörleri ve bunların otel endüstrisinin ekonomik performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonuçları, yeşil inovasyonun benimsenmesinde kilit etkili faktörler olarak yeşil organizasyon kültürü, yeşil organizasyon stratejileri, enerji tasarrufları ve çevresel düzenlemeleri göstermiştir. Ayrıca sonuçlar, yeşil inovasyonun otellerin ekonomik performansı üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu da ortaya koymaktadır.

Kurumsal çevrecilik modelini geliştiren Banerjee (2002) çalışmasında kurumsal çevrecilikte, işletmelerin çeşitli paydaşlarının çevresel endişelerini dikkate almalarını ve bunları stratejik eylemlere dönüştürmeleri gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla çevresel performansını ve kilit paydaşlarla ilişkilerini bu yolla iyileştirilebileceğini savunmaktadır.

Madsen and Ulhøi (2001) yaptığı çalışmada paydaş teorisini tartışarak önemli paydaş gruplarını ve bunların şirketlerdeki kurumsal çevre davranışları üzerine etkilerini analiz etmiştir. Danimarkalı şirketlerle yönelik yapılan çalışmada; şirketleri çevre ile ilgili girişimleri başlatmaya zorlayan farklı paydaşların başarısını rapor etmiştir. Araştırmada Freeman'ın (1984) birincil ve ikincil paydaşlar tanımından yola çıkarak paydaşları gruplandı. Buna göre birincil paydaşlar; hisse sahipleri, yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve rakiplerdir. İkincil paydaşlar ise devletler, yerel topluluklar, yerel yönetimler, sosyal aktivist gruplar gibi şirketi dolaylı olarak etkileyen gruplardır. Araştırmada raporlarında işletmelerin çevresel eylemlerinin

paydaş baskılarının yeterince tanımlanıp tanımlanmadığına bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmaya dahil olan şirketlerin %50-60'ı tarafından hissedarların ve çalışanların (birincil paydaşlar), ulusal ve yerel yönetimin belirlediği yasaların (ikincil paydaşlar) şirketler üzerinde büyük etkiye sahip olduğunu ortaya çıkmıştır. Şirketlerin%30-40'ı ise müşterilerin ve uluslararası düzenlemelerin çevre davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Kalan paydaşların etkisinin düşük seviyede olduğu düşünülmektedir.

Darnall ve Henriques ve Sadowsky (2010) paydaş baskıları ve proaktif çevre uygulamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada paydaş baskılarının işletmelerin çevre yönetimi üzerindeki etkisinde, işletmenin büyüklüğünün aracılık etkisini ortaya çıkarmıştır. Şöyle ki paydaş baskısı proaktif çevre uygulamaları üzerindeki doğrudan etki göstermiş ve bu baskının artması proaktif çevresel uygulamaları benimseme olasılığını da arttırmıştır. Paydaş gruplarını müşteriler, tedarikçiler, yerel yönetim, işletme çalışanları ve hisse sahipleri olarak araştırmasına dahil etmiştir. Paydaşlardan gelen baskılarından dolayı küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha az proaktif çevre uygulamaları gerçekleştirdiğini ortaya çıkaran araştırma, işletme ne kadar büyürse algıladığı baskı düzeyinin azaldığını raporlamıştır. Son olarak araştırma, küçük işletmelerin nadiren bazı paydaş baskılarına maruz kalsalar da, bu baskıları oldukça tehdit edici olarak gördüğünü ve bu nedenle küçük işletmelerin baskılara daha güçlü yanıt verdiğini saptamıştır. Bunun sebebinin ise küçük işletmelerdeki basitleştirilmiş karar alma süreçleri, kaynak kıtlığı olduğunu savunmaktadır.

Benzer bir araştırma Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito (2006) tarafından yapılmıştır. Araştırmada büyük (çalışan sayısı 100'den fazla olan) işletmelerin çevre yönetim yatırımlarına daha fazla finansman, insan ve teknolojik kaynak ayırabilmesi paydaşlarından daha fazla baskı görmeleri ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu büyük işletmelerin çevreye duyarlı müşterilerin taleplerini karşılayabilme güçleri, bu işletmelerin küçük işletmelere göre daha çevreci olmalarını sağladığı araştırma sonuçları arasındadır.

Weng ve Chen ve Chen (2015) yürütmüş olduğu araştırmada paydaşlardan gelen baskının yeşil inovasyon uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgular rakiplerden, hükümetten ve çalışanlardan gelen baskının, yeşil inovasyon uygulamalarının etkinliğini artırmaya önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca yeşil yenilik uygulamalarının çevre ve işletme performansı üzerinde güçlü bir olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Rennings (2000) işletmelerin çevresel inovasyon çalışmalarını tetikleyen unsurları, teknolojinin ve çevre ile ilgili yasaların itme etkisi ve pazarın çekme etkisi olarak gruplandırmaktadır.

Reed (2008) ise çevre yönetiminde paydaş katılımını incelediği kavramsal araştırmada en iyi uygulamaları değerlendirmiştir. Araştırmada paydaşların çevre yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesinde önemli bir etkisi olduğu kabul edilmektedir.

Ar (2012) yaptığı araştırmada düzenleyici politikadaki herhangi bir değişikliğin (düzenleyici paydaşların etkisinin) yeşil ürün inovasyonunu etkileyebileceğini ve bunun da şirket performansı ile sonuçlanabileceğini göstermektedir. Araştırma yeşil ürün inovasyonu, işletme performansı ve rekabet kapasitesi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Araştırma da yeşil ürün inovasyonunun işletme performansını ve rekabet yeteneğini olumlu etkilediği bildirilmiş. Bununla birlikte, yeşil ürün inovasyonunun rekabet yeteneği üzerinde işletme performansından daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu raporlanmıştır.

Murillo-Luna ve Garcés-Ayerbe (2008) araştırmalarında paydaşların işletmelerin çevresel davranışlarını disipline etme yeteneklerini analiz etmektedir. Sonuçlara göre şirket yöneticileri veya çevresel konulardan sorumlu kişiler, farklı paydaş gruplarından gelen çevresel baskıyı algılamaktadır. İkincisi, sonuçlar paydaşlardan gelen çevresel baskının daha fazla çevresel proaktiviteye yol açtığını göstermektedir.

Mueller- Seeger (2011) Almanya ve ABD’de yürüttüğu kapsamlı araştırmada ülkelere göre değişen yönetim yaklaşımlarında paydaşlar, kurumsal çevrecilik, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre sorumluluğunun birbirleri ile ilişkilerini incelemiştir. Sonuçlar arasında hükümet düzenlemeleri ve rekabet edebilirlik hususlarının yanı sıra, kamuoyu

endişesinin de kurumsal çevrecilik için motive edici bir faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle ABD şirketleri, dünya için çevresel endişeyle içsel olarak hareket ederlerken çevre üzerindeki etkilerini gönüllü olarak azalttıkları belirtilmiştir. Alman şirketleri ise, müşterilerinin ve halkın çevrecilik konusunda daha bilinçli hale geldiğini ve bu nedenle harekete geçtiğini kabul etmiştir. Literatürdeki ilgili çalışmalar da, kamuoyunun endişesinin şirketlerdeki çevresel girişimleri de beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır. Rondinelli ve Berry (2000), birçok şirketin yatırımcılar, yasa düzenleyiciler, kamu çıkar grupları ve paydaşlar tarafından çevreye yönelik artan endişeyi algıladığını ortaya koymuştur. Ayrıca yöneticiler kötü tanıtımdan, yaptırımlardan, para cezalarından ve kamu cezalarından korktuklarını yapılan araştırmalarda belirtmişlerdir (Bansal ve Roth, 2000).

González ve Barba-Sánchez (2020) İspanyada şarap imalathanelerinin çevre hassasiyetleriyle ilgili yapmış oldukları araştırmada, paydaşların, operasyonel çevre stratejisinde (süreçle ilgili olarak) ve çevresel pazarlama stratejisi (ürünle ilgili) üzerinde etkilerini analiz etmiştir. Sonuçlara göre paydaşlar imalathanelerin çevresel hassasiyetlerine ve çevre stratejilerine olumlu ve önemli ölçüde baskı yapmaktadır. Paydaşlar, İspanyol şarap imalathanelerinin çevresel proaktif eylemlerinin yanı sıra operasyonel çevre stratejisinde (süreçle ilgili) ve çevresel pazarlama stratejisinde (ürünle ilgili) olumlu ve önemli bir şekilde baskı yapar. Son olarak işletmenin büyüklüğü çevresel hassasiyetleri ve paydaş baskısını etkiler, ancak ne operasyonel düzeyde ne de pazarlama düzeyinde şarap imalathanelerinin çevresel stratejisini etkilemediği raporlanmıştır.

Chen ve Liu (2019) araştırmalarında çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki müşteri baskısının KOBİ'lerde yeşil ürün inovasyonunu teşvik etmenin uygun bir yolu olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, ürün geliştirmede müşteri katılımını davet etmeye yönelik çabalar, müşterilerin çevresel tercihlerini karşılayan yeşil ürünlerin ortaya çıkmasında faydalı olacağı görüşünü savunmuştur. Ayrıca diğer araştırmalar da bu sonucu desteklemektedir. KOBİ'ler paydaş baskılarının etkisiyle kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak için yeşil ürün inovasyonunu benimseyebilirler (Qi, Zeng, Tam, Yin ve Zou, 2013) ve müşteriler nezdindeki imajını ve itibarını geliştirmek için bu yolla geliştirebilirler (Chen, 2008).

Elzek ve arkadaşlarının (2021) yılında Mısırda faaliyet gösteren oteller ve seyahat acenteleri üzerinde yaptıkları çalışmada; yeşil inovasyonun sürdürülebilirlik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar aynı zamanda çevresel bağlılığın yeşil inovasyon ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını da ortaya koydu. Çalışma ayrıca otel ve acente yöneticilerine, sürdürülebilirlik performansını artırmak için yeşil inovasyon politikalarını ve uygulamaları benimsemelerini tavsiye etmektedir.

Türkçe literatürde özellikle kurumsal çevrecilik çalışmalarının sayısı oldukça kısıtlıdır. Taramalarda rastlanılan çalışmaların genellikle örgütsel öğrenme ile ilişkilendirildiği görülmüştür.

Tepe Küçükoğlu (2014) yaptığı çalışmada ise sürdürülebilirlik ve yeşil inovasyon bakış açısıyla Türk işletmelerini incelemeyi amaçlamış, yapılan analizler sonucunda, yeşil inovasyon faaliyetleri ile hem çevresel performans hem de rekabet avantajı arasında önemli ölçüde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu araştırmacı; Türk işletmelerinin bir takım içsel faktörlerle harekete geçerek ürün ve süreç inovasyonlarına yönelmekte olduğu, işletmede çevreye önem veren bir örgüt kültürünün geliştirilmesiyle birlikte bu etkinin daha da arttığını savunmuştur.

Işık ve Barlak (2018) yürüttükleri çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren otel yöneticilerinin yeşil inovasyon uygulamalarını nasıl algıladıkları, beklentilerini ve bu konuda geliştirebilecekleri stratejilerinin hangi iç ve dış faktörlerden etkilenebileceğini ölçülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin %64,5'inin inovasyonel eylemleri benimsedikleri görülmüştür. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticiler tarafından en çok benimsenen yeşil inovasyon uygulamaları ise tasarruf ve atık azaltma olarak ortaya çıkmıştır.

Çoban, Gümüş ve Hamarat'ın (2018) zincir otellere yönelik gerçekleştirdiği çalışmada konaklama işletmelerinin çevre politikası üzerinde çevreci sivil toplum örgütlerinin etkisi incelenmiş ve bu örgütler arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri sanayi işletmeleri kadar çevreci sivil toplum örgütlerinin baskısına maruz kalmamasına rağmen aralarındaki ilişki yüksek düzeydedir. Konaklama işletmeleri

çevre yönetim ve çevre politikası geliştirme/uygulama sürecinde çevreci sivil toplum örgütleriyle ilişkilerini ve onların söylem ve eylemlerini dikkate almaktadırlar.

Aygen (2006) Antalya ili 5 yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik araştırmasında işletmelerde inovasyon yönetimi süreçlerini ele almıştır. Araştırmaya göre hizmet işletmelerinin artık sadece tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak inovasyon yönetimi yapmadan rekabet avantajı kazanabilmeleri mümkün görünmemektedir. İnovasyon yönetimi yapabilmeleri için işletmelerin yenilik kültürü ve yenilikçi örgüt yapılarını benimsemelerinin de gerekli olduğunu belirtmiştir.

Işkın (2020) Sivas'ta otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamındaki grup otel işletmelerinin inovasyon faaliyetleri düzeylerinin şahıs otel işletmelerinin inovasyon faaliyetleri düzeyinden önemli derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bünyesinde inovasyon ile ilgili yönetici bulunduran otel işletmelerinin inovasyon faaliyetleri düzeylerinin, inovasyon ile ilgili yöneticisi olmayan otel işletmelerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Vatan ve Zengin (2014) inovasyon kavramını açıklamak amacıyla İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma yaparak turizm işletmelerinin çevresel inovasyona eğilimleri ve çevresel inovasyon uygulamalarını belirlemiştir. Araştırmaya göre işletmelerin ağırlıklı olarak tasarruf amacıyla çevresel inovasyona başvurdukları görülmektedir. Konaklama işletmelerinin gerçekleştirdikleri çevresel inovasyonlar neticesinde gerçekleşen tasarrufun iki hedefi bulunmaktadır. Bunlardan ilki maliyetleri düşürme, ikincisi ise imaj kazanmaktır.

Vatan (2010) yaptığı araştırmada İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde inovasyon ile işletmenin zincir işletme veya bağımsız işletme olmasıyla ilgili bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca konaklama işletmelerinde öne çıkan inovasyon türünün ürün/hizmet inovasyonu olmadığına, sıklıkla 'Süreç' ve Pazarlama' inovasyonu olduğuna dair bulgular elde etmiştir.

Zengin, Demiral ve Dursun (2017) Doğu Marmara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanan inovatif faaliyetlerin rekabet avantajı

sağlamadaki etkilerini tespit etmek için bir araştırma yürütmüştür. Otel işletmelerinin inovatif faaliyetlerini daha çok mimari alanda gerçekleştirmekte oldukları tespit edilmiştir. İnovatif faaliyetlerini hizmet sunumu yönünde gerçekleştiren bazı işletmelerin ise tüketici taleplerine göre hareket etmeye çalıştıkları ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca inovatif faaliyetler gerçekleştiren işletmelerin rekabet avantajı elde ettiği sonucuna varılmıştır.

Asadi ve arkadaşları (2020) araştırmalarında yeşil inovasyonun benimsenmesini etkileyen faktörleri ve otel endüstrisinin performansı üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Çevresel ve ekonomik performansın yeşil inovasyonu olumlu ve önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları ayrıca otel endüstrisinde sürdürülebilir performansı teşvik etmede yeşil yeniliğin önemini ortaya çıkarmıştır. İnovasyon ve performans açısından benzer bir araştırma Yurdakul (2018) tarafından Türkiye'nin 500 İşletmesine yönelik gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak orta düzey sermaye yoğunluğuna sahip işletmeler, yüksek sermaye yoğunluğuna sahip işletmelere göre eko inovasyon faaliyetlerinden daha yüksek finansal performans sağlamaktadır. Bu anlamda Türkiye'nin 500 büyük İşletmesinde gerçekleştirilen yeşil inovasyon uygulamaların finansal ve çevresel performansı artırdığı söylenebilir.

Yurdakul (2020) yılında yaptığı çalışmasında sürdürülebilirlik endişelerine karşılık eko inovasyonun bir çözüm olabileceğini belirtmiş ve stratejik kararlar arasında eko inovasyonun önem düzeyi arttıkça işletmelerin sürdürülebilirlik düzeyinin de olumlu olarak etkilendiğini vurgulamıştır.

Büyükkeklik, Toksarı ve Bülbül (2010) Kayseri ilinde büyük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, çevresel inovasyon kapsamında işletmelerin çoğunluğunun yalnızca faaliyet alanları ile ilgili yasa ve mevzuatlara uyacak kadar çevresel teknoloji veya örgütsel inovasyona odaklandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Cengiz (2012) Alanya bölgesindeki otellerde çalışan yöneticilerin inovasyon anlayışlarını analiz etmiştir. Buna göre inovasyon faaliyetlerini etkileyen faktörler arasında en önemli faktörün maliyet olduğu sırasıyla personel niteliği, idari engeller ve müşteri talebinin izlediği görülmektedir.

Topsakal, Çelik ve Yüzbaşıoğlu (2018) küçük ve orta boy turizm işletmelerinde (KOBİ) gerçekleştirdikleri araştırmalarında, işletmelerin inovasyon yapma nedeninin hizmet kalitesini arttırmak olduğunu ve inovasyona engel olan en önemli nedenin ise maliyet olduğunu belirtilmiştir.

Aykan ve Sevim (2013) çalışmasında konaklama işletmelerinin çevre yönetimi uygulamalarını tespit etmek, Kayseri ve Nevşehir'deki işletmelerin çevre yönetimi uygulamaları arasında farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek ve reaktif ve proaktif çevre yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan çevre yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan kurumsal itibar üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Araştırmaya göre işletmelerin reaktif çevre yönetimi uygulamalarının proaktif çevre yönetimi uygulamalarından daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, Kayseri ve Nevşehir'de çalışmaya katılan otellerin odağında çevre koruma faaliyetlerinin bulunduğunu ancak önleyici ve gönüllü çevre yönetimi uygulamalarının henüz istenilen seviyeye ulaşamadığını göstermektedir.

Aksu (2018) doktora tez çalışmasında Kocaeli'de faaliyet gösteren üretim işletmelerinin eko-inovasyona dayalı sürdürülebilir performanslarını incelemiştir. Sonuç olarak ise işletmelerin yasal yönetmeliklere daha fazla uyum göstermeye çalışması eko-inovasyonun gerçekleşmesinde önemli bir adım olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte tedarikçilerle yapılan iş birliklerinin de eko-inovasyonun oluşmasında önemli etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İncekara ve Hobikoğlu (2014) yaptığı araştırmada Türkiye ve Avrupayı eko-inovasyon uygulamaları açısından karşılaştırmış ve Türkiye'de eko-inovasyon alanındaki çalışmalar ve yasal altyapıda yapılan değişiklikler temelinde Avrupa Birliği'ne üyelik süreci çerçevesinde ilerlediğini öne sürmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın konusu, amacı ve önemi ele alınmıştır. Araştırmanın, hangi evren ve örneklem üzerinde yapıldığı açıklanmış, veri toplama aracı olan anket formunun hazırlık süreci anlatılmış, veri toplama yöntemi açıklanmış, araştırmanın kısıtlılıkları da belirtilmiştir. Daha sonra araştırmanın kuramsal modeli ve hipotezleri sunulmuştur. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları paylaşılmıştır. Sonrasında, paydaş baskıları, yeşil inovasyon ve kurumsal çevrecilik arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için yapılan veri analizleri ve elde edilen bulgular aktarılmıştır.

2.1. Araştırmanın Konusu

İşletmeler, paydaşlardan çevreye etkileri azaltma ve yasal gereklilikleri yerine getirmesi konusunda algıladıkları baskıları, genellikle yasa ve yönetmelerin uygulanmasını içeren minimum çevreci uygulamaları yerine getirerek yanıtlamaktadır. Kısaca, paydaş baskısının işletmeleri çevreci uygulamaları benimsemeye yönlendirebileceği söylenebilir (Delmas ve Toffel, 2004). Yasa ve yönetmeliklerin asgari gerekliliklerini geçen, çevresel tutum ve davranışlara sahip yöneticilerin, paydaşlara yanıt vermede ve çevreci uygulamaları benimsede önemli bir rolü vardır. Ayrıca bu yöneticiler, her tür inovasyonel eylemin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli olan organizasyonel kültür ve politikaları oluşturarak baskıları yanıtlamaktadır (Alvarez Gil ve vd., 2001; Fineman ve Clarke, 1996; Henriques ve Sadorsky, 1999). Yöneticilerin, paydaşları belirleme, çevresel baskıları ele alma, inovasyonu teşvik etme ve kaynakları buna göre tahsis etmede kritik bir rolü vardır (Berrone vd., 2013).

Yeşil inovasyon ve performans ilişkisinde kilit rol oynayan yöneticilerin (Aboelmaged, 2018) çevresel kaygıları yeşil inovasyonu teşvik etmektedir ve buna bağlı olarak işletmenin performansına olumlu katkı sağlamaktadır (Scarpellini vd 2018). Bu perspektif, çevre konusundaki artan yönetsel kaygıların yeşil inovasyonu destekleyen işletmelerin performansını doğrudan artırdığı düşüncesini de güçlendirmektedir (Bossle, De Barcellos, MVieira, 2016).

Yapılan araştırmalarla paydaş baskılarının işletmeleri yeşil inovasyona yönlendirmekteki güçlü etkisi ortaya çıkarmakta ve bu etkiyi yönlendirmede yöneticilerin çevreci tutumlarının rolü vurgulamaktadır. Bu sonuçlara dayanarak, işletmelerin maruz kaldıkları paydaş baskıları, yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumları ve yeşil inovasyon arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler olduğu görülmektedir.

Araştırmanın konusu: otel işletmelerinde paydaş baskılarının yeşil inovasyona etkisinde kurumsal çevreciliğin rolü: istanbul örneği olarak belirlenmiştir. Başka bir ifade ile, bu araştırmada algılanan paydaş baskılarının, otel işletmelerinin yeşil inovasyon performansı ile ilişkisi ve bu ilişkide yöneticilerin kurumsal çevrecilik davranışlarının aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma, özellikle İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine odaklanacaktır. İstanbul, zengin tarihi ve kültürel mirası, doğal güzellikleri ve yoğun turizm akışıyla Türkiye'nin en önemli turizm merkezlerinden biridir. Bu nedenle, İstanbul'daki otel işletmelerinin kurumsal çevrecilik davranışları ve yeşil inovasyon çabaları ile ilgili araştırmalar hem yerel hem de uluslararası düzeyde büyük ilgi görmektedir.

2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı paydaş baskıları ve işletmelerin yeşil novasyon performansı arasındaki ilişkiyi ve kurumsal çevreciliğin bu ilişkide aracılık rolü tespit etmektir.

Ayrıca, paydaş baskıları, yeşil inovasyon ve kurumsal çevrecilik değişkenlerinin işletmenin özelliklerine göre (yıldız sayısı, faaliyet süresi vd.) farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması da araştırmanın diğer amacıdır. Bu şekilde, işletmelerin özelliklerine göre yeşil inovasyon ve kurumsal çevrecilik açısından hangi faktörlerin önemli olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Turizmde sürdürülebilirlik ve çevrecilik araştırmalarına katkıda bulunmak, bu tez çalışmasının bir diğer önemli amacıdır. Aynı zamanda, araştırma sonuçları hem akademik hem de özel sektör açısından konuyla ilgili yeni bulgular sunarak konunun önemine vurgu yapmaktadır.

Bu tez çalışmasının Türkçe literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatür taraması sonucunda paydaş teorisi bakış açısından yeşil inovasyon ve kurumsal çevrecilik konuları başka sektörlerde araştırılmasına rağmen turizm işletmelerine yönelik araştırmaların sayısının çok az olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu üç değişkenin birbiri ile ilişkilerinin otel işletmelerinde uygulamalı bir şekilde ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Literatüre önemli katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Bu araştırma, otel işletmelerinin kurumsal çevreci tutumlar geliştirme, yeşil inovasyon performanlarını arttırma ve çevresel politikalarını belirlemede etkili olan paydaşların isteklerine cevap verme ve paydaş gruplarının stratejik yönetimi konusunda teorik yol haritaları içermektedir. İstanbul'daki otel işletmelerinin yeşil inovasyon performanlarını değerlendiren bu araştırma turizm sektöründe çevreciliğin önemini vurgularken, inovasyonun yaygınlaştırılması için bölgesel ve sektörel düzeyde alınacak kararlara katkı sağlayabilir. Dolayısıyla araştırmanın alanyazına katkısının yanında otel işletmelerinde yöneticilerin faydalanacağı önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

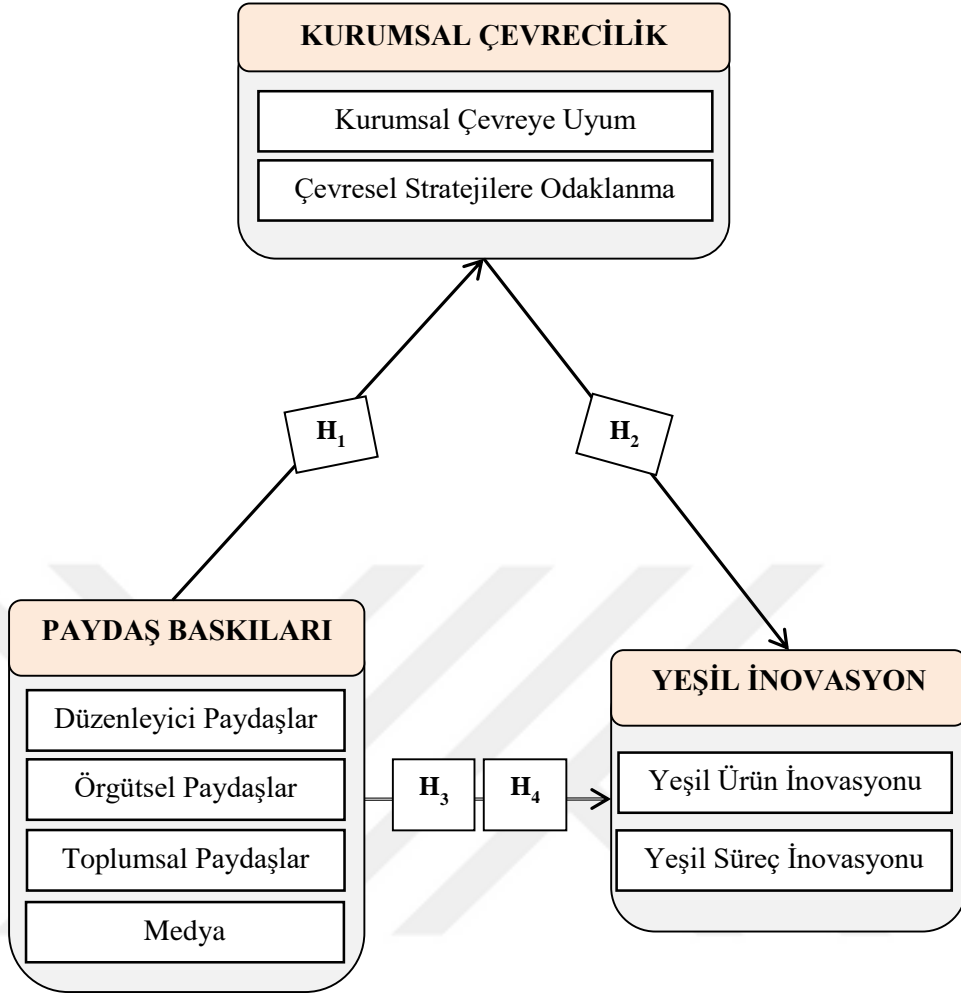
Sonuç olarak, bu araştırma, otel işletmelerinde paydaş ilişkileri açısından kurumsal çevrecilik, yeşil inovasyon araştırmalarına hem ulusal hem de uluslararası düzeyde önemli katkılar sunarak, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında yol gösterici olacaktır. Aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik ve turizm sektörü açısından stratejik karar alma süreçlerine bilimsel bir temel oluşturacaktır.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bilimsel araştırmalar; sistematik veri toplama ve analiz etme süreci olup kendi içerisinde nitel, nicel ve karma araştırma olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kırcaali-İftar, 1999a: 3). Nicel araştırmalarda olgular, çevrelerinde bulunan etken ve

süreçlerden soyutlanarak nesnelleştirilmektedir. Sonrasında gözlemlenebilen ve ölçümü yapılabilen özelliklere dönüştürülmektedirler (Erdoğan, 2003: 27). Bu yolla doğru ölçümlerin ve dikkatli sayısallaştırmaların kullanılarak gerçekliğin daha iyi tanımlanabileceği ve anlaşılabilceği varsayılmaktadır (Ataseven, 2012: 544). Nicel araştırmalarda konunun kapsamına bağlı olarak belirlenmiş olan hipotez ya da hipotezler test edilebilmektedir. Dolayısıyla eğer çalışmada hipotezler test edilmek isteniyorsa bunun için en iyi metodun bu olduğu ifade edilmektedir (Padem vd., 2012: 58). Bu noktada araştırmada nasıl bir araştırma modeli kullanılacağı sorusu devreye girmektedir.

Bilimsel araştırmalarda belli bir amacı gerçekleştirmek üzere toplanması gereken verilerin en ekonomik yoldan toplanmasına ve analitik çözümlenmenin yapılmasına araştırma modeli adı verilmektedir (Karasar, 2008: 76). Literatürde birçok model türü bulunmaktadır. Ancak bu çalışmanın amacına bağlı olarak ilişkisel tarama modelinin en uygun model olacağına karar verilmiştir. İlişkisel tarama modeli; değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini araştırmak üzere örneklemdaki katılımcılardan veri toplanması sürecidir (Kırcaali-İftar, 1999a: 8). Araştırmanın modeline bağlı olarak tasarlanan desen Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9. Araştırma Modeli

Paydaş baskısı, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon ile ilgili olarak ön görülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

- **H₁**: Paydaş baskıları ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{1a}: Düzenleyici paydaşlar ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{1b}: Örgütsel paydaşlar ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{1c}: Toplumsal paydaşlar ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{1d}: Medya ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu arasında anlamlı bir ilişki vardır

- **H₂:** Yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{2a}: Kurumsal çevreye uyum ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{2b}: Çevresel stratejilere odaklanma ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₃:** Paydaş baskıları ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{3a}: Düzenleyici paydaşlar ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{3b}: Örgütsel paydaşlar ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{3c}: Toplumsal paydaşlar işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{3d}: Medya ile yöneticilerin işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H₄:** Paydaş baskıları ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkide kurumsal

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya yalnızca İstanbul ilinde faaliyet gösteren 3,4,5, yıldızlı oteller dahil edilmiştir. Alan araştırması süreci COVID 19 pandemisinde uygulanan kısıtlamalar ile eş zamanlı yürütüldüğü için, otel yöneticilerine yüz yüze veya anket tekniği ile ulaşmak oldukça zor olmuştur. Bu nedenle sadece 299 yönetici araştırmaya dahil edilebilmiştir.

2.5. Evren ve Örneklem

Evren; araştırılması düşünülen olgunun bütün elemanlarını kapsayan bir yapı olarak kabul edilmektedir (Özen ve Gül, 2007: 395). Evrenin; genel ve erişilebilir olmak üzere iki türünün olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla genel evrenin soyut bir kavram olduğu ve tanımlanmasının kolay olmakla birlikte ulaşılmasının çok zor olduğu belirtilmektedir. Erişimi kolay ve somut olan evren ise erişilebilir evrendir

(Karasar, 2011: 110). Dolayısıyla erişimi kolay ve somut olması sebebi ile araştırmanın evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri olarak belirlenmiştir.

Üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri farklı hizmet seviyelerini temsil ederek çevresel konular da dahil belirli standartlara göre kurulması ve işletilmesi gereken tesislerdir. TUROB'un "Konaklama Tesisleri Sayı ve Kapasiteleri Mayıs 2022 Raporu'na" göre İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 127, dört yıldızlı otel işletmesi sayısı 163 olarak kayıt altına alınmıştır (www.turob.com/home). Türkiye Otelciler Birliği'nin (TÜROB) 2023 Haziran raporuna göre Ocak -Haziran döneminde İstanbul'da otel doluluk oranı %59,4 ile en çok geceleme yapılan il olarak ilk sıradadır. Ayrıca her yıldız kategorisinden otel işletmesine ev sahipliği yapmaktadır. Şehir otellerinin turistik otellere göre daha profesyonel bir yönetim anlayışı içinde olması en önemli etkenlerden biridir. Diğer taraftan, profesyonel yönetim anlayışına sahip ve müşteri memnuniyetini sağlamayı bir prensip haline getiren otel işletmelerinin yoğun olarak İstanbul'da bulunmasından dolayı araştırma bölgesi olarak İstanbul tercih edilmiştir. İstanbul faaliyet gösteren toplam 433 otel işletmesinin üst düzey yöneticileri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Üst düzey yöneticiler, işletmenin çevresel performansını etkileyen dış paydaşlarla ilişkileri yönetirler. Yerel topluluklar, çevre kuruluşları, hükümet ve tedarikçilerle iş birliği yaparak işletmenin çevresel hedeflere ulaşma çabalarını desteklerler. Üst düzey yöneticilerin temel davranışları; kritik çevre sorunlarını ele almak, çevresel programları ve politikaları başlatmak, çalışanları çevresel iyileştirmeler hakkında bilgilendirmek, ödüllendirmek ve çevresel girişimlere organizasyonel kaynaklarla katkıda bulunmak. Üst düzey yöneticilerin stratejik liderliği ve destekleri, bir kuruluşun değerlerini ve doğal çevre sorunlarına yönelik yönelimini şekillendirmede kritik bir rol oynar (Berry ve Rondinelli, 1998; Hunt ve Auster 1990). Daha önce bu bahsi geçen konular ile ilgili yapılan araştırmalarda otel yöneticilerinin yenilik geliştirmeye yönelik olumlu eğilimlerine rastlanmaktadır (Erdem vd. 2008). Bu nedenle bu araştırmada yöneticilerin cevapları esas alınmıştır.

Araştırma örnekleme, Krejcie ve Morgan (1970) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılarak belirlenmiştir. Tabloya göre, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyi ve $\pm \%5$ hata payı dikkate alınmış ve toplamda 201-205 birimden oluşan bir örneklemin seçilmesine karar verilmiştir (Yamane, 2001: 116-117; Davis ve Cosenza, 1998: 28).

Araştırmada, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme türü tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2004: 321, Aaker vd., 2007). Kinnear ve Taylor (1996: 413), uygulamada kolayda örnekleme yönteminin kullanım oranının $\% 53$ olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Kurtuluş vd. (2012), Türkiye’de yapılan çalışmaların yaklaşık $\%90$ ’ında kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Covid-19 pandemisi nedeniyle ziyaretçilerin fiziksel anket doldurmak istemedikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle, anketler sanal ortama aktarılarak, yerli ve uluslararası zincir otelleri de dahil olmak üzere toplamda 393 üst düzey yönetici anketlere cevap vermeye davet edilmiştir ve 299 yöneticinin verileri geçerli kabul edilmiştir.

Son yıllarda ise evren hacminin büyüklüğü ($N>10.000$ veya $N<10.000$), değişkenlerin türü (nitel veya nicel) ve güven düzeyinin göz önünde bulundurulup bulundurulmayacağı gibi belirleyiciler dikkate alınarak, örneklem hacminin hesaplanması için ilgili literatürde bazı formüller verilmiştir (Ryan, 1995: 36; Sekaran, 2003: 119). Krejcie ve Morgan’ın 1970 yılında geliştirmiş oldukları örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılmıştır. Tabloda 420-440 birimlik bir evrende $\alpha=0.05$ anlamlılık ve $\pm \%5$ hata payına göre ihtiyaç duyulan örneklem sayısının 201-205 birim olması gerektiği belirtilmiştir (Yamane, 2001: 116-117; Davis ve Cosenza, 1998: 28). Sonuçların daha gerçekçe olması düşüncesiyle araştırmaya 299 otel dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan otellerin tanımlayıcı bilgileri Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Otellerin Tanımlayıcı Bilgileri

Değişkenler	Sıklık	Yüzde
Katılımcıların Pozisyonu		
Genel Müdür	58	19,4
Genel Müdür Yardımcısı	94	31,4
Önbüro Müdürü	34	11,4
F&B Müdürü	22	7,4
Pazarlama ve Satış Müdürü	42	14,0
Halkla İlişkiler	49	16,4
Oda Sayısı		
25 Odadan Az	65	21,7
25-75 Oda	147	49,2
76-200 Oda	71	23,7
200 Oda Üstü	16	5,4
Personel Sayısı		
25'ten Az	67	22,4
25-75 Kişi	144	48,2
76-150 Kişi	71	23,7
151 Kişi ve Üstü	17	5,7
Otel Sınıfı		
5 Yıldızlı	123	41,1
4 Yıldızlı	105	35,1
3 Yıldızlı	71	23,7
Diğer	-	-
Otelin Sahiplik Durumu		
Bağımsız	110	36,8
Yerli Zincir	48	16,1
Uluslararası Zincir	141	47,2
Otelin Faaliyet Süresi		
2 Yıldan Az	41	13,7
2-5 Yıl	92	30,8
6-10 Yıl	137	45,8
11 Yıl ve Üstü	29	9,7
Toplam	299	100

Araştırmaya 299 otel katılmıştır. her otelden 1 sorumlu araştırmaya katılmış olup katılımcıların %19,4'ü müdür, %31,4'ü müdür yardımcısı, %11,4'ü önbüro müdürü, %7,4'ü F&B müdürü, %14'ü pazarlama ve satış müdürü, %16,4'ü ise halkla ilişkiler müdürüdür. Otellerden %21,7'si 25 odadan az, %49,2'si 25-75 odalı, %23,7'si 76-200 odalı, %5,4'ü 200 üzerinde odası vardır. Otellerin %22,4'ünde 25'ten az, %48,2'sinde 25-75 kişi, %23,7'sinde 76-150 kişi, %5,7'sinde 151 ve üstü personel çalışmaktadır. Otellerin %41,1'i 5 yıldızlı, %35,1'i 4 yıldızlı ve %23,7'si 3 yıldızlıdır. Sahiplik durumuna göre; otellerin %36,8'i bağımsız, %16,1'i yerli zincir ve %47,2'si uluslararası zincirdir. Faaliyet süresine göre 2-5 yıl (%30,8) ve 6-10 yıldır (%45,8) faaliyet gösteren otellerin daha yoğunlukta olduğu görülmektedir.

2.6. Veri Toplama Araçları

Nicel çalışmalarda, araştırmacılardan kendi değerlerinden sıyrılarak nesnel ve bağımsız bir biçimde gerçeği ortaya koymaları beklenmektedir. Bu yüzden nicel araştırmayı kabul etmiş olan araştırmacıların, kendilerini araştırmadan soyutlamalarını sağlayan standart ölçme araçlarını kullanarak veri toplama yoluna gittikleri bilinmektedir (Borg ve Gall, 1989: 23). Bu araçlardan biri olan anketin, günümüzdeki profesyonel ve akademik araştırmalarda en çok tercih edilen veri toplama araçlarından biri olduğu söylenebilir. Anket; araştırmaya katılan kişilerin ne düşündüklerini ne hissettiklerini ne belediklerini, tutumlarını, algılarını, görüşlerini vb. bilgileri toplamak için oluşturulmuş formlardır (Altunışık, 2008: 3).

İstanbul ilinde faaliyet gösteren 3 üç, dört, beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada verilerin toplanması için online (çevrimiçi) anket tekniği tercih edilmiştir. Anket 4 bölüm şeklinde tasarlanmıştır. Birinci bölüm otellerin tanımlayıcı bilgilerinden (oda sayısı, personel sayısı, otel sınıfı, sahiplik durumu, faaliyet süresi ve ankete katılanların pozisyonları) oluşmaktadır.

İkinci bölümde “**Paydaş Baskısı Ölçeği**” yer almaktadır. Paydaş baskıları değişkeni araştırmada dışsal (bağımsız) değişken olarak incelenmekte olup, dört alt boyut yardımıyla analiz edilmiştir. Bu boyutlar; düzenleyici paydaşlar, örgütsel paydaşlar, toplumsal paydaşlar, medya olarak bilinmektedir. Paydaş baskılarını oluşturan her bir boyuta ilişkin ölçek oluştururken, detaylı alanyazın taraması yapılmış ve geçerli Türkçe dilinde uygun bir ölçek bulunamamıştır. Bu yüzden Freeman 1984 yılında geliştirdiği paydaşlar modelinden alınan öğelerle ile Henriques ve Sadorsky tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçek bu çalışma için uyarlanmıştır. Hambleton ve Patsula (1999) ITC'nin hazırladığı rehberinde ve diğer pek çok deneysel çalışmalardan elde edilen bilgilerden yola çıkarak uyarlama aşamalarını maddeler halinde belirtmiştir (Deniz, 2007). Literatürde belirtilen uyarlama adımları takip edilerek ölçeğin uyarlama çalışmaları sonucunda ortaya çıkan “Paydaş Bakıları Ölçeği” 4 boyut Düzenleyeci Paydaşlar (5) / Örgütsel Paydaşlar (4) / Toplumsal Pydaşlar (3) / Medya (3) olup toplamda 16 ifadeden oluşmaktadır. Düzenleyici paydaşlar boyutunun 5 ifade, örgütsel paydaşlar boyutunun 4 ifade, toplumsal paydaşlar boyutunun 4 ifade ve medya boyutunun 3 ifade ile ölçülmesi amaçlanmıştır. Anket formunda yer alan 7,8,9,10,11

numaralı ifadeler düzenleyici paydaşlara, 12,13,14,15 numaralı ifadeler örgütsel paydaşları, 16,17,18, ifadeleri toplumsal paydaşları, 19,20,21, numaralı ifadeler ise medya boyutunu ölçmektedir. Paydaş baskıları ölçeği Likert ölçeği olup, bu araştırma kapsamında 5’li Likert tercih edilmiştir. Ölçekte yer alan her ifade; “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

Üçüncü bölümde **“Yeşil İnovasyon Ölçeği”** bulunmaktadır. Yeşil İnovasyon değişkeni araştırmada içsel (bağımlı) değişken olarak incelenmekte olup iki boyut yardımıyla analiz edilmektedir. Bu boyutlar yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu olarak dahil edilmiştir. Yeşil inovasyon performansını oluşturan her bir boyuta ilişkin ölçek oluştururken, alanyazın taraması sonucunda yaygın olarak Chen, Lai ve Wen’in (2006) ve Chiou ve arkadaşlarının (2011) yılında işletmelerin yeşil inovasyon performanslarını ölçmek için kullanmış oldukları ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek Mübeyyen Tepe Küçüköğlü (2014) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak Türkçeye uyarlanmış, dokuz ayrı sektöre uygulanmıştır. Bu sektörlerin arasına hizmet sektörleri dahil edilmediği için araştırmada ölçek hizmet sektörüne göre uyarlanmış ve iki boyut olarak dahil edilmiştir. Literatürde belirtilen uyarlama adımları takip edilerek ölçeğin uyarlama çalışmaları sonucunda ortaya çıkan **“Yeşil İnovasyon Performansı Ölçeği”** 2 boyut (Ürün İnovasyonu (7) ve Süreç İnovasyonu (4) olup toplamda 11 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan 22,23,24,25,26,27,28 numaralı ifadeler ürün inovasyonu, 29,30,31,32 numaralı ifadeler ise süreç inovasyonu boyutunu ölçmektedir. Yeşil inovasyon performansı ölçeği iki boyuttan oluşan Likert-5’li bir ölçektir. Likert ölçeği, 1970 yılında Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olup, sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Kişinin bir nesne, bir tutum ya da bir davranış konusunda kendisine sorulan ifadelere katılma ya da katılmama derecesini ölçmektedir. Likert ölçek 5, 7, 9 ve 11’li olabilmektedir ancak en yaygın olanı 5’li Likerttir (Altunışık vd., 2012). Bu nedenle bu araştırma kapsamında 5’li Likert tercih edilmiştir. Ölçekte yer alan her ifade; “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

Dördüncü bölümde “**Kurumsal Çevrecilik Ölçeği**” yer almaktadır. Kurumsal Çevrecilik değişkeni ise araştırmada aracı değişken olarak incelenmekte olup, iki alt boyut yardımıyla analize dahil edilmiştir. Bu boyutlar; kurumsal çevreye uyum ve çevresel stratejilere odaklanma olarak belirlenmiştir. Dışsal (bağımsız) değişkenin etkisini içsel (bağımlı) değişkene ileten değişkene aracı değişken denilmektedir. Müdahaleci değişken olarak da tanımlanabilen aracı değişken, dışsal (bağımsız) değişkenin içsel (bağımlı) değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Aracılık etkisinin ortaya çıkabilmesi için üç şartın yerine gelmesi gerekmektedir. Bu şartlar; 1) dışsal (bağımsız) değişken içsel (bağımlı) değişkeni etkilemelidir, 2) dışsal (bağımsız) değişken aracı değişkeni etkilemelidir ve 3) aracı değişken içsel (bağımlı) değişkeni etkilemez (Gürbüz ve Şahin, 2018). Ancak bu şartlar geleneksel yaklaşımda geçerlidir. Çağdaş yaklaşıma göre, dışsal (bağımsız) değişken içsel (bağımlı) değişkeni etkilemek zorunda değildir (Meydan ve Şeşen, 2015). Aracı etki modelinde, bootstrap testi sonucunda dolaylı etkinin anlamlı olması halinde aracılık modeli doğrulanmış kabul edilmektedir. Başka herhangi bir teste ihtiyaç duyulmamaktadır (Gürbüz, 2019). Kurumsal çevreciliği oluşturan her bir boyuta ilişkin ölçek oluştururken, alanyazın taraması sonucunda 2002 yılında Banerjee tarafından geliştirilen ölçek 2 boyut (Kurumsal Çevreye Uyum ve Çevresel Stratejilere Odaklanma) olup toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek Köse (2014) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Kurumsal çevreye uyum boyutunun 8 ifade, çevresel stratejilere uyum boyutunun 8 ifade ile ölçülmesi amaçlanmıştır. Anket formunda yer alan 33,34,35,36,37,38,39,40 numaralı ifadeler kurumsal çevreye uyum boyutuna, 40,41,42,43,44,45,46,47,48 numaralı ifadeler çevresel stratejilere odaklanma boyutu ile ilgili ifadelerdir. Ayrıca anket formunda yer alan 33,34,35,36 numaralı ifadeler içsel çevresel uyum boyutu ile, 37,38,39,40 numaralı ifadeler dışsal çevresel uyum boyutu ile 40,41,42,43,44 numaralı ifadeler kurumsal stratejilere odaklanma ile, 45,46,47,48 numaralı ifadeler ise fonksiyonel stratejilere odaklanma boyutu ile ilgilidir. Kurumsal çevrecilik iki boyuttan oluşan Likert-5’li bir ölçektir. Ölçekte yer alan her ifade; “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

2.7. Verilerin Analizi ve Bulgular

Nicel araştırmaların özelliklerinden biri istatistiksel testler yoluyla değerlendirmenin yapılabiliyor olmasıdır (Ulus vd., 2010: 44). Bu nedenle otellerden veriler SPSS-20 ve AMOS-20 istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu tür çalışmalarda öncelikle kullanılan ölçüm araçlarının standart olması ve sonra da uygun bilgileri üretme yeteneğini taşımaları için “güvenirlilik” ve “yapısal geçerlilik” olarak nitelendirilen iki özelliğe sahip olması beklenir (Ercan ve Kan, 2004: 211). Güvenirlilik, ölçüm değişkeninin yansız, âdil, makul ve bağımsız olması anlamına gelir (Şencan, 2007: 111). Güvenirlilik, aynı ölçeğin farklı zamanlarda kullanılarak benzer sonuçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Given, 2008: 753). Ölçek güvenirliliği için şu değer aralıkları dikkate alınmaktadır; “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ için güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ için güvenilirlik düşük, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ için oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ için güvenilirlik yüksek” olarak değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2010: 405).

Yapı geçerliği ise, gözlenmesi mümkün olmayan ancak kuramsal açıdan açıklanmış olan bir olayın ya da olgunun ölçümünü hedefleyen veri toplama aracının, istenen amaca ne düzeyde ulaşabildiğidir (Kırcaali-İftar, 1999b: 16). Yapı geçerliği analizi, çok yönlü ve karmaşık bir süreç olmakla birlikte sosyal bilimlerde genelde yapı geçerliliğini analiz etmek için faktör analizi kullanılmaktadır. Faktör Analizi (FA), birbiri ile ilişkisi bulunan pek çok değişkenin bir araya getirilmesi yoluyla daha az ve kavramsal açıdan anlamlı olan faktörleri veya boyutların bulunmasını, keşfedilmesini sağlayan çok değişkenli bir istatistik testi olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Faktör analizi kendi içerisinde doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Pallant, 2005: 179). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), belirlenmiş olan faktörlerin arasındaki ilişkinin yeterli olup olmadığı, hangi değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı, faktörlerin kendi aralarında bağımsız olup olmadıkları, her bir faktörün kurulmuş olan modeli ne düzeyde açıkladığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013: 211). Yeni oluşturulan ya da başka bir dilden çevrilen ifadelerin altında yatan temel özellikleri ortaya koymayı hedefleyen faktör analizine ise açıklayıcı faktör analizi adı verilmektedir (Yaşlıoğlu,

2017: 75). Dolayısıyla bu çalışmada hem doğrulayıcı hem de açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde öncelikle dikkat edilmesi gereken iki temel değer bulunmaktadır (Büyüköztürk vd., 2004: 117). Bu değerlerden ilki olan Bartlett değeridir. Bu değer alan çalışması sonucunda toplanmış olan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ifade eden bir değerdir. Bartlett değerinin $p < 0,05$ veya $p < 0,01$ olması gerektiği ifade edilmektedir (Hair vd., 2010: 99). Diğer değer Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeridir. Bu değer ise değişkenler setinin ne kadar ortak olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinde KMO değerinin 0.60'ın üzerinde olması, verilerin faktör analizine uygun olmasının göstergesidir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 53). Bartlett ve KMO değerinden sonra önem kazanan diğer bir değer toplam varyans açıklama oranıdır. Toplam varyans açıklama oranının; Hair ve arkadaşlarına (2010: 99) göre, 0,55'in üzerinde olması gerekmektedir. Varyans oranının 0,55'in altında olması verilerin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Tavşancıl, 2002: 48). Varyans açıklama oranından sonra özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmak üzere veri setinin kaç faktörden oluştuğuna karar verilmektedir (Erdoğan, 2003: 358). Bu çalışmada, kullanım alanı geniş olan ve yorumlama açısından kolaylık sağlayan dikey (ortogonal) döndürme yöntemlerinden Varimax Döndürme Yöntemi tercih edilmiştir. Varimax döndürme yöntemi, az değişkenlerin faktör varyanslarının yüksek çıkmasını sağlayabilen bir yöntemdir (Tavşancıl, 2002: 50).

Doğrulayıcı Faktör analizinde faktör kestirim yöntemi olarak sıklıkla kullanılan ve faktörler ile değişkenler arasındaki ilişkiyi maksimum seviyeye çıkardığı ileri sürülen (Tabachnick ve Fidell, 2013: 641) Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi tercih edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör analizinde ortaya çıkan ve dikkate alınması gereken en temel göstergelerden bir tanesi de değişkenlere ait standardize edilmiş faktör yük değeridir. Bu değer her bir değişkenin ait olduğu faktörü (gizil değişkeni) ne düzeyde temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Buna göre standardize edilmiş faktör yük değerlerinin ± 1 aralığında olması beklenmektedir (Hair, vd., 2014: 614). Faktör yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması ve en az 0,50 olmakla birlikte ideal seviye olan 0,70 ve üzerinde bir değer taşıması beklenmektedir. Faktör yük değerinin 0,40'tan az olması halinde ise ilgili değişkenlerin analizden çıkarılması

önerilmektedir (Malhotra, 2010: 703). Faktör yüklerinin istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar ortaya koyup koymadığını tespit etmek için ise faktör yüklerine ilişkin t-değerleri incelenmelidir. Buna göre t-değeri 1,96 üzerinde olan sonuçlar, değişkenlerin istatistiksel açıdan p=0,05 düzeyinde anlamlı sonuçlar ürettiğini ortaya koymaktadır (Şimşek, 2007: 12). DFA sonucunda ölçeğin yapı geçerliği ve güvenilirliği sağlandıktan sonra ölçme modelinin iyi bir model olup olmadığına ilişkin sonuçların da ortaya koyulması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 720). Literatürde yaygın olarak kullanılan uyum kriterleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Değer	Kaynak
CMIN/DF	≤3	Kline, 2016
RMSEA	≤0,08	Hair vd., 2014
CFI	≥0,85	Reisinger ve Mavono, 2006
GFI	≥0,90	Hair vd., 2014
NFI	≥0,90	Malhotra, 2010

Yapısal geçerlilikten sonra verilerin değerlendirilmesinde ilk adımlardan birinin betimleyici analizler olduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle betimleyici testler verilerin türlerini, düzeylerini, özelliklerini belirlemek için yapılan ilk testlerdendir (Erdoğan, 2012: 280). Betimsel analizlerin birçok türü mevcuttur.

Ancak bu çalışmada otellerin özellikleri ve ölçek ifadelerine vermiş oldukları cevapların düzeyini belirlemek için sadece frekans ve aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Otellerin paydaş baskısı, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon ölçek ifadelerine vermiş oldukları cevapları yorumlamak için; “1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 = kısmen katılıyorum, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum” değer aralıkları dikkate alınmıştır (Özdamar, 2001: 145).

Verilen cevapların ortalamaları, 4,24-5,00 arasında ise çok yüksek, 3,43-4,23 arasında ise yüksek, 2,62-3,42 arasında ise orta, 1,81-2,61 arasında düşük ve 1-1,8 arasında ise çok düşük olarak ifade edilmiştir

Araştırma analizlerinin ikinci aşamasında farklılık analizleri olan T-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. T-testi iki grup arasında bağımlı bir değişken ortalamaları için anlamlı

bir fark olup olmadığını gösterirken, ANOVA, bir aralıkta veya oran ölçeğinde iki gruptan fazla arasındaki anlamlı ortalama farklılıkların incelenmesine yardımcı olmaktadır (Sekaran, 2003: 404).

Farklılık analizlerinden sonra paydaş baskısı ile otellerin kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Pearson Korelasyon testinden yararlanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısının -1 ve +1 arasında değerler aldığı bilinmektedir. Nitekim korelasyon katsayısı +1'e yaklaştıkça değişkenlerin arasındaki ilişki pozitif ve güçlü olur, -1'e yaklaştıkça ilişki negatif ve güçlü olur (Nakip, 2013, s. 439). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi "0,00-0,25 = çok zayıf; 0,26-0,49 = zayıf; 0,50-0,69 = orta; 0,70-0,89 = yüksek; 0,90-1,00 = çok yüksek" değer aralıkları dikkate alınarak yorumlanmıştır (Kalaycı, 2010, s. 116). Analizlerin son aşamasında ise hipotezleri test etmek için örtük aracılı YEM analizi yapılmıştır. Araştırma modeline yönelik; yol katsayıları ve R²'yi hesaplamak için PLS algoritması kullanılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile %95 güven aralığında örneklem 5000 alt örneklem olarak dikkate alınmıştır.

2.7.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında yapısal eşitlik modeli (YEM) analizinin doğru sonuçlar vermesi için araştırmada kullanılan paydaş baskısı, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon ölçeklerinin açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenirlilikleri analiz edilmiştir.

AFA, birbiri ile ilişkili olan değişkenler bir araya getirilerek veriler açıklanmaya ve özetlenmeye çalışılır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Böylece çok sayıda değişkenin (maddenin) açıkladığı bir yapıdan az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılar (boyut/faktör) oluşturulur (Büyüköztürk, 2017). Bu çalışmada AFA için, faktör çıkartma yöntemi (Extraction Method) olarak "maksimum olasılık" yöntemi (Maximum Likelihood – ML) belirlenmiştir. ML, normal dağılıma sahip veriler için en iyi uyumu veren faktörleştirme tekniklerinden birisidir (Şencan, 2005). Bu teknik, veri setindeki korelasyon matrisini en yüksek hesaplanan yük değerleri olasılığında çıkartarak (Tabachnick ve Fidell, 2013), en uygun faktör

çözümlemelerinin yapılabilmesi için veri seti ile göstergeler arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenebilmesine olanak sağlar (Brown, 2015). Bununla birlikte maddeleri faktörlere atamak için rotasyona başvurulmuştur. Faktör analizinde rotasyon açıklanan varyansı bozmadan en uygun faktör yapısını bulabilmek için hangi maddelerin hangi faktörlere yüklenmesi gerektiğine karar vermeyi kolaylaştıran bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2017). Sosyal bilimler araştırmalarında faktörlerin yaklaşık anlamlar taşımamasından ve faktör yapılarının kısmen ilişkili olmasından dolayı da rotasyon yöntemi (Rotation Method) olarak döndürme yöntemlerinden “Varimax” yöntemi belirlenmiştir. Ayrıca bir faktör altında yer alacak maddelerin sayısına karar verilirken ilgili maddenin faktör ile ilişkisini bir başka ifade ile bir faktör altında toplanan maddelerin o faktörü ya da yapıyı ne kadar ölçtüğünü gösteren madde yük değerine bakılmıştır (Erkuş, 2012). Madde yük değeri ile ilgili olarak Field (2013) 0,60> değerinin yüksek; 0,30 ile 0.59 arasının ise orta düzeyde büyüklükler olarak kabul edildiğini bildirmektedir. Bu çalışmada daha az sayıda madde ile daha geçerli bir ölçme aracı oluşturmak amacıyla madde yük değeri en düşük değeri 0,35 olarak belirlenmiştir. Çalışmada faktör sayısını belirleme stratejisi olarak da özdeğere göre faktör sayısı belirleme yöntemi seçilmiştir (Büyüköztürk, 2017).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklere DFA uygulanmıştır. AFA'nın temel amacı, elde edilen veriye elverişli bir model saptamak iken DFA'nın temel amacı ise AFA ile belirlenen faktör yapısının doğruluğunu ve anlamlılığını istatistikî olarak sınamak ve örneklem verisinin modeli doğrulayıp doğrulamadığını kontrol etmektir (Tezcan, 2008). Bu sebeple, herhangi bir modelin kabul edilebilir olması için uyum iyiliği indekslerine bakılmaktadır (Uzun vd., 2010). Bu kapsamda ilk aşamada ölçeklerin uyum kriterlerini (CMIN, DF, CMIN/DF, RMESA, GFI, CFI, NFI) tam olarak karşılamadığı tespit edilerek ortaya çıkan sonuçlar ilgili bölümlerde değerlendirilmiştir.

2.7.1.1. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan “Paydaş Baskısı Ölçeğine” İlişkin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları analiz edilmiştir. Bu çerçevede Paydaş Baskısı Ölçeğine ilişkin AFA sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

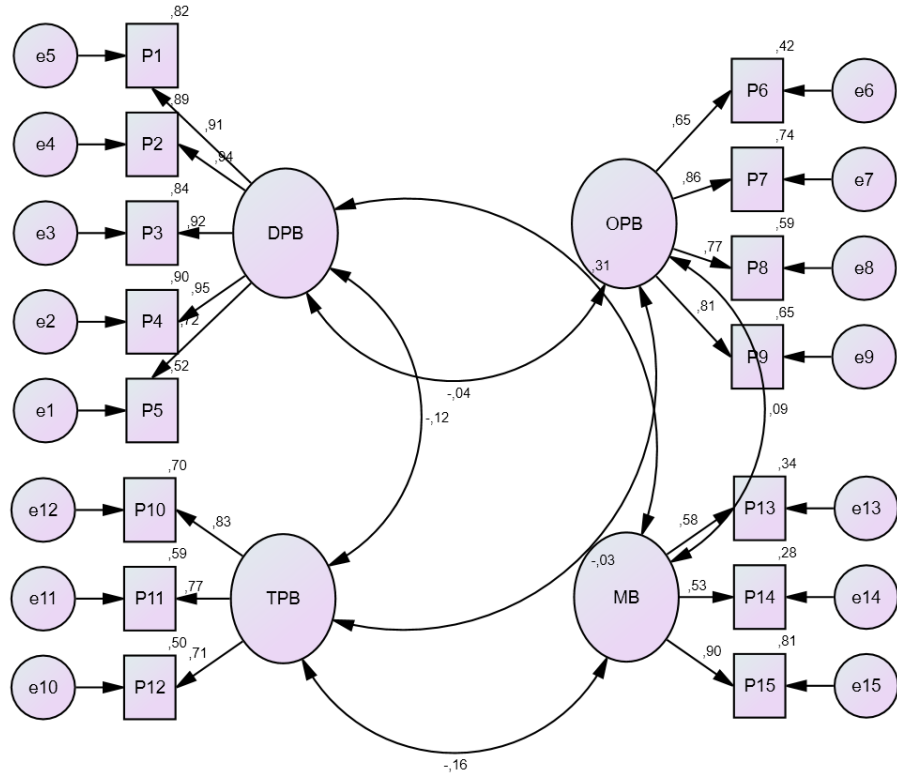
Tablo 6. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

İfadeler	Ortak Faktör Varyans	1	2	3	4
P2	0,901	0,939			
P4	0,901	0,928			
P3	0,875	0,924			
P1	0,851	0,910			
P5	0,720	0,825			
P7	0,786		0,882		
P9	0,724		0,851		
P8	0,703		0,836		
P6	0,583		0,762		
P10	0,774			0,876	
P11	0,727			0,847	
P12	0,691			0,824	
P15	0,721				0,823
P13	0,627				0,780
P14	0,562				0,740
Öz Değerler		4,384	2,850	2,157	1,756
Varyans Açıklama Oranı		29,230	18,999	14,383	11,708
Toplam Varyans Açıklama Oranı		29,230	48,229	62,612	74,319

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,828 Bartlett testi: $\chi^2 = 2742,052$; $p=0,000$

Yapılan AFA sonucunda KMO değeri $0,828 > 0,55$ ve Bartlett küresellik testi $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu değerlerden hareketle 15 madde için toplanmış olan verilerin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiği söylenebilir (Kan ve Akbaş, 2005). Ölçek öz değeri 1'den büyük 4 faktörlü bir yapı göstermektedir. “**Düzenleyici Paydaşlar**” olarak isimlendirilen birinci faktörün varyans açıklama oranı %29,230; “**Örgütsel Paydaşlar**” olarak isimlendirilen ikinci faktör %18,999; “**Toplumsal Paydaşlar**” olarak isimlendirilen üçüncü faktör %11,383 ve “**Medya**” olarak isimlendirilen dördüncü faktörün varyans açıklama oranı %11,708'dir. Dört faktörün birlikte toplam varyansın %74,319'unu açıkladığı belirlenmiştir. Sosyal bilimlerde varyansın en az %40-%60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Scherer vd., 1988) dolayısıyla çalışmada elde edilen toplam varyansın oldukça yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca ortak faktör yük değerinin $> 0,20$ (Tabachnick ve Fidell, 2013); faktör yük değerinin $> 0,35$ (Çokluk vd., 2016) ve iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az $> 0,10$ (Büyüköztürk vd., 2010) olmasına dikkat edilmiştir. Bu çerçevede ortak faktör yük değerlerinin 0,562-0,901 arasında; faktör yük değerlerinin de 0,35'ten büyük ve 0,740-0,939 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

AFA analizinden sonra elde edilen faktör yapısını doğrulamak için DFA yapılmıştır. Paydaş baskısı ölçeği ile ilgili olarak öncelikle model uyum kriterlerine bakılmıştır. Analizi sonucunda model uyum kriterlerinin (CMIN=137,819; DF=84; $p < 0,000$; CMIN/DF=1,641; RMESA=0,046; GFI=0,944; CFI=0,980; NFI=0,951) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. “Paydaş Baskısı” ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren model çıktısı ve sonuçları Şekil 10 ve Tablo 7’de verilmiştir.



Şekil 10. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Tablo 7. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Madde	Yol	Faktör	Faktör Yüğü	R ²	Hata Varyansı	T	p
P5	<---	DPB	0,719	0,812			
P4	<---	DPB	0,947	0,578	0,081	16,423	***
P3	<---	DPB	0,918	0,336	0,081	15,961	***
P2	<---	DPB	0,944	0,696	0,083	16,471	***
P1	<---	DPB	0,905	0,591	0,083	15,697	***
P6	<---	OPB	0,652	0,597			
P7	<---	OPB	0,862	0,649	0,111	11,815	***
P8	<---	OPB	0,769	0,592	0,112	11,038	***
P9	<---	OPB	0,806	0,743	0,112	11,265	***
P12	<---	TPB	0,705	0,525			
P11	<---	TPB	0,769	0,819	0,102	11,022	***
P10	<---	TPB	0,834	0,892	0,099	11,071	***
P13	<---	MB	0,580	0,843			
P14	<---	MB	0,527	0,897	0,129	7,323	***
P15	<---	MB	0,901	0,516	0,241	6,866	***

Not: **DPB:** Düzenleyici Paydaşlar Baskısı; **OPB:** Örgütsel Paydaşlar Baskısı; **TPB:** Toplumsal Paydaşlar Baskısı; **MB:** Medya Baskısı

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda alt boyutlara ilişkin bütün yol katsayıları anlamlı bulunmuştur. Maddelerin faktör yükleri 0,527-0,947 arasında değişmekte olup >0,35 kuralını sağladığı görülmektedir (Büyüköztürk, 2007). Bununla birlikte düzeltilmiş regresyon kat sayıları da yüksek ve orta seviyelerde gerçekleştiği söylenebilir (Kline, 2009).

Faktör analizinden sonra ölçek boyutlarının güvenilirliğinin sayısal olarak tespit edilmesi gerekmektedir (Durmuş ve diğerleri, 2013). Ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında güvenilirliğin belirlenmesi için yaygın olarak tercih edilen metotlardan biri Cronbach's Alpha metodudur (Güvendir ve Özkan, 2015). Bu doğrultuda ölçme aracının güvenilirlik çalışması kapsamında Cronbach's Alpha katsayısına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Paydaş Baskısı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Düzenleyici Paydaşlar	Örgütsel Paydaşlar	Toplumsal Paydaşlar	Medya	Cronbach's Alpha
P2				
P4				
P3				0,948
P1				
P5				
	P7			
	P9			
	P8			0,854
	P6			
		P10		
		P11		0,810
		P12		
			P15	
			P13	0,703
			P14	
Toplam				0,713

Tablo 9’da görüldüğü üzere; **Düzenleyici Paydaşlar** boyutu için Cronbach’s Alpha katsayısı $\alpha=0,948$; **Örgütsel Paydaşlar** boyutu için $\alpha=0,854$; **Toplumsal Paydaşlar** boyutu için $\alpha=0,810$ ve **Medya** boyutu için $\alpha=0,703$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenirligi ise $\alpha=0,713$ bulunmuştur. Literatürde Cronbach’s Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması gerektiği belirtilmektedir (Durmuş vd., 2013; Gürbüz ve Şahin, 2016). Buna göre çalışmada kullanılan ölçme aracının oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

2.7.1.2. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan “Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine” İlişkin geçerlilik ve güvenirlilik sonuçları analiz edilmiştir. Bu çerçevede Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine ilişkin AFA sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

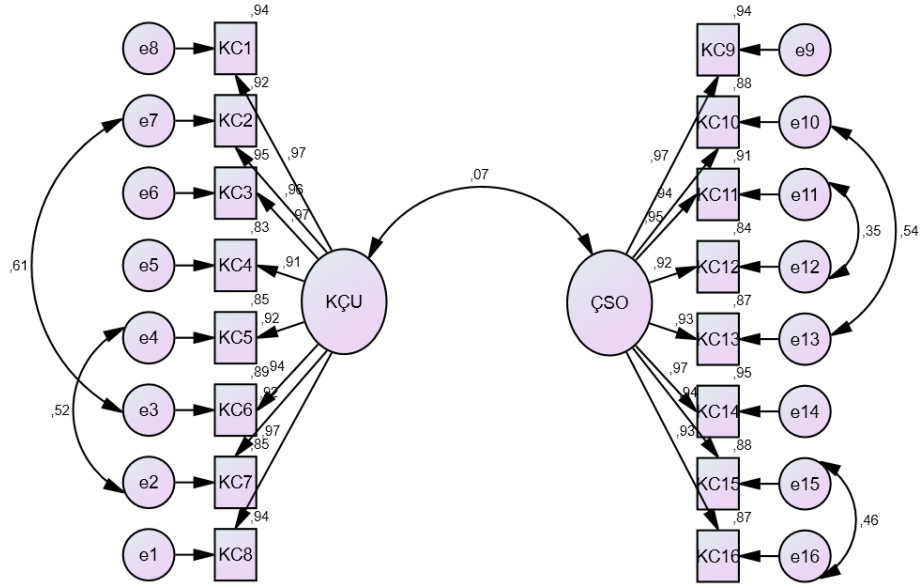
Tablo 9. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

İfadeler	Ortak Faktör Varyans	1	2
KC3	0,944	0,971	
KC1	0,939	0,969	
KC8	0,936	0,967	
KC2	0,936	0,967	
KC6	0,912	0,954	
KC5	0,889	0,942	
KC7	0,889	0,942	
KC4	0,862	0,928	
KC14	0,943		0,971
KC9	0,931		0,964
KC10	0,921		0,959
KC15	0,916		0,957
KC11	0,913		0,955
KC16	0,906		0,952
KC13	0,900		0,948
KC12	0,863		0,928
Öz Değerler		7,796	6,805
Varyans Açıklama Oranı		48,724	42,532
Toplam Varyans Açıklama Oranı		48,727	91,256

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,936 Bartlett testi: $\chi^2 = 9087,650$; $p=0,000$

Kurumsal çevrecilik ölçeğine ilişkin AFA sonucunda KMO değeri $0,936 > 0,55$ ve Barlett küresellik testi $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu değerlerden hareketle 16 madde için toplanmış olan verilerin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiği söylenebilir. Ölçek öz değeri 1'den büyük 2 faktörlü bir yapı göstermektedir. “**Kurumsal Çevreye Uyum**” olarak isimlendirilen birinci faktörün varyans açıklama oranı %48,724; “**Çevresel Stratejilere Odaklanma**” olarak isimlendirilen ikinci faktör ise %42,532 varyans açıklama oranına sahiptir. İki faktörün birlikte toplam varyansın %91,256'sını açıkladığı görülmektedir. Sosyal bilimlerde varyansın en az %40-%60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Hair vd., 2010) dolayısıyla çalışmada elde edilen toplam varyansın oldukça yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin ortak faktör yük değerlerinin 0,862-0,944 arasında; faktör yük değerlerinin de 0,971-0,928 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede ortak faktör yük değerinin $> 0,20$; faktör yük değerinin $> 0,35$ ve iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az $> 0,10$ kuralını sağladığı tespit edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2010; Çokluk vd., 2016; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Kurumsal Çevrecilik Ölçeği ile ilgili AFA sonuçlarını doğrulamak için DFA yapılmıştır. Ancak ölçümlerde uyum kriterlerinin sağlanmadığı ve bazı maddeler (KC2-KC6, KC5-KC7, KC10-KC13, KC11-KC12 ve KC15-KC16) arasında kovaryans çizilmesi gerektiğine karar verilmiştir. İlgili düzenlemeler yapıldıktan sonra yeni modelin uyum kriterlerinin (CMIN=267,638; DF=98; $p < 0,000$; CMIN/DF=2,731; RMESA=0,076; GFI=0,989; CFI=0,981; NFI=0,971) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. “Kurumsal Çevrecilik” ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren model çıktısı ve sonuçları Şekil 11 ve Tablo 10’da verilmiştir.



Şekil 11. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Tablo 10. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Madde	Yol	Faktör	Faktör Yüğü	R ²	Hata Varyansı	T	p
KC8	<---	KÇU	0,971	0,943			
KC7	<---	KÇU	0,922	0,851	0,022	35,188	***
KC6	<---	KÇU	0,941	0,886	0,024	39,238	***
KC5	<---	KÇU	0,924	0,853	0,022	35,456	***
KC4	<---	KÇU	0,910	0,828	0,027	32,977	***
KC3	<---	KÇU	0,974	0,948	0,020	50,334	***
KC2	<---	KÇU	0,957	0,916	0,022	43,730	***
KC1	<---	KÇU	0,971	0,943	0,020	49,167	***
KC9	<---	ÇSO	0,968	0,936			
KC10	<---	ÇSO	0,940	0,885	0,022	38,015	***
KC11	<---	ÇSO	0,953	0,907	0,024	41,504	***
KC12	<---	ÇSO	0,918	0,843	0,027	34,018	***
KC13	<---	ÇSO	0,930	0,866	0,023	35,925	***
KC14	<---	ÇSO	0,974	0,948	0,021	48,461	***
KC15	<---	ÇSO	0,940	0,884	0,021	38,082	***
KC16	<---	ÇSO	0,934	0,872	0,022	36,541	***

Not: KÇU: Kurumsal Çevreye Uyum; ÇSO: Çevresel Stratejilere Odaklanma

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda alt boyutlara ilişkin bütün yol katsayıları anlamlı bulunmuştur. Maddelerin faktör yükleri 0,922-0,971 arasında değişmekte olup >0,35 kuralını sağladığı görülmektedir (Büyüköztürk, 2007). Bununla birlikte düzeltilmiş regresyon kat sayıları da yüksek seviyelerde gerçekleşmiştir (Kline, 2009).

DFA sonucu elde edilen yapı üzerinden Kurumsal Çevrecilik ölçeğinin güvenirliliği için Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Kurumsal Çevrecilik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Kurumsal Çevreye Uyum	Çevresel Stratejilere Odaklanma	Cronbach's Alpha
KC3		
KC1		
KC8		
KC2-KC6		0,986
KC5-KC7		
KC4		
	KC14	
	KC9	
	KC10-KC13	0,985
	KC15-KC16	
	KC11-KC12	
Toplam		0,929

Tablo 12’de görüldüğü üzere; **Kurumsal Çevreye Uyum** boyutu için Cronbach’s Alpha katsayısı $\alpha=0,986$; **Çevresel Stratejilere Odaklanma** boyutu için $\alpha=0,985$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği ise $\alpha=0,929$ olarak bulunmuştur. Cronbach’s Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması gerektiği düşüncesinden hareketle (Gürbüz ve Şahin, 2016) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

2.7.1.3. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan “Yeşil İnovasyon Ölçeği”nin geçerlilik ve güvenirlik sonuçlarına bakılmış olup ölçeğe ilişkin AFA sonuçları Tablo 12’de verilmiştir

Tablo 12. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

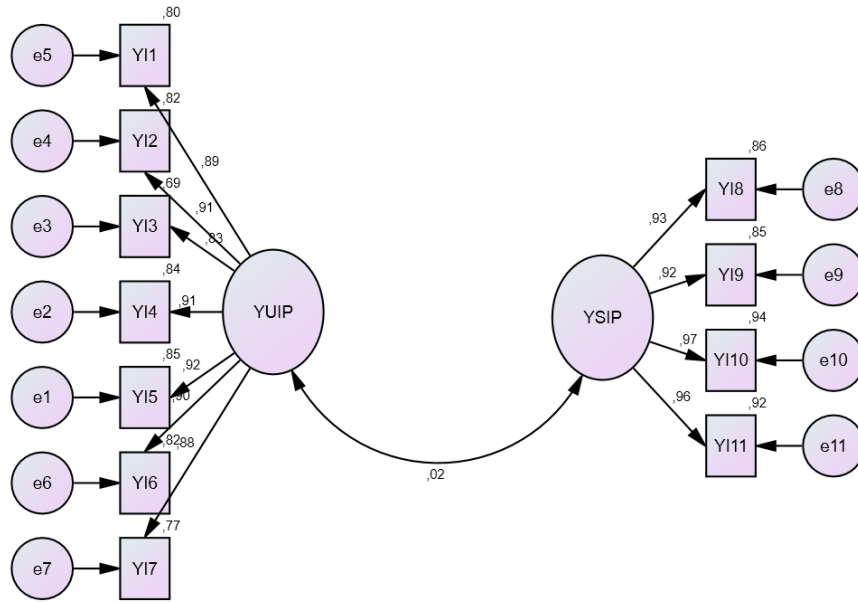
İfadeler	Ortak Faktör Varyans	1	2
YI4	0,860	0,927	
YI5	0,860	0,927	
YI2	0,848	0,921	
YI6	0,839	0,916	
YI1	0,834	0,912	
YI7	0,802	0,894	
YI3	0,744	0,860	
YI10	0,942		0,970
YI11	0,934		0,966
YI8	0,903		0,950
YI9	0,894		0,945
Öz Değerler		5,783	3,677
Varyans Açıklama Oranı		52,571	33,424
Toplam Varyans Açıklama Oranı		52,571	85,996

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,919 Bartlett testi: $\chi^2 = 4040,232$; $p=0,000$

Yeşil İnovasyon ölçeğine ilişkin AFA sonucunda KMO değeri $0,919 > 0,55$ ve Bartlett küresellik testi $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu değerlerden hareketle 11 madde için toplanmış olan verilerin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiği söylenebilir. Ölçek öz değeri 1’den büyük 2 faktörlü bir yapı göstermektedir. “**Yeşil Ürün İnovasyonu Performansı**” olarak isimlendirilen birinci faktörün varyans açıklama oranı %52,571; “**Yeşil Süreç İnovasyonu Performansı**” olarak isimlendirilen ikinci faktör ise %33,424 varyans açıklama oranına sahiptir. İki faktörün birlikte toplam varyansın %85,996’sını açıkladığı görülmektedir. Varyans açıklama oranının en az %40-%60 arasında olması yeterli (Hair vd., 2010) olduğu göz önüne alındığında toplam varyansın oldukça yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin ortak faktör yük

değerlerinin 0,744-0,942 arasında; faktör yük değerlerinin de 0,860-0,970 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede ortak faktör yük değerinin $>0,20$; faktör yük değerinin $>0,35$ ve iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az $>0,10$ kuralını sağladığı tespit edilmiştir (Çokluk vd., 2016; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Yeşil İnovasyon Ölçeği ile ilgili AFA sonuçlarını doğrulamak için DFA yapılmıştır. Analiz sonucunda modelin uyum kriterlerinin (CMIN=103,246; DF=43; $p<0,000$; CMIN/DF=2,401; RMESA=0,069; GFI=0,938; CFI=0,985; NFI=0,975) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. “Yeşil İnovasyon” ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren model çıktısı ve sonuçları Şekil 12 ve Tablo 13’de verilmiştir.



Şekil 12. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Tablo 13. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Madde	Yol	Faktör	Faktör Yüğü	R ²	Hata Varyansı	T	P
YI5	<---	YUIP	0,919	0,845			
YI4	<---	YUIP	0,914	0,835	0,037	27,170	***
YI3	<---	YUIP	0,830	0,689	0,038	21,093	***
YI2	<---	YUIP	0,906	0,820	0,039	26,423	***
YI1	<---	YUIP	0,895	0,801	0,040	25,517	***
YI6	<---	YUIP	0,904	0,818	0,038	26,586	***
YI7	<---	YUIP	0,877	0,769	0,040	24,346	***
YI8	<---	YSIP	0,928	0,862			
YI9	<---	YSIP	0,919	0,845	0,028	28,890	***
YI10	<---	YSIP	0,968	0,938	0,024	35,240	***
YI11	<---	YSIP	0,960	0,921	0,025	34,039	***

Not: YUIP: Yeşil Ürün İnovasyonu Performansı; **YSIP:** Yeşil Süreç İnovasyonu Performansı

Doğrulatoryıcı faktör analizi sonucunda alt boyutlara ilişkin bütün yol katsayıları anlamlı bulunmuştur. Maddelerin faktör yükleri 0,830-0,968 arasında değışmekte olup >0,35 kuralını sağladığı görölmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Bununla birlikte düzeltilmiş regresyon kat sayıları da yüksek seviyelerde gerçekleşmiştir (Kline, 2009).

DFA sonucu elde edilen yapı üzerinden Yeşil İnovasyon ölçeğinin farklı zamanlarda kullanılarak benzer sonuçlara ulaşma derecesine (Given, 2008: 753) sahip olup olmadığına karar vermek için Cronbach's Alpha değerlerine tekrar bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Yeşil Ürün İnovasyonu Performansı	Yeşil Süreç İnovasyonu Performansı	Cronbach's Alpha
YI4		
YI5		
YI2		
YI6		0,965
YI1		
YI7		
YI3		
	YI10	
	YI11	0,967
	YI8	
	YI9	
Toplam		0,885

Tablo 14'te görüldüğü üzere; **Yeşil Ürün İnovasyonu Performansı** boyutu için Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=0,965$; **Yeşil Süreç İnovasyonu Performansı** boyutu için $\alpha=0,967$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğın genel güvenirligi ise $\alpha=0,885$ olarak

bulunmuştur. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması gerektiği düşüncesinden hareketle (Akgül ve Çevik, 2003) ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

2.7.2. Paydaş Baskıları, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyona Yönelik

Bulgular

Araştırmanın bu kısmında İstanbul ilinde faaliyet gösteren otellerin algıladıkları paydaş baskıları, yürüttükleri kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon faaliyetleri incelenmiştir. Bu çerçevede yapılmış olan betimsel analiz sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

En yüksek ölçüm değerinden, en düşük ölçüm değeri çıkartılarak, kullanılan seviye sayısına bölünmektedir. Ölçüm seviyelerinden kesinlikle katılıyorum “çok yüksek”, katılıyorum “yüksek”, ne katılıyorum ne katılmıyorum “orta”, katılmıyorum “düşük” ve kesinlikle katılmıyorum “çok düşük” olarak ifade edilmiştir. Ölçüm düzeyleri belirlenirken “en yüksek ölçek değeri – en düşük ölçek değeri / kullanılan seviye sayısı” formülü kullanılmıştır. Formülde $(5-1) / 5 = 0,8$ değeri sabit sayı olarak kullanılmıştır.

Verilen cevapların ortalamaları, 4,24-5,00 arasında ise çok yüksek, 3,43-4,23 arasında ise yüksek, 2,62-3,42 arasında ise orta, 1,81-2,61 arasında düşük ve 1-1,8 arasında ise çok düşük olarak ifade edilmiştir

“İşletmelerin üzerinde baskı yaratarak, çevreci düzenlemeler yapma, çevreci mal ve hizmet üretim süreçleri tasarlama, işletmenizde çevre politikaları oluşturma ve benzeri çevreci (eko/ yeşil) uygulamalara işletmeleri yönelten paydaşlar anket formunda sıralanmıştır”. Cevaplayıcıların bu soruya verdiği yanıtların hesaplanması sonucunda ortalamaları ve aralık düzeyleri aşağıda verilmiştir. Bu çerçevede yapılmış olan betimsel analiz sonuçları Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyona İlişkin Bulgular

	n	Min.	Max.	\bar{X}	SS
Paydaş Baskısı	299	1,67	4,67	3,426	0,602
Düzenleyici Paydaşlar	299	1,00	5,00	3,178	1,313
Örgütsel Paydaşlar	299	1,00	5,00	3,760	0,893
Toplumsal Paydaşlar	299	1,00	5,00	3,285	1,158
Medya	299	1,00	5,00	3,535	1,190
Kurumsal Çevrecilik	299	1,00	5,00	3,026	1,005
Kurumsal Çevreye Uyum	299	1,00	5,00	3,143	1,335
Çevresel Stratejilere Odaklanma	299	1,00	5,00	2,909	1,426
Yeşil İnovasyon	299	1,00	5,00	3,259	0,927
Yeşil Ürün İnovasyonu	299	1,00	5,00	3,283	1,255
Yeşil Süreç İnovasyonu	299	1,00	5,00	3,216	1,255

Paydaş baskıları; ölçek ifadelerinin aritmetik ortalama 3.76 ile 3.17 değerleri arasında değer aldığı görülmektedir (\bar{X} 3,42). Alt boyutlar açısından bakıldığında; örgütsel paydaşlar, müşterileri, tedarikçileri, çalışanları ve hissedarları içerir ve işletmenin. Müşterilerini, hisse sahiplerini, tedarikçileri kapsar. İşletmelerin örgütsel paydaşlardan yüksek düzeyde (\bar{X} 3,76) baskı algıladıkları söylenebilir.

İkinci yüksek katılımın medya boyutunda (\bar{X} 3,53) sosyal medya (twitter, facebook, instagram), basın ve medya kuruluşları (gazete, dergi) ve internet kanalları aracılığı (youtube) ile algıladıkları baskı olduğu görülmektedir.

Devamında araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin cevaplarına bakıldığında toplumsal paydaşlardan (STK, lar çevreci kurum ve kuruluşlar) orta düzeyde (\bar{X} 3,28) baskı algıladıkları görülmektedir. Son olarak orta düzeyde (\bar{X} 3,17) algılanan düzenleyici paydaş baskıları yasa, yönetmelik gibi hükümetin çevre mevzuatları aracılığı ile, devletin düzenleyici ve denetleyici kurumları, başbakanlık, bakanlıklar, müsteşarlıklar gibi kamu kurumlarından gelen algılanan baskıları içerir. Düzenleyici paydaş boyutu diğer paydaşlara göre en düşük katılma düzeyine sahiptir

Kurumsal çevrecilik; ölçek ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3.14 ile 2,90 arasında değer aldığı ve yöneticilerin kurumsal çevrecilik davranışlarına katılma düzeyinin (\bar{X} 3,02) orta olduğu görülmektedir

Alt boyutlar açısından bakıldığında, kurumsal çevreye uyumu ölçen ifadelerle araştırmaya katılan yöneticilerin orta düzeyde (\bar{X} 3,14) katılım sağladığı görülmektedir.

Ölçekte bu boyuttaki ifadelerde bahsedilen kurumsal çevreye uyum davranışları yöneticilerin; çevre korumanın önemini her çalışanın anlaması için bilgi sağlama, her alanda çevre bilincini teşvik etme ve açık bir politika beyanı yayınlama çabalarını içerir. Bu çerçevede yapılmış olan betimsel analiz sonuçlarına göre yukarıda sayılan kurumsal çevreye uyum boyutu ifadelerine orta düzeyde katılım olduğu görülmektedir.

Diğer alt boyut olan çevresel stratejilere odaklanmayı ölçen ifadeler yöneticilerin aynı şekilde orta düzeyde ($\bar{X}2,90$) katılım sağladığı görülmektedir. Ölçekte bu ifadelerde bahsedilen çevresel stratejilere odaklanma davranışları yöneticilerin; çevresel konuları stratejik planlama sürecine dahil etme, ürün ve hizmetlerin reklamlarında çevresel boyutları vurgulama, çevreye zararlı etkiyi en aza indiren ürün ve süreçler geliştirme çabalarını içerir. Ayrıca işletmenin çevreyi koruma sorumluluğunu kabul etme ve çevresel hedeflerini diğer kurumsal hedefleri ile ilişkilendiren davranışlar sergilemesi de çevresel stratejilere odaklanma boyutu içinde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede yapılmış olan betimsel analiz sonuçlarına göre yukarıda sayılan çevresel stratejilere uyum boyutu ifadelerine orta düzeyde katılım olduğu görülmektedir.

Yeşil İnovasyon ölçeğinin ifadelerinin aritmetik ortalama değerlerinin 3.21 ile 2,28 arasında değer aldığı görülmektedir. Yeşil inovasyon performansı ölçeğinde yer alan ifadeler katılma düzeyinin ($\bar{X}3,25$) orta olduğu görülmektedir.

Alt boyutlar açısından bakıldığında yeşil ürün inovasyonunu ölçen ifadeler yöneticilerin orta düzeyde ($\bar{X}3,28$) katılım sağladığı görülmektedir. Yeşil ürün inovasyonu ölçek ifadeleri; enerji ve kaynak tasarrufu sağlayan, kaynak kullanımını azaltan, en az kirlilik yaratacak malzemelerin seçimi gibi yeşil ürün inovasyonlarını kapsamaktadır. Ayrıca yeşil ürün inovasyonları işletmelerin eko-etiket ve çevre sertifikalarına hak kazanmaları için geri dönüşüm, tekrar kullanım, geri kazanım, atık ayrıştırma gibi çevreci uygulamaları da içine almaktadır. Bu çerçevede yapılmış olan betimsel analiz sonuçlarına göre yukarıda sayılan yeşil ürün inovasyonu boyutu ifadelerine katılım derecesinin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Diğer boyut yeşil süreç inovasyonunu ölçen ifadeler yöneticilerin orta düzeyde (\bar{X} 3,21) katılım sağladığı görülmektedir. Yeşil süreç inovasyonu ölçek ifadeleri; tehlikeli atıkların çevreye zarar vermeyecek şekilde bertaraf edilmesini, kaynakların kullanımını azaltan sistemler tasarlamayı, hizmet üretimi süreçlerini yasalar ve yönergelere uyum sağlamak amacıyla sürekli güncel tutmayı içeren işletmenin çevresel performanslarını kapsamaktadır. Bu çerçevede yapılmış olan betimsel analiz sonuçlarına göre yukarıda sayılan yeşil süreç inovasyonu boyutu ifadelerine orta düzeyde katılım olduğu görülmektedir.

2.7.3. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında paydaş baskısının, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon faaliyetlerinin otellerin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu çerçevede ikiden çok değişken arasındaki anlamlı farklılığı test etmek için One-Way ANOVA testinden yararlanılmıştır.

2.7.3.1. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Oda Sayısı Açısından Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında algılanan paydaş baskısının, yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu ve yeşil inovasyon performansının otellerin oda sayısı açısından dağılımına bakılmış olup elde edilen bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otellerin Oda Sayısı Açısından Karşılaştırılması

Otel Oda Sayısı		N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Paydaş Baskısı	1. 25<	65	3,495	0,678	2,101	0,100	-
	2. 25-75 Oda	147	3,364	0,583			
	3. 76-200 Oda	71	3,426	0,578			
	4. 201>	16	3,720	0,480			
Kurumsal Çevrecilik	1. 25<	65	2,935	1,043	0,965	0,410	-
	2. 25-75 Oda	147	3,022	1,060			
	3. 76-200 Oda	71	3,029	0,875			
	4. 201>	16	3,412	0,857			
Yeşil İnovasyon	1. 25<	65	3,400	0,783	1,891	0,131	-
	2. 25-75 Oda	147	3,251	1,001			
	3. 76-200 Oda	71	3,081	0,915			
	4. 201>	16	3,545	0,697			
TOPLAM		299					

*p<0,05

Otellerin algıladıkları paydaş baskıları, kurumsal çevrecilik tutumu düzeyleri ve yeşil inovasyon performansları oda sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

2.7.3.2. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Personel Sayısı Açısından Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında paydaş baskısının, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon faaliyetlerinin otellerin personel sayısı açısından dağılımına bakılmış olup elde edilen bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otellerin Personel Sayısı Açısından Karşılaştırılması

Otel Personel Sayısı		N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Paydaş Baskısı	1. 25<	67	3,419	0,615	0,322	0,809	-
	2. 25-75 Kişi	144	3,452	0,585			
	3. 76-150 Kişi	71	3,408	0,612			
	4. 151 \geq	17	3,309	0,696			
Kurumsal Çevrecilik	1. 25<	67	2,920	1,001	1,309	0,272	-
	2. 25-75 Kişi	144	3,143	1,015			
	3. 76-150 Kişi	71	2,931	0,967			
	4. 151 \geq	17	2,841	1,063			
Yeşil İnovasyon	1. 25<	67	3,245	0,974	1,273	0,284	-
	2. 25-75 Kişi	144	3,332	0,892			
	3. 76-150 Kişi	71	3,212	0,904			
	4. 151 \geq	17	2,887	1,101			
TOPLAM		299					

* $p<0,05$

Tablo 17’de görüldüğü üzere otellerin algıladıkları paydaş baskıları ile kurumsal çevrecilik tutumu düzeyleri ve yeşil inovasyon performansları personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

2.7.3.3. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Sınıfı Açısından Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında paydaş baskısının, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon faaliyetlerinin otellerin sınıfı açısından dağılımına bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otel Sınıfları Açısından Karşılaştırılması

	Otel Sınıfı	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Paydaş Baskısı	1. 5 Yıldızlı	123	3,501	0,608	1,850	0,159	-
	2. 4 Yıldızlı	105	3,349	0,541			
	3. 3 Yıldızlı	71	3,409	0,668			
Kurumsal Çevrecilik	1. 5 Yıldızlı	123	3,319	0,939	9,406	0,000*	1>2 1>3
	2. 4 Yıldızlı	105	2,814	1,054			
	3. 3 Yıldızlı	71	2,831	0,925			
Yeşil İnovasyon	1. 5 Yıldızlı	123	3,408	0,946	3,159	0,044*	1>2
	2. 4 Yıldızlı	105	3,102	0,925			
	3. 3 Yıldızlı	71	3,233	0,866			
TOPLAM		299					

*p<0,05

3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin tümü paydaş baskısını algılamakatadır (F=1,850; p>0,05). Otellerin kurumsal çevrecilik tutumu düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir (F=9,406; p<0,05). Dolayısıyla 5 yıldızlı otellerin yöneticilerinin diğer otel yöneticilerinden daha fazla çevrecilik tutumuna sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte otellerin yeşil inovasyon performansları arasında da anlamlı farklılık olduğu söylenebilir (F=1,159; p<0,05). Tukey sonuçlarına göre; 5 yıldızlı otellerin 4 yıldızlı otellerden daha yüksek yeşil inovasyon performansı gösterdiği tespit edilmiştir.

2.7.3.4. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Sahiplik Durumları Açısından Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında paydaş baskısının, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon faaliyetlerinin otellerin sınıfı açısından dağılımına bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otel Sınıfları Açısından Karşılaştırılması

	Otel Sahiplik Durumu	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Paydaş Baskısı	1. Bağımsız	110	3,476	0,671	2,738	0,066	-
	2. Yerli Zincir	48	3,243	0,495			
	3. Uluslararası Zincir	141	3,450	0,570			
Kurumsal Çevrecilik	1. Bağımsız	110	3,080	1,035	0,419	0,658	-
	2. Yerli Zincir	48	2,922	0,990			
	3. Uluslararası Zincir	141	3,018	0,990			
Yeşil İnovasyon	1. Bağımsız	110	3,274	1,015	0,798	0,451	-
	2. Yerli Zincir	48	3,106	0,958			
	3. Uluslararası Zincir	141	3,299	0,842			
TOPLAM		299					

*p<0,05

Sahiplik durumuna göre otellerin algıladıkları paydaş baskıları, kurumsal çevrecilik tutumları ve yeşil inovasyon performansları anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

2.7.3.5. Paydaş Baskısının, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Faaliyetlerinin Otellerin Faaliyet Süreleri Açısından Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında paydaş baskısının, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon faaliyetlerinin otellerin faaliyet süreleri açısından dağılımına bakılmış olup elde edilen bulgular Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Performansı Otellerin Faaliyet Süresi Açısından Karşılaştırılması

Otel Faaliyet Süresi		N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Paydaş Baskısı	1. 2 Yıl <	41	3,196	0,545	3,741	0,012*	3>1
	2. 2-5 Yıl	92	3,363	0,651			
	3. 6-10 Yıl	137	3,510	0,582			
	4. 11≥	29	3,556	0,525			
Kurumsal Çevrecilik	1. 2 Yıl <	41	3,246	1,112	1,074	0,360	-
	2. 2-5 Yıl	92	2,939	0,946			
	3. 6-10 Yıl	137	3,046	0,984			
	4. 11≥	29	2,893	1,120			
Yeşil İnovasyon	1. 2 Yıl <	41	3,383	1,092	0,309	0,819	-
	2. 2-5 Yıl	92	3,219	0,825			
	3. 6-10 Yıl	137	3,246	0,951			
	4. 11≥	29	3,266	0,902			
TOPLAM		299					

* $p<0,05$

Otellerin kurumsal çevrecilik tutumları ve yeşil inovasyon performansları faaliyet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak algıladıkları paydaş baskıları otellerin faaliyet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,741$; $p<0,05$). Buna göre 6-10 yıldır faaliyet gösteren otellerin, 2 yıldan az süredir faaliyet gösteren otellerden daha fazla paydaş baskısı algıladıkları söylenebilir.

2.7.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında otellerin maruz kaldıkları paydaş baskıları, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Sonuçlara göre; algılanan **paydaş baskıları** ile yöneticilerin **kurumsal çevrecilik** tutumları arasında orta ($r=0,513$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır. Otellerin algıladıkları **düzenleyici paydaşların baskıları** ile yöneticilerin **kurumsal çevrecilik tutumu** arasında orta ($r=0,616$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Algılanan **düzenleyici paydaşların baskıları** ile yöneticilerin **çevresel stratejilere odaklanma** tutumu arasında yüksek ($r=0,816$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Algılanan **toplumsal paydaş baskıları** ile yöneticilerin **kurumsal çevrecilik** tutumu arasında çok zayıf ($r=0,227$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Algılanan **toplumsal paydaş baskıları** ile yöneticilerin **kurumsal çevreye uyum** tutumu arasında zayıf ($r=0,402$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Algılanan **paydaş baskıları** ile işletmenin **yeşil inovasyon** performansı arasında zayıf ($r=0,412$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır. Algılanan **düzenleyici paydaş baskıları** ile işletmelerin **yeşil inovasyon** performansı arasında orta ($r=0,528$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır. Algılanan **düzenleyici paydaş baskıları** ile işletmelerin **yeşil ürün inovasyonu** performansı arasında çok zayıf ($r=0,184$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır. Algılanan **düzenleyici paydaş baskıları** ile işletmenin **yeşil süreç inovasyonu** performansı arasında yüksek ($r=0,751$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 21. Paydaş Baskısı, Kurumsal Çevrecilik ve Yeşil İnovasyon Arasındaki İlişki

Pearson Korelasyon	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Paydaş Baskısı (1)	r	1										
	p											
Düzenleyici Paydaşlar (2)	r	0,754**	1									
	p	0,000										
Örgütsel Paydaşlar (3)	r	0,387**	-0,022	1								
	p	0,000	0,703									
Toplumsal Paydaşlar (4)	r	0,243**	-0,113	-0,039	1							
	p	0,000	0,051	0,496								
Medya (5)	r	0,522**	0,201**	0,059	-0,111	1						
	p	0,000	0,000	0,308	0,056							
Kurumsal Çevrecilik (6)	r	0,513**	0,616**	-0,042	0,227**	-0,013	1					
	p	0,000	0,000	0,472	0,000	0,829						
Kurumsal Çevreye Uyum (7)	r	0,162**	0,056	-0,051	0,402**	-0,034	0,706**	1				
	p	0,005	0,334	0,383	0,000	0,560	0,000					
Çevresel Stratejilere Odaklanma (8)	r	0,572**	0,816**	-0,011	-0,056	0,014	0,749**	0,060	1			
	p	0,000	0,000	0,843	0,332	0,809	0,000	0,303				
Yeşil İnovasyon (9)	r	0,412**	0,528**	0,021	-0,014	0,064	0,804**	0,678**	0,499**	1		
	p	0,000	0,000	0,713	0,815	0,266	0,000	0,000	0,000			
Yeşil Ürün İnovasyonu (10)	r	0,182**	0,184**	0,016	0,009	0,099	0,523**	0,751**	0,034	0,870**	1	
	p	0,002	0,001	0,777	0,879	0,089	0,000	0,000	0,560	0,000		
Yeşil Süreç İnovasyonu (11)	r	0,518**	0,751**	0,015	-0,043	-0,041	0,719**	0,064	0,954**	0,508**	0,019	1
	p	0,000	0,000	0,802	0,459	0,475	0,000	0,271	0,000	0,000	0,746	

Not: **p<0,01; *p<0,05

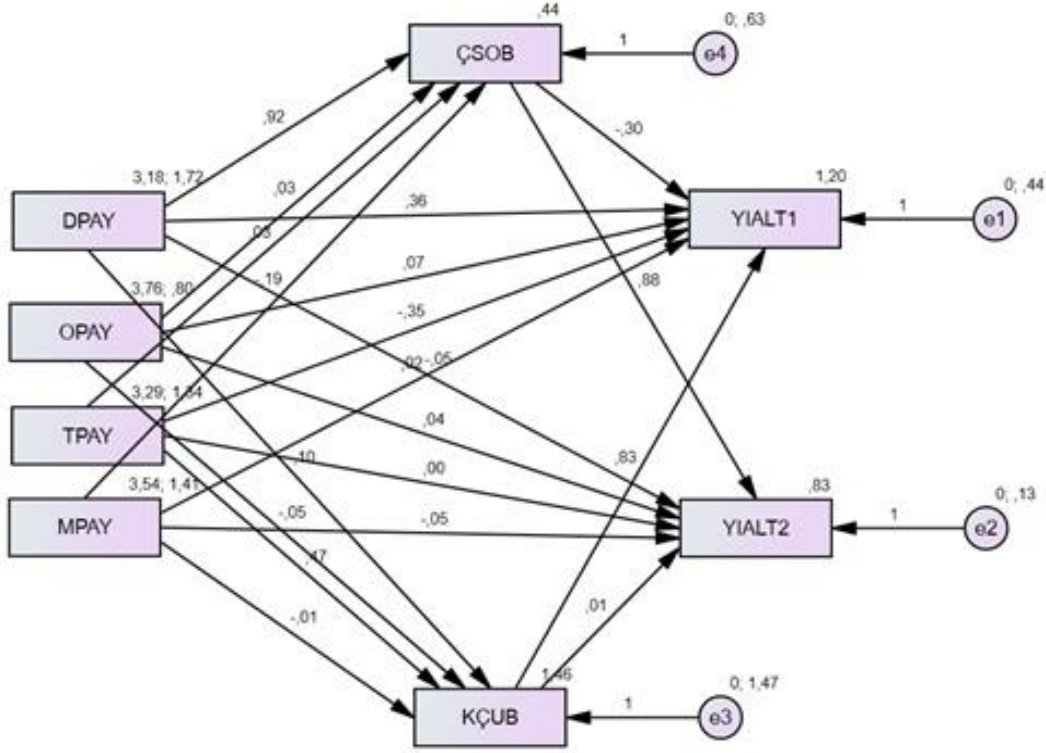
Yöneticilerin **kurumsal çevrecilik** tutumu ile işletmenin **yeşil inovasyon** performansı arasında yüksek ($r=0,804$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin **kurumsal çevreye uyum** tutumu ve işletmenin **yeşil inovasyon** performansı arasında orta ($r=0,678$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin **kurumsal çevreye uyum** tutumu ve işletmenin **yeşil ürün inovasyonu** performansı arasında yüksek ($r=0,751$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin **çevresel stratejilere odaklanma** tutumu ve işletmenin **yeşil inovasyon** faaliyetleri arasında orta ($r=0,499$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yöneticilerin **çevresel stratejilere odaklanma** tutumu ve işletmenin **yeşil süreç inovasyonu** performansı arasında çok yüksek ($r=0,954$; $p=0,000<0,01$) düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

2.8. Aracılık Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında paydaş baskısının işletmelerin yeşil inovasyon performansı ile ilişkisi üzerinde kurumsal çevreciliğin aracılık rolü olup olmadığına bakılmıştır. Analiz sonucunda modelin uyum kriterlerinin (CMIN=20,889; DF=8; $p=<0,000$; CMIN/DF=2,611; RMESA=0,074; GFI=0,938; CFI=0,991; NFI=0,986) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar açısından yapılan aracılık testi analizi model çıktısı ve etki düzeyleri Şekil 13 ve Tablo 23'te verilmiştir.

Şekil 13'de yer alan yol analiz sonuçları, değişkenler arasındaki doğrudan etkileri göstermektedir. Ancak aracılık etkisinin araştırılabilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olması gerekmektedir. Bununla birlikte aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması gerekmektedir. Aracı değişken bağımsız değişken ile birlikte modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde anlamlı bir düşüş oluyorsa kısmi aracılık, tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracılık söz konusu olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1175). Bu amaçla modele yönelik ayrıntılı analiz yapıldığında, doğrudan etkilerle birlikte dolaylı etkileri de belirlenebilmektedir. Bir değişkenin diğer değişken üzerindeki dolaylı etkisi bir aracı değişken üzerinden

olmakta ve sonuçta bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından etkilenmesi hakkında daha ayrıntılı bilgiye erişilebilmektedir. Bu çalışmada ortaya konmaya çalışılan değişkenlere ait doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 23’de yer almaktadır.

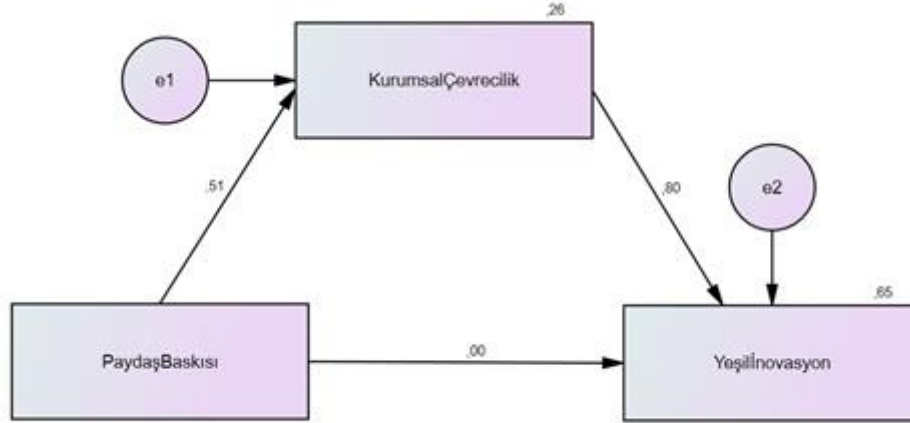


Şekil 23. Boyutsal Açıdan Kurulan Aracılık Testi Sonuçları

Tablo 23 incelendiğinde toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler görülmektedir. Toplam etkiler; dışsal değişken olan paydaş baskıları (X) içsel değişken olan yeşil inovasyon performansı (Y) üzerindeki toplam etkisine ilişkin değeri vermektedir. Paydaş baskılarının (X) yeşil inovasyon peformansı (Y) üzerindeki etkisi, üçüncü bir değişken kurumsal çevrecilik (M) vasıtasıyla sağlanmakta ve kurumsal çevrecilik (M) değişkeni paydaşların baskısını (X) işletmelerin yeşil inovasyon performansına (Y) aktarmaktadır. Kurumsal Çevrecilik (M) kontrol edilirken, paydaş baskıları (X) ile yeşil inovasyon performansı (Y) üzerindeki etkisi doğrudan etki değerini vermektedir. Bu bağlamda dolaylı etkinin olması, aracı etkinin olması anlamına gelmektedir.

Agılanan düzenleyici paydaş baskıları ile işletmenin yeşil ürün inovasyonu performansı boyutu ($\beta=0,191$) arasındaki ilişkisinde kurumsal çevreciliğin hem kurumsal çevreye uyum hem de çevresel stratejilere odaklanma boyutlarının tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Paydaş baskısının alt boyutu olan düzenleyici paydaş baskısının yeşil süreç inovasyonu performansı ($\beta=0,811$) üzerindeki etkisinde hem çevreye uyum hem de çevresel stratejilere odaklanmanın tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Paydaş baskısının alt boyutu olan toplumsal paydaş baskısının yeşil ürün inovasyonu ($\beta=0,385$) üzerindeki etkisinde kurumsal çevreye uyumun tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Paydaş baskısının alt boyutu olan medya baskısının yeşil süreç inovasyonu ($\beta=0,164$) üzerindeki etkisinde çevresel stratejilere odaklanmanın tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir

Analizler sonucunda ortaya çıkan bu ilişkiler doğrultusunda paydaş baskılarının, yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde kurumsal çevreciliğin aracılık rolünü belirlemek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli ise Şekil 14'te sunulmuştur.



Şekil 13. Aracılık Testine İlişkin Genel Test Sonuçları

Tablo 22. Aracılık Testine İlişkin Genel Test Sonuçları

Model	Kurumsal Çevrecilik		Yeşil İnovasyon	
	β	Std. Hata	β	Std. Hata
Paydaş Baskısı (M Yolu) R²			0,634*	0,081
Paydaş Baskısı (X Yolu) R²	0,856*	0,083		0,170
Paydaş Baskısı (M' Yolu Kurumsal Çevrecilik (Y Yolu) R²			0,001*	0,062
			0,742*	0,037
				0,646
Dolaylı Etki			0,635* (0,502-0,781)	

* $p < 0,05$

Tablo 21’de bağımsız değişken olan paydaş baskılarının yeşil inovasyon üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,634$, $p < 0,001$]. Bu kapsamda “**H₃**: *Paydaş baskıları ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Bağımsız değişken olan paydaş baskısının aracı değişken olan kurumsal çevrecilik ile ilişkisi [$\beta=0,856$, $p < 0,001$] anlamlı bulunmuştur.

Dolayısıyla “**H₁**: *Paydaş baskıları ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Ancak aracı değişken olan kurumsal çevreciliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisi [$\beta=0,742$, $p < 0,001$] devreye girdiğinde paydaş baskısının etkisinin [$\beta=0,001$, $p > 0,05$] tamamen ortadan kalktığı tespit edilmiştir.

Bu durumda “**H₂**: *Yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. “**H₄**: *Paydaş baskıları ile yeşil inovasyon performansı arasındaki ilişkide kurumsal çevrecilik tutumu aracı role sahiptir*” hipotezinin “**tam aracılık rolü vardır**” şeklinde kabul edildiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak kurumsal çevreciliğin paydaş baskıları ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü olduğu söylenebilir.

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizm endüstrisi büyüdükçe, hem iyiye yönelik bir güç olarak hem de olumsuz etkileri açısından toplum ve çevre ile olan ilişkisi hakkında endişeler artmaktadır (Goodwin, 2011). Daha önce çevresel uygulamaların temel motivasyonu finansal kazançlar, işletmeler artık uzun vadeli sürdürülebilirliğin ve çevresel konulara proaktif bir yaklaşımın önemini fark etmektedir. Hükümetin düzenleyici yasa ve yönetmelikeri, tüketicilerin tercihleri, yatırımcılar, toplumsal beklentiler, çevreci STK'lar, medya gibi paydaşlar işletmelere çevreci uygulamalar konusunda baskısı oluşturmaktadır. Bu faktörler, genellikle "paydaş baskıları" olarak adlandırılarak, işletmeleri basit çevresel yönetim uygulamalarının ötesine geçmeye ve daha kapsamlı ve uzun vadeli çevresel stratejilere yönelmeye teşvik etmektedir.

İşletmeleri çevreci uygulamalara iten başlıca nedenler arasında tüketiciler, hükümetler ve işletmenin kendisinin iç ve dış paydaşları yer almakta ve her biri kendine özgü bir şekilde yeşil uygulamaların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Cekanavicius vd., 2014). Dolayısıyla paydaş baskısı, ürün ve süreç tasarımı inovasyonlarını göz önünde bulundurarak çevresel performansın gerçekleştirilmesi için temel olan çevresel yönetim uygulamalarını benimseme konusunda kuruluşu güçlendirebilir (Salvado vd., 2014; Chabowski vd., 2011). Bu koşullar altında, işletmelerin yukarıda bahsedilen baskılara karşı koymabilmesi için yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumuna sahip olması ve çevreci uygulamaları işletme kararlarına dahil etmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda bu araştırmada paydaş baskılarının işletmenin yeşil inovasyon performansına etkisinde yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumunun aracılık rolü araştırılmış, verilerin analizinden elde edilen bulgularla alanyazında var olan araştırmaların bulguları karşılaştırılarak tartışılmış ve sonuçlara dayalı olarak öneriler sunulmuştur.

Paydaş baskısının, kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon faaliyetlerinin otellerin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bulgulardan yola çıkarak otellerin algıladıkları paydaş baskıları ile kurumsal çevrecilik tutumu düzeyleri ve yeşil inovasyon performansları oda sayısına ve personel sayısına göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Benzer şekilde Tekin ve Durna (2012) araştırmalarında işletmenin hizmet süresi ile inovasyon faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki veya farklılık bulamamıştır. Fakat bunun aksine Işkın (2020) yaptığı araştırmada otel işletmelerinin çalışan sayılarına göre inovasyon faaliyetleri düzeylerinin farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Bununla birlikte otellerin yeşil inovasyon performansları arasında da anlamlı farklılık olduğu söylenebilir. Tukey sonuçlarına göre; 5 yıldızlı otellerin 4 yıldızlı otellerden daha yüksek yeşil inovasyon performansı gösterdiği tespit edilmiştir.

Sahiplik durumuna göre otellerin algıladıkları paydaş baskıları, kurumsal çevrecilik tutumları ve yeşil inovasyon performansları anlamlı farklılık göstermemektedir. Vatan (2010) yaptığı araştırmada İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde inovasyon ile işletmenin zincir işletme veya bağımsız işletme olmasıyla ilgili bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Otellerin kurumsal çevrecilik tutumları ve yeşil inovasyon performansları otellerin faaliyet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Fakat algıladıkları paydaş baskıları otellerin faaliyet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre 6-10 yıldır faaliyet gösteren otellerin, 2 yıldan az süredir faaliyet gösteren otellerden daha fazla paydaş baskısı algıladıkları söylenebilir. Bu bulguların aksine Işkın (2020) hizmet süresi 10 yıl ve üzeri olan otel işletmelerinin inovasyon faaliyetleri düzeyleri hizmet yılı 5-7 yıl, 8-10 yıl ve 1 yıl ve altı olan işletmelerden daha düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Otellerinin tümü paydaş baskılarını algılamaktaadır. Beş yıldızlı otel işletmeleri diğerlerinden daha fazla baskı algılamaktadır. Otellerin kurumsal çevrecilik tutumu düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Ayrıca beş yıldızlı otellerin

yöneticilerinin diğer otel yöneticilerinden daha fazla çevrecilik tutumuna sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmanın kapsamında algılanan paydaş baskıları ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumları arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Paydaş teorisi, işletme davranışının çeşitli paydaşlar tarafından işletme üzerinde uygulanan baskılar ile şekillendiğini (Latip vd., 2022), işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmesinin paydaş etkilerinin bir sonucu olduğunu (Wing-Hung Lo, Fryxell ve Tang, 2010) ileri sürmektedir. Benzer sonuçlar; işletmelerin paydaş baskısıyla karşılaştıklarında çevre dostu uygulamaları benimsemelerinin daha olası olduğunu, paydaş baskısının bir değişim katalizörü işlevi gördüğünü ve yöneticileri çevresel açıdan daha sürdürülebilir uygulamaları benimsemeye motive ettiğini savunmaktadır (Bansal ve Roth, 2000; Sharma ve Henriques, 2005).

Araştırma paydaş baskılarının alt boyutları açısından analiz edildiğinde, düzenleyici paydaşların baskıları ile yöneticilerin çevresel stratejilere odaklanma tutumu arasında yüksek düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Karar verme süreçlerine bilgi sağlama ve stratejilerini düzenleyici paydaşların beklentileriyle uyumlu hale getirmelerine yardımcı olabileceği için bu ilişkinin anlaşılması işletmeler için önem taşımaktadır.

Literatürdeki ilgili çalışmalar da kamuoyunun endişesinin işletmelerdeki çevresel girişimleri de beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır. Rondinelli ve Berry (2000), birçok şirketin yatırımcılar, yasa düzenleyiciler, kamu çıkar grupları ve paydaşlar tarafından çevreye yönelik artan endişeyi algıladığını ortaya koymuştur. Ayrıca yöneticiler kötü tanıtımdan, yaptırımlardan, para cezalarından ve kamu cezalarından korktuklarını yapılan araştırmalarda belirtmişlerdir (Bansal ve Roth, 2000).

González ve Barba-Sánchez (2020) yapmış oldukları araştırmada, paydaşların, operasyonel çevre stratejisinde (süreçle ilgili olarak) ve çevresel pazarlama stratejisi (ürünle ilgili) üzerinde etkilerini analiz etmiştir. Sonuçlara göre paydaşlar işletmelerin çevresel hassasiyetlerine ve çevre stratejilerine olumlu ve önemli ölçüde baskı yaptığı görülmüştür.

Avustralya’da Khatter ve diğeri (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırma, otel yöneticileriyle yapılan görüşmelerle çevresel sürdürülebilir politikalar ve uygulamaların arkasındaki etkenler üzerine odaklanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, düzenleyici kurumlar ve yerel yönetimler de dahil olmak üzere çeşitli paydaşların otellerin çevresel sürdürülebilirlik politikaları ve uygulamaları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarının sadece içsel değil, aynı zamanda dışsal faktörlerden de etkilendiğini ve paydaşların beklentilerinin bu süreçte önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Yöneticiler, çevre mevzuatları, kamu kurumları, yerel yönetimler (valilik, kaymakamlık, belediyeler) gibi düzenleyici paydaşlardan gelen baskıyı algıladıklarında, çevre stratejileri geliştirme ve uygulama olasılıkları yükselmektedir. Ayrıca bu ilişki, iyileştirilmiş çevresel performansa, gelişmiş itibara ve pazarda artan rekabet gücüne yol açabileceği için otel işletmeleri açısından da için oldukça önemli hale gelmektedir.

Benzer bir araştırma Kore’de otelcilik sektöründe yapılmış ve çevresel düzenlemelerin otel performansına etkisi incelenmiştir. Düzenleyici paydaş baskısı ile çevresel strateji benimseme arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, sıkı düzenlemelere (yasa, yönetmelik, çevre tüzüğü vb.) tabi olan oteller, çevre dostu uygulamalara daha fazla odaklanma eğilimi göstermektedir (Kim ve Han,2019). Lee ve Hsu (2019) Tayvan'daki otellerin çevresel performansını incelemiş ve daha katı çevresel düzenlemelere maruz kalan otellerin daha yüksek çevresel performansa sahip olduğunu tespit etmiştir.

İşletmeler tarafından algılanan toplumsal baskıda, kamunun ve STK'ların kurumsal çevre stratejilerinde kritik bir rol oynaması, kurumsallaşmış sosyal normlar ve uygulamalar aracılığı ile ortaya çıkar (Hyatt ve Berente 2017). Halk, güçlü bir çevre bilincine sahip olduğunda, odak işletme üzerinde baskı kurmaktadır. İlgili araştırmalar, halkın çevre konusunda güçlü bir algıya sahip olduğu durumlarda, işletmelerin temiz enerji kullanmayı tercih ettiğini ortaya çıkarmıştır (Sine ve Lee, 2009). Elde edilen sonuçlara göre, algılanan toplumsal paydaş baskısı ile hem yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu hem de kurumsal çevreye uyum tutumu arasında çok zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, toplumsal çevre bilincinin henüz yeterince gelişmediği ve bu nedenle algılanan baskı düzeyinin düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları ile farklı olarak örgütsel paydaşların (rakipler, müşteriler, tedarikçiler, hisse sahipleri, çalışanlar) ve medya paydaşlarının baskısı ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumları arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin, baskıları algılama ve bunlara göre hareket etme şekli; işletmenin çevresel performansının geçmişi, işletmenin rekabetçi konumu ve organizasyon yapısı gibi çeşitli faktörlere göre değişiklik göstermektedir (Delmas ve Toffel, 2004). Ayrıca paydaş baskılarının etkisi, baskının türü, sektör ve ülke gibi faktörlere bağlı olarak da değişebilir (Wang vd., 2020).

Özetle araştırma sonuçları paydaş baskılarının yöneticinin kurumsal çevreciliğe olan duyarlılığını etkilediğini göstermektedir. Düzenleyici paydaşların etkisi, çevre mevzuatları ve yönetmelikler aracılığıyla belirginleşmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çevre dostu uygulamalara odaklanarak ve sürdürülebilirlik politikalarını geliştirerek, düzenleyici baskılara uyum sağlayabilirler. Bununla birlikte, işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmesi, itibar kazanmalarını ve rekabet güçlerini artırarak pazarda öne çıkmalarını sağlayabilir.

Otel işletmeleri düzenleyici paydaşların baskısını sadece bir zorunluluk olarak değil, sürdürülebilirlik vizyonlarının bir parçası olarak görmelidirler. Bu baskıları fırsata çevirerek çevre dostu uygulamalara ve yeşil inovasyonlara yönelmelidirler. Özellikle çevresel stratejilere odaklanma tutumu, otellerin enerji verimliliği, su tasarrufu, atık yönetimi gibi alanlarda inovasyonlar yapmalarını sağlayabilir. Yerel topluluklarla daha yakın ilişkiler kurarak, çevresel etkilerini azaltma ve toplumun çevre bilincini artırma amaçları doğrultusunda işbirlikleri geliştirebilirler. Bu bağlamda, çevresel ve toplumsal paydaşların beklentilerini anlamak ve bu beklentilere uygun stratejiler oluşturmak gerekmektedir.

Kamu kurumlarının çevresel baskısı, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını artırma yönündeki çabalarını tetikleyebilir ve çevresel sorumluluklarını daha ciddi bir şekilde ele almalarına olanak sağlayabilir. Aynı zamanda, bu araştırma, işletmelerin çevresel baskılara nasıl tepki verdiğini ve bu baskıların kurumsal çevrecilik davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamamızı sağlayarak yöneticiler açısından gelecekteki sürdürülebilirlik stratejileri ve politikaları için önemli ipuçları sunabilir.

Araştırmanın kapsamında paydaş baskıları ile otellerin yeşil inovasyon performansı arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Paydaşların yeşil inovasyon konusundaki olumlu görüşleri ve beklentileri, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabalarını motive edebilir ve yeşil inovasyonun benimsenmesine yönelik teşvik edici bir etki yaratabilir. Bu bağlamda, işletmelerin paydaşlarını daha yakından dinlemeleri ve onların beklentilerini anlamaları, sürdürülebilirlik stratejilerini daha etkili bir şekilde şekillendirmelerine yardımcı olabilir.

Weng ve Chen ve Chen (2015) çalışmalarında paydaşlardan gelen baskının yeşil inovasyon uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgular bu araştırmanın sonuçları ile tutarlı şekilde, rakiplerden, hükümetten ve çalışanlardan gelen baskının, yeşil inovasyon performanslarını arttırmada önemli ölçüde katkı sağladığı yönündedir. Benzer şekilde Rennings (2000) yaptığı çalışmada işletmelerin çevresel inovasyon çalışmalarını tetikleyen unsurları, çevre ile ilgili yasaların itme etkisi ve pazarın çekme etkisi olarak gruplandırmaktadır. Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito (2006) tarafından yapılan çalışmada ise, işletmelerin çevre yönetim yatırımlarına daha fazla finansman, insan ve teknolojik kaynak ayırmasının nedeninin, paydaşlarından gördüğü baskı olduğu raporlanmıştır.

Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde çalışmada düzenleyici paydaş baskıları ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasında orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yiğit (2014) çalışmasında çeşitli kanunların ve düzenlemelerin farklı açılardan çevre yönelimli inovasyon faaliyetlerine etkide bulduklarını belirtmiştir. Ayrıca inovasyon yapmanın önünde bir sürü engel olan Türkiye’de (maliyet ve zaman kısıtları, nitelikli işgücü eksikliği, teknik bilgi eksikliği gibi) çevre yönelimli inovasyonların uygulanması için de geçerli olduğunu savunmuştur. Araştırmacı söz konusu inovasyonlar açısından arzın artması ile daha çok düzenleme ve politika faktörünün itme etkisi ile olacağını savunmuştur.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, düzenleyici paydaş baskıları ile işletmelerin yeşil ürün inovasyonu performansı arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan, işletmelerin yeşil süreç inovasyonu performansı ile düzenleyici paydaş baskıları

arasında yüksek düzeyde bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, daha önce yapılan bir çalışma olan Ar (2010) tarafından elde edilen sonuçlarla farklılık göstermektedir. Ar'ın araştırmasında düzenleyici politikadaki değişikliklerin yeşil ürün inovasyonunu etkilediği belirtilmiştir. Bu farklılığın sebebinin, üretim işletmeleri ile hizmet işletmeleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir. Özellikle işletme türleri arasındaki farklılıkların, yeşil ürün inovasyonu performansı ile düzenleyici paydaş baskıları arasındaki ilişkideki bu ayrımı yarattığı düşünülebilir. İmalat sektörüne odaklanan üretim işletmeleri ile hizmet sektöründeki işletmelerin çevresel inovasyon süreçleri ve performansları farklılık gösterebilir. Bu farklılık, üretim süreçlerinin doğası, ürünlerin özellikleri ve hizmetlerin çevresel etkileri gibi faktörlerden kaynaklanabilir.

Araştırma bulguları ile benzer şekilde Thomas ve arkadaşlarının (2021) yaptığı bir araştırmaya göre, işletmelerin yeşil inovasyonları benimsemesini etkileyen düzenlemelerin ve hükümet politikalarının önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu çalışma, düzenlemelerin işletmeleri çevre dostu uygulamalara yönlendirebileceğini göstermektedir. Ayrıca, yeşil süreç inovasyonunun teşvik edilmesinde paydaş katılımının da belirleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Kim ve diğerlerinin (2023) yaptığı araştırma, paydaşların aktif katılımının yeşil süreç inovasyonunu desteklediğini ve şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yeşil inovasyonun benimsenmesinde düzenleyici baskının ve paydaş katılımının etkileri büyük bir önem taşımaktadır.

Önceki çalışmalar tüm paydaş gruplarının çevreyle ilgili değerleri destekleme eğilimini göstermiştir (Corral-Verdugo ve Armendáriz, 2000, Dunlap ve diğerleri, 2000, Kim ve diğerleri, 2006). Bonnal ve Boutry (2016) tarafından yapılan çalışma, paydaş baskılarının işletmeleri organizasyonel veya teknik uygulamaları benimsemeye zorlayabileceğini öne sürmektedir. Fakat bu çalışmada örgütsel paydaşların, toplumsal paydaşların ve medyanın yeşil inovasyon ile ilişkisi ayrı ayrı değerlendirildiğinde, yeşil inovasyonu teşvik etmede doğrudan bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuç daha önce yapılmış araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermemektedir. Örneğin Kim ve ark. (2018) tarafından yapılan bir araştırma medya baskılarının, otellerin sosyal ve çevresel sorumluluk sahibi uygulamaları

benimsemesini teşvik edebileceğini ortaya çıkarmıştır. Chan (2014) ise araştırmasında medyanın otellerde çevresel iletişim üzerindeki potansiyel etkisinin önemini vurgulamıştır. Bu etkiler ülkelerin ekonomik (gelişmekte olan) düzeylerine, toplumun çevre bilinci ve farkındalığına göre farklılık göstermektedir.

Saleem ve arkadaşları (2020) tarafından Pakistan'da yürütülen bir araştırma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren yöneticilerle gerçekleştirilmiş ve paydaşların çevresel davranışlarının işletmeyi teşvik etmedeki etkileri incelemiştir. Elde edilen sonuçlar, bu çalışmanın sonuçlarına benzer bir şekilde, düzenleyici paydaşların (yasa, yönetmelik, hükümetin çevre politikaları, denetleyici ve düzenleyici kurumlar vb.) en etkili paydaş olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer paydaşların (hissedarlar, müşteriler, medya, işletme çalışanları, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları) ise etkisiz veya daha az etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak düzenleyici paydaşların etkisinin diğer paydaşlara göre daha yüksek olmasının temel nedeni, çevresel düzenlemelerin yasal bir zorunluluk olması ve işletmelerin bu düzenlemelere uymak zorunda olmalarıdır. Düzenleyici baskılar genellikle yasal yaptırımlarla desteklendiği için, işletmeler bu düzenlemelere uyum sağlamak durumundadır. Bu nedenle, düzenleyici paydaşlar işletmeler üzerinde daha doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olabilmektedir.

Diğer paydaşların etkisinin daha düşük olmasının sebepleri ise çeşitli olabilir. Örneğin, hissedarlar genellikle finansal getirilere odaklanırken, çevresel konulara olan ilgileri veya bilgilerinin daha az olduğu durumlarda bu gibi sonuçlar gözlemlenebilmektedir. Müşteriler ise genellikle daha düşük fiyatlar, konfor ve kalite gibi faktörlere daha fazla önem verebilirken, çevresel konuların öncelikli olduğu bir tercih yapmayabilirler. Medya da çevresel konularda farkındalık yaratma amacıyla baskı oluştursa da, otellerin çevresel inovasyon performansını direkt olarak etkileyebilme gücü daha sınırlı olabilmektedir.

Bununla birlikte, farklı sektörlerde ve bölgelerde paydaşların etkisinin değişebileceği unutulmamalıdır. İstanbul gibi büyük bir şehirde turizm sektörüne yönelik toplumsal talepler ve beklentiler farklılık gösterebilir. Ayrıca, paydaşların etkisi sektörün

gelişmişlik düzeyi, tüketici bilinci, hükümet politikaları gibi faktörlere de bağlı olarak değişebilir. Özetle, düzenleyici paydaşların etkisinin diğer paydaşlara göre daha yüksek olması genellikle yasal zorunlulukların etkisiyle ilişkilendirilirken, diğer paydaşların etkisinin az olmasının nedeni farklı tercihler, öncelikler ve güç dengeleri de olabilmektedir.

Araştırmada yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumu ile işletmenin yeşil inovasyon performansı arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yeşil inovasyonun otel endüstrisinde sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkilerine özel olarak odaklanan az sayıda çalışma olsa da, yeşil inovasyon kavramının sürdürülebilir uygulamaları yönlendirmek için önemli olduğu düşünülmektedir. Bissing-Olson vd. (2013) araştırmalarında çalışanların çevreci tutumlarının çevreci davranışları üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Işık ve Barlak (2018) İstanbul bölgesinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı 76 konaklama işletmelerindeki yaptıkları benzer çalışmada, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin yeşil inovasyon uygulamalarını nasıl algıladıklarını ölçmüştür. Araştırmaya katılan 315 yönetici tarafından en çok benimsenen yeşil uygulamanın tasarruf, sonra ise atık azaltma olduğu ortaya koyulmuştur. Eko-etiketleme uygulamalarının ise yöneticiler tarafından en az benimsenen uygulamalar olduğu da belirtilmiştir. Yöneticilerin hammadde, enerji ve kaynak kullanımında azalma ve verimlilik artışı sağlayabilecek yeni yaklaşımların kolay uygulanabilir yaklaşımlar olmasını bekledikleri de sonuçlar arasında yer almaktadır.

Benzer şekilde Fraj, Matute ve Molero (2015) inovatif otellerin çevresel yönetim politikalarında daha proaktif davrandıklarını belirtmişlerdir. Sıralanan çalışmaların hepsinde sonuçlar bu araştırma ile benzer bulguları işaret etmektedir. Fakat inovasyonun bağımsız değişken olarak ele alındığı ve kurumsal çevreciliğe etkisini araştıran Sünnetçioğlu (2016), inovasyonun kurumsal çevrecilik üzerinde etkisini istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç işletmelerin kurumsal çevrecilik felsefelerinin bir “yeşil boyama” olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırma alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin kurumsal çevreye uyum tutumu ve işletmenin yeşil inovasyon performansı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ile tutarlılık gösteren bir diğer çalışma Gu (2022) tarafından Çin'de Şanghai şehrinde faaliyet gösteren oteller üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonuçları, yeşil inovasyonun benimsenmesinde kilit etkili faktörler olarak yeşil organizasyon kültürü, yeşil organizasyon stratejileri, enerji tasarrufları ve çevresel düzenlemeleri göstermiştir. Ayrıca sonuçlar, yeşil inovasyonun otellerin ekonomik performansı üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu da ortaya koymaktadır.

Yeşil süreç inovasyonu; işletme tarafında mal ve hizmet üretimi süreçlerinde ortaya çıkan atık su, çöp duman vb. tehlikeli atıkları çevreye zarar vermeyecek şekilde bertaraf etme, atıkların ayrıştırılması, geri dönüşümü ve tekrar kullanımına olanak sağlayacak yenilikler geliştirme, elektrik, su vb. gibi kaynakların kullanımını azaltan sistemler tasarlama ve hizmet üretimi sürecinde yasalar ve yönergelere uyum sağlamayı kapsamaktadır. Yeşil süreç inovasyonu boyutunun çevresel stratejilere odaklanma boyutu ile arasında çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Özetle yeşil inovasyon uygulamaları kurumsal performans açısından büyük bir öneme sahip olmakla birlikte, yöneticilerin çevresel sürdürülebilirliği vurgulayan yeşil işletmeyi benimsemeye hazır olmaları da önemlidir (Daily vd., 2009). Boiral ve arkadaşları (2014), kurumsal çevrecilik davranışının büyük ölçüde, işletmelerindeki politika ve uygulamaların hayata geçirilmesinde etkin bir rol oynayan üst düzey yöneticilerin katılımına ve liderliğine bağlı olduğunu belirtmektedir (Graci ve Dodds, 2008). Yöneticilerin çevresel konuları nasıl algıladıkları ve çevresel sorunlara fırsat veya tehdit olarak yaklaşımları, yeşil davranışlarına olan taahhütlerini ve eylemlerini büyük ölçüde etkilemektedir (Sharma, 2000). Başka bir deyişle, üst düzey yöneticilerin yönetim tarzı, çevresel açıdan proaktif bir yaklaşımla organizasyonlarını çevresel hedeflere ve performansa ulaşmaya teşvik etmektedir (Mittal ve Dhar, 2016).

Araştırmanın dördüncü problemi kapsamında paydaş baskılarının yeşil inovasyon ile ilişkisinde kurumsal çevreciliğin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen

bulgulara göre kurumsal çevreciliğin paydaş baskıları ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Hem kurumsal çevrecilik boyutunun hem de kurumsal stratejilere odaklanma boyutunun tam aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Daha önce yapılmış çalışmalar bu araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Thomas ve ark. (2021), paydaş baskısının işletmeler tarafından yeşil uygulamaların benimsenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Çalışma aynı zamanda paydaşların yeşil inovasyon üzerindeki etkisine yöneticilerin tutum ve davranışlarının aracılık ettiğini belirtmektedir. Berrone ve ark. (2013), kurumsal baskıların ve çevresel yeniliğin yeşil yeniliği yönlendiren önemli faktörler olduğunu savunmakta ve yöneticilerin tutum ve davranışlarının bu baskılara yanıt vermede ve yeşil inovasyonu yönlendirmede kilit bir rol oynadığını göstermektedir. Cantele ve Zardini (2020), yöneticileri yeşil uygulamalarla meşgul olmaya teşvik etmenin etkili yönteminin sosyal baskı olduğunu belirterek, yöneticilerin tutum ve davranışlarının tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, hükümet, genel topluluk ve hissedarlar dahil olmak üzere çeşitli paydaşlardan etkilendiğini vurgulamaktadır.

Özetle yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumları ve davranışlarının, paydaş baskılarının yeşil inovasyon üzerindeki etkisine aracılık etmede kilit bir rol oynadığını göstermektedir.

Paydaş baskıları, işletmeleri çevresel standartlara uymaya ve yeşil teknolojileri kullanmaya teşvik ederken, artan yeşil talebi de işletmeleri yeşil ürünler geliştirmeye yöneltmektedir. Ancak, işletmelerin bu yönde attığı adımların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamakla mı yoksa maliyetleri artırmakla mı sonuçlanacağı konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu çelişkili görüşler, çevresel yönetim ve yeşil inovasyonun işletmeler üzerindeki etkilerinin daha fazla araştırılması gerekliliğine işaret etmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar özellikle yeşil inovasyonun öncüllerine odaklanmış ve organizasyon düzeyindeki faktörler ile üst düzey yöneticilerin rolü üzerinde durulmuştur. Bu noktada, hem akademik hem de işletme alanında daha kapsamlı bir anlayış oluşturmak için, işletmelerin çevresel yönetim ve yeşil inovasyonu etkileyen faktörlerin daha ayrıntılı ve geniş kapsamlı bir şekilde

incelenmesi önerilmektedir. Bu araştırmalar, hem işletmelerin sŸrdŸrŸlebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyebilir hem de akademik alanda bu konudaki bilgi birikimini artırabilir.

İşletmeler, yeşil inovasyonu teşvik etmek amacıyla içsel ŸdŸllendirme sistemleri oluşturabilir, yeşil ŸrŸn ve hizmet geliştirmek için çalışanlarını teşvik edebilir ve evre konusundaki eēitimleri daha yaygın hale getirebilir. Aynı zamanda, işletmelerin çevresel sŸrdŸrŸlebilirlik performansını artırmak için paydaşlarla etkili iletişim ve iřbirliēi kurmaları gerekmektedir. Bu, işletmelerin çevresel beklentilere daha iyi yanıt vermesini saēlayabilir ve toplumsal kabulŸ artırabilir.

Bu çalışmaya katılan otellerin Ÿst dŸzey yŸneticilerinin sayısının az olması sonuçların genellenmesini sınırlayabilir. Bu nedenle, farklı otellerden daha fazla Ÿst dŸzey yŸneticinin yer aldıēı boylamsal bir çalışma, çalışmanın gŸvenilirliēini ve genellenebilirliēini artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Aksu, B. (2018). İşletmelerin eko-inovasyona dayalı sürdürülebilir performanslarının incelenmesinde bir model önerisi ve analizi.
- Aksu, B., ve Akman, G. (2017), Kocaeli'de Üretim Yapan Firmaların Eko-İnovasyon Yapılarına Göre Sürdürülebilirlik Performanslarının Ölçümü. *International Congress on New Trends in Science, Engineering and Technology (ICONTRENDS)*, Barselona, İspanya, 27- 29 April, s.178-188.
- Alpar, R. (2010). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik- Güvenirlilik*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayını.
- Ar, I. M. (2012). The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability: the moderating role of managerial environmental concern. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 854-864.
- Arenas, D., Lozano, J. M., & Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 175–197
- Arıkan, R. (2005). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Ankara: Asil Yayın.
- Arslantürk, Z. (2001). *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri*, İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of cleaner production*, 120860.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi) Selçuk Üniversitesi. Konya

- Aykan, E., ve Sevim, B. (2013). Konaklama işletmelerinde çevre yönetimi uygulamaları ve algılanan kurumsal itibar üzerindeki etkisi: Kayseri ve Nevşehir otelleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 93-113.
- Banerjee S. B (2002) Corporate environmentalism the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of business research*, 55(3), 177-191.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of marketing*, 67(2), 106-122.
- Baş, T. (2010). *Anket*, Ankara: Seçkin Yayıncılık ve San. ve Tic. Aş.
- Batı G B (2006) Paydaş teorisi ve bankalarda paydaş analizi, Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becan, C (2011) Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının paydaş teorisi ve iletişim yaklaşımı açısından değerlendirilmesi: bankaların basın bültenlerine yönelik bir içerik analizi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(1), 16-35.
- Berkman Ü (2007) İşletmelerin toplumsal sorumluluğuna ilişkin türkiye'deki akademik çalışmalardan bazı örnekler ve gözlemler yönetim, Yıl: 18, Sayı: 56.
- Berman S. L, Wicks A. C, Kotha S, Jones T. M (1999) Does stakeholder orientation matter? the relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy Of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Betts, T. K., Wiengarten, F., & Tadisina, S. K. (2015). Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: what does industry have to do with it?. *Journal of Cleaner Production*, 92, 282-294.
- Bunn M, Savage G, Holloway B. (2002) "Çok sektörlü yenilikler için paydaş analizi", *İşletme ve Endüstriyel Pazarlama Dergisi*, Vol: 17 No. 2/3, S. 181-203.
- Buysse, K., ve Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic management journal*, 24(5), 453-470.

- Büyükkeklik, A. G. A., Toksarı, M., ve Bülbül, H. (2010). Çevresel Duyarlılık ve Yenilikçilik Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 373-393.
- Büyüköztürk, Ş.(2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). “Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4 (2), 207-239.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cebeci, S. (2010). *Bilimsel Araştırma ve Yazma Teknikleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Cengiz, M. (2012). *Alanya Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi. Antalya.
- Chen, J., ve Liu, L. (2019). Customer participation, and green product innovation in SMEs: The mediating role of opportunity recognition and exploitation. *Journal of Business Research*.
- Christensen, B. L., Johnson, R. B. Turner, L. A. (2015). *Research Methods, Design and Analysis*, Twelfth Edition, England: Pearson Education Limited.
- Clarkson M. B. E (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy Of Management Review*.
- Clement R. W (2005) The lessons from stakeholder theory for us business leaders. *Business Horizons*, 48(3), 255-264.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3. Baskı, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Çankaya, S. Y., ve Sezen, B. (2015). Ekolojik Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi/Moderator Effect Of Environmental Uncertainty On The Relationship Between Ecologic Innovation And Sustainability Performance. *International Journal Of Management Economics & Business*, 11(24), 111.

- Çini M. A, Güleş H. K, Arıcıoğlu M. A (2018) Effect of the stakeholder salience theory on family businesses performance, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(4), 1491-1506, Araştırma Makalesi.
- Çoban, Ö., Gümüş, M., & Hamarat, B. (2018). Çevreci sivil toplum örgütlerinin Türkiye'deki zincir otel işletmelerinin çevre politikalarına etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Kış-2018 Cilt:17 Sayı:65 (17-36).
- Darnall, N., Henriques, I., ve Sadowsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of management studies*, 47(6), 1072-1094.
- David W, Rachel D (2008) İtibar kazanmak: kurumsal yönetim için paydaş yaklaşımları geliştirmek bunun İngilizce adını bulalım, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 179-200.
- Del Brío González, J., ve Barba-Sánchez, V. (2020). The Mediating Effect of Environmental Proactivity on the Influence of Stakeholder Pressure and Environmental Strategy of Wineries in Spain. *International Journal of Environmental Research*, 1-13.
- Dinçer B (2013) Kurumsal yönetimin farklı teoriler yoluyla değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Sayı 36*.
- Donaldson T, Preston L (1995) Şirketin paydaş teorisi: kavramlar, kanıtlar ve uygulamalar, *Yönetim Akademisi Dergisi*, 20 (1), 65-91.
- Driscoll C, Starik M (2004) The primordial stakeholder advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal Of Business Ethics*, 49(1), 55-73.
- Dursun, C., Demiral, M., Zengin, B., & Batman, O. (2017). 2023 Türkiye Turizm Stratejisi Kapsamında Kırsal Turizmin Değerlendirilmesi. *Uluslararası Kırsal Turizm Ve Kalkınma Dergisi (Irtad) E-Issn: 2602-4462*, 1(1), 1-5.
- Düşmezkalender, E. (2020). John the Baptist Konaklama İşletmelerinde Çevre Dostu Yönetim: Uygulamalar Açısından Bir Değerlendirme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 4(1), 263-278.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

- Erdem, L. (2007). *Aydınlatmada Sübjektif Analiz İçin Bilimsel Anket Yöntemlerinin Uygulamalı İncelenmesi*, İstanbul: Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Ankara: ERK.
- Erkuş, A. (2009). *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ertaş, M. ve Taş Gürsoy, İ. (2016). Destinasyon marka imajında paydaş etkisi Pamukkale üzerine bir araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı,25,2016, 159-179.
- Ertuğrul F (2008) Paydaş teorisi ve işlemlerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199–223.
- Fontaine, C., Haarman, A., & Schmid, S. (2006). The stakeholder theory. *Edlays education*, 1(4), 1-33.
- Freeman R. E, Evan W. M (1990) “Corporate governance: a stakeholder interpretation”, *Journal Of Behavioral Economics*, 19(4): 337-359.
- Freeman R. E, Wicks A. C, & Parmar B (2004) Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Freeman R. Edward (1984) Strategic management, *A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, 46.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R.E., Response: Divergent Stakeholder Theory, *The Academy Of Management Review*, Vol 24 No:2 (Nisan,1999),S:233-236
- Frondele, M., Horbach J. And Rennings K. (2008). What Triggers Environmental Management and Innovation? Empirical Evidence For Germany, *Ecological Economics*, Vol 66, Issue 1, pp. 153-160.
- Gil, M. A., Jiménez, J. B., & Lorente, J. C. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29(6), 457-471.
- González-Benito, J., ve González-Benito, Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International journal of production research*, 44(7), 1353-1373.

- Grunig J E ve Repper F C (2005) Stratejik yönetim, kamular ve gündemler, James. E.Grunig (Hızl.), Serra Gorpe (Ed.), Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik, *Rota Yayınları*, İstanbul, s. 131–173.
- Güner, S., ve Coskun, E. (2013). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Çevre Algıları ve Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Çevreci Uygulamalar Üzerindeki Etkisi/Environmental Perceptions of Small and Medium Sized Enterprises and the Effect of Buyer-Supplier Relationships on Environmental Initiatives. *Ege Akademik Bakis*, 13(2), 151.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. 7. Baskı, Harlow: Pearson New International Edition.
- Henriques, I., ve Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.
- Işık, C., ve Barlak, S. (2018). Hotel Managers' perception Of Green Innovation: The Case Of İstanbul. *Journal Of Tourism Intelligence And Smartness*, 15.
- Işkın, M. (2020). Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinde İnovasyon Faaliyetleri: Sivas Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2873-2891.
- İncekara, A., ve Hobikoğlu, E. H. (2014). Sürdürülebilir ekonomik kalkınma belirleyicisi olarak eko-inovasyonun önemi: dünya ve türkiye örneği. In International Conference on Eurasian Economies (pp. 873-879).
- Jones T. M (1995) Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy Of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, C.A. and Levy, D.L. (2007) 'North American business strategies towards climate change', *European Management Journal*, Vol. 25, pp.428–440.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karataş Ç, Çetin S, Fışkın S (2015) Sürdürülebilirlik raporlamasında paydaş katılımı: Türkiye'deki firmaların analizi, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi Cilt 6, Sayı 1*, 2015 (9-35) Ege Strategic Research Journal.
- Kayış, A. (2009). *Güvenirlilik Analizi*, Ed.; Kalaycı Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. 4. Baskı, New York: The Guilford Press.
- Köse, C. (2014) The Impact Of Organizationa Learning On Corporate Environmentalism With The Moderating Effect Of İndustry Type. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lang, J. C. (1995). Conceptualizing a corporate environmentalism model. *Sustainable Development*, 3(1), 20-34.
- Latip, M., Sharkawi, I., Mohamed, Z., ve Kasron, N. (2022). The impact of external stakeholders' pressures on the intention to adopt environmental management practices and the moderating effects of firm size. *Journal of Small Business Strategy*, 32(3), 45-66.
- Levy, D.L. and Newell, P. (2000) 'Oceans apart?', *Environment*, Vol. 42, pp.8–20.
- Long, H. Pham, (2012). "Tourism Impacts and Support for Tourism Development in Ha Long Bay, Vietnam: An Examination of Residents' Perceptions", *Asian Social Science*, 8(8), s. 28-39.
- Lyon, T., & Maxwell, J. W. (2013). On the profitability of corporate environmentalism. *The Oxford Handbook of Managerial Economics*, 559-584.
- Madsen, H., & Ulhøi, J. P. (2001). Integrating environmental and stakeholder management. *Business strategy and the environment*, 10(2), 77-88.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision*, 49(2), 226-252.
- Marquart-Pyatt, S.T. (2008) 'Are there similar sources of environmental concern? Comparing industrialized countries', *Social Science Quarterly*, Vol. 89, pp.1312–1335.

- Mitchell R. K, Agle B. R, & Wood D. J (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience defining the principle of who and what really counts. *Academy Of Management Review*.
- Murillo-Luna, J. L., Garcés-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2008). Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach. *Strategic management journal*, 29(11), 1225-1240.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama Araştırma Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (1999). "Anket Yöntemi," *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, 79-97, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Özdamar, K. (2001). *Spss İle Biyoistatistik*, 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-I*, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren ve Örneklem Sorunu, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi*, (15), 394-422.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemler SPSS Uygulamalı*, Sarajevo: International Burch University.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS*, Allen and Unwin Inc., Crows Nest, New South Wales.
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: a literature review. *Biological conservation*, 141(10), 2417-2431.
- Ryan, C. (1995). *Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems*, London: Routledge.
- Saenz, M. J., Koufteros, X., Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Sarıkaya M (2008) *Kurumsal sosyal sorumluluğa yeni bir bakış: paydaş teorisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., ve Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75.

- Scholl H. J (2001) Applying stakeholder theory to e-government. *In Towards the E-Society* (Pp. 735-747). Springer, Boston, MA.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*, Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. 7. Baskı, Chichester: Wiley.
- Shrivastava P (1995) Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, 20(1), 118-137.
- Stadler, C., Matzler, K., Hinterhuber, H.H. and Renzl, B. (2006) ‘The CEO’s attitude towards the shareholder value and the stakeholder model. A comparison between the Continental European and the Anglo-Saxon perspective’, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 4, pp.41–48.
- Susnienė, D., & Sargūnas, G. (2011). *Stakeholder management paradoxes from the perspective of normative, descriptive and instrumental approach*. Changes In Social And Business Environment Cısabe’11, The 4th International Conference.
- Sünnetçioğlu, S. (2016). Örgütsel öğrenme ve inovasyonun kurumsal çevrecilik üzerindeki etkileri: İstanbul ilindeki restoranlar üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (1989). *Using Multivariate Statistics*, Second Edition, Northridge: California State University Publish.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tepe Küçükoğlu, M. (2014). Sürdürülebilirlik ve Yeşil Yenilik Perspektifinde Türk İşletmelerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Thomas Donaldson, Lee E. Preston (1995) “The stakeholder theory of the corporation, concepts, evidence, and implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, S. 65-72.

- Topsakal, Y., Yüzbaşıoğlu, N., Çelik, P., ve Bahar, M. (2018). Turizm 4.0-Turist 5.0: İnsan Devriminin Neden Endüstri Devrimlerinden Bir Numara Önde Olduğuna İlişkin Bakış. *Journal Of Tourism Intelligence And Smartness*, 1(2), 1-11.
- Ulus, T., İnce, C. H., Aliustaoğlu, F. S. ve Melez, İ. E. (2010). “Araştırma Nasıl Tasarlanır (I)”, *Adli Tıp Dergisi*, 24 (2), 40-47.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vatan, A. (2010). *Turizm işletmelerinde inovasyon: İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Vatan, A., ve Zengin, B. (2014). Çevresel inovasyon ve konaklama işletmelerindeki uygulamalar üzerine bir araştırma: İstanbul örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 511-530.
- Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*, England: Pearson Education Limited.
- Weng, H. H. R., Chen, J. S., ve Chen, P. C. (2015). Effects of green innovation on environmental and corporate performance: A stakeholder perspective. *Sustainability*, 7(5), 4997-5026.
- Wing-Hung Lo, C., Fryxell, G. E., & Tang, S. Y. (2010). Stakeholder pressures from perceived environmental impacts and the effect on corporate environmental management programmes in China. *Environmental Politics*, 19(6), 888-909.
- Yamane, T. (2001). *Temel Ornekleme Yöntemleri*, Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzselsel. İstanbul: Literatur Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı) 74-85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yiğit, S. (2014). İnovasyonun çevreci yüzü ve Türkiye. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 251-265.
- Yoshimori, M. (1995) ‘Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the West’, *Long Range Planning*, Vol. 28, pp.33–44.

- Yurdakul, M. (2018). *Eko İnovasyon Uygulamalarının Finansal ve Çevresel Performans Üzerindeki Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Örnek Uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Yurdakul, M. (2020). İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Eko İnovasyon Uygulamaları: Bir Model Önerisi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 15-33.
- Hyatt, D.G. ve Berente, N. Substantive or symbolic environmental strategies? Effects of external and internal normative stakeholder pressures. *Strategy Environ.* 2017, 26, 1212–1234
- Kim, Y. ve Han, H. (2019). The impact of environmental regulations on hotel performance: Evidence from the Korean hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 741-759.
- Lee, S. ve Hsu, L. T. (2019). The influence of environmental regulations on hotel performance: Evidence from Taiwan. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 760-777.
- Thomas, A.; Scandurra, G.; Carfora, A. Adoption of green innovations by SMEs: An investigation about the influence of stakeholders. *Eur. J. Innov. Manag.* 2021, 25, 44–63.
- N. Schwark, V. Tiberius, M. Fabro (2020). How will we dine? Prospective shifts in international haute cuisine and innovation beyond kitchen and plate. *Foods*, 9 10.3390/foods9101369

EKLER

Ek 1 Anket Formu

Değerli Yönetici,

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde kurumsal çevrecilik ve yeşil inovasyon anlayışının araştırılması ve ölçülmesidir. Bu anketle doktora tezi için veri toplanacak ve yalnızca akademik çalışmalar için kullanılacaktır. Anket sorularına mümkün olduğunca gerçekçi ve doğru cevaplar verilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasında çok büyük önem taşımaktadır. Elde edilecek veriler, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacak olup; kesinlikle gizli tutulacak, kurum ve şahıs ismi kullanılmayacaktır. Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Şule AYDIN
Nevşehir HBV Üniversitesi

Tuğba İNCE Nevşehir HBV Üniversitesi

İşletmenizin üzerinde baskı yaratarak, çevreci düzenlemeler yapma, çevreci mal ve hizmet üretim süreçleri tasarlama, işletmenizde çevre politikaları oluşturma ve benzeri çevreci (eko/ yeşil) uygulamalara sizi yönlüten unsurlar aşağıda sıralanmıştır. İşletmeniz açısından bu unsurların her birine katılma derecenizi işaretlemenizi rica ederiz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Kesinlikle Katılmıyorum						
2) Katılmıyorum						
3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum						
4) Katılıyorum						
5) Kesinlikle Katılıyorum						
1.	Hükümetin Çevre Mevzuatları (yasa, tüzük, yönetmelik, yönergeler ...)	1	2	3	4	5
2.	Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar (EPDK, BDDK, RTÜK...)	1	2	3	4	5
3.	Kamu kurumları (Başbakanlık, Bakanlıklar, Müsteşarlıklar,)	1	2	3	4	5
4.	Uluslararası Kuruluşlar (UNESCO, OECD, UNWTO...)	1	2	3	4	5
5.	Yerel kurumlar (Valilik, Kaymakamlık, Belediye, Üniversiteler)	1	2	3	4	5
6.	Müşteriler	1	2	3	4	5
7.	İşletmenin Hisse Sahipleri	1	2	3	4	5
8.	Tedarikçiler	1	2	3	4	5
9.	İşletme Çalışanları	1	2	3	4	5
10.	Yerel Halk ve Topluluklar	1	2	3	4	5
11.	Çevreci örgütler (STK'lar) vakıf ve dernekler (Greenpeace, TEMA Vakfı...)	1	2	3	4	5
12.	Türkiye Otelciler Federasyonu	1	2	3	4	5

13.	Sosyal Medya (Twitter, Facebook, Instagram...)	1	2	3	4	5
14.	Basın ve Medya kuruluşları (Gazeteler, Dergiler, Televizyon kanalları ...)	1	2	3	4	5
15.	İnternet Kanalları (Youtube, Haber Siteleri...)	1	2	3	4	5

Lütfen, aşağıda yer alan her bir ifadeyi okuduktan sonra, mümkün olduğunca hiçbir ifadeyi atlamadan katılma düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz. 1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16.	İşletmemiz mal ve hizmet geliştirirken ürünün en az kirlilik yaratacak malzemelerden seçer.	1	2	3	4	5
17.	İşletmemiz mal ve hizmet geliştirirken en az enerji ve kaynak tüketen malzemelerden seçer.	1	2	3	4	5
18.	İşletmemiz mal ve hizmet geliştirirken kaynaklarını en tasarruflu şekilde kullanır.	1	2	3	4	5
19.	İşletmemiz mal ve hizmet geliştirirken, geri dönüşüm, tekrar kullanım, geri kazanım ve atık ayrıştırma gibi konuları dikkate alır.	1	2	3	4	5
20.	İşletmemiz mal ve hizmet geliştirirken çevre dostu malzeme, araç ve gereç kullanır.	1	2	3	4	5
21.	İşletmemiz mal ve hizmet geliştirirken müşterilerinden geri dönüşüm ve tasarruflu kaynak kullanımı konusunda destek ister.	1	2	3	4	5
22.	İşletmemiz mal ve hizmet geliştirerek eko-etiket ve çevreci sertifikalara hak kazanmıştır (Örneğin; Yeşil Yıldız, Beyaz Yıldız, ISO14001, Mavi Bayrak)	1	2	3	4	5
23.	İşletmemiz mal ve hizmet üretimi süreçlerinde ortaya çıkan atık su, çöp, duman vb. tehlikeli atıkları çevreye zarar vermeyecek şekilde bertaraf etmektedir.	1	2	3	4	5
24.	İşletmemiz mal ve hizmet üretimi süreçlerinde atıkların ayrıştırılması, geri dönüşümü ve tekrar kullanımına olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
25.	İşletmemiz mal ve hizmet üretimi süreçlerinde elektrik, su vb. gibi kaynakların kullanımını azaltan sistemler tasarlanmaktadır.	1	2	3	4	5
26.	İşletmemiz mal ve hizmet üretimi süreçlerini yasalar ve yönergelere uyum sağlamak amacıyla geliştirmekte ve güncellemektedir.	1	2	3	4	5
27.	İşletmemizde, çevre korumanın önemini her çalışanın anlaması için ortak çaba gösteririz.	1	2	3	4	5
28.	İşletmemizin her alanda çevre bilincini teşvik eden açık bir politika beyanı vardır.	1	2	3	4	5
29.	Çevre koruma işletmemizde yüksek öncelikli bir faaliyettir.	1	2	3	4	5
30.	İşletmemizde çevreyi korumak temel bir kurumsal değerdir.	1	2	3	4	5

31.	İşletmemizin ekonomik açıdan iyi durumda olması, doğal çevrenin durumuna bağlı değildir ***	1	2	3	4	5
32.	İşletmemizin çevreyi koruma sorumluluğu vardır.	1	2	3	4	5
33.	Çevrenin korunması, işletmemizin hayatta kalması için hayati öneme sahiptir.	1	2	3	4	5
34.	İşletmemizin müşterilerine, hissedarlarına ve çalışanlarına karşı sorumluluğu, çevrenin korunmasına yönelik sorumluluğundan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
<p>Lütfen, aşağıda yer alan her bir ifadeyi okuduktan sonra, mümkün olduğunca hiçbir ifadeyi atlamadan katılma düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz.</p> <p>1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum</p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
35.	İşletmemiz çevresel konuları stratejik planlama sürecine dahil etmiştir.	1	2	3	4	5
36.	İşletmemizde "kalite" çevreye zararlı etkimizin azaltılmasını içerir.	1	2	3	4	5
37.	İşletmemizde çevresel hedeflerimizi diğer kurumsal hedeflerimizle ilişkilendiririz.	1	2	3	4	5
38.	İşletmemiz çevreye zararlı etkiyi en aza indiren ürün ve süreçler geliştirmek için uğraşmaktadır.	1	2	3	4	5
39.	Yeni ürünler geliştirirken çevre sorunları her zaman göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
40.	Reklamlarımızda ürün ve hizmetlerimizin çevresel boyutlarını vurgularız.	1	2	3	4	5
41.	Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için pazarlama stratejilerimiz çevresel kaygılardan etkilenmiştir.	1	2	3	4	5
42.	İşletmemizde ürün-pazar kararları her zaman çevresel kaygılardan etkilenir.	1	2	3	4	5

OTEL İLE İLGİLİ BİLGİLER

43.	İşletmenizde toplam oda sayısı kaçtır? a) 25 Odadan Az b) 25- 75 Odalı c) 75- 200 Odalı d) 200 ve daha fazla Odalı
44.	İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı kaçtır? 25'den az b)25-75 c) 76-150 d) 151 ve üzeri
45.	İşletmenizde sınıfı / statüsü nedir? a) 5 Yıldızlı b) 4 Yıldızlı c) 3 Yıldızlı d) Belediye Belgeli

46.	İşletmenizin sahiplik durumu nedir? a) Bağımsız b) Yerli Zincir c) Uluslararası Zincir
47.	İşletmenizin faaliyet gösterdiği toplam süre nedir? a) 2 yıldan az b) 2-5 yıl c) 6-10 Yıl d) 11 Yıldan fazla
48.	İşletmedeki yönetici pozisyonunuz nedir lütfen yazınız



