

İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR İNOVASYON FAALİYETLERİ: PAZARLAMA BAKIŞ AÇISIYLA NİTEL BİR İNCELEME*

Sustainable Innovation Activities of Businesses: A Qualitative Study via Marketing Perspective

Nilgün Açıklın**

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Aydın Kayabaşı

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Öz

Bu çalışma, Sürdürülebilir İnovasyon (Sİ) faaliyetlerine yönelik büyük işletmelerdeki dinamikleri ve Sİ'yi etkileyen faktörleri analiz etmeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirliğe yönelik dünyada ve Türkiye'de farkındalık ve ilginin artmasıyla birlikte işletmelerin sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetlerini stratejik planlarının bir parçası haline getirmek olağan hale gelmiştir. Bu çerçevede, yapılacak faaliyetlerin doğru ek-sende planlanabilmesi açısından sürdürülebilirliğin anlaşılması oldukça önemlidir. Dolayısıyla Sİ'nin özelliklerinin, yapılacak faaliyetlerle birlikte aynı yapının içinde ne kadar doğru kullanılabildiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışma ile Sİ çalışmaları çerçevesinde büyük işletmelerde temel dinamikler ve Sİ'yi etkileyen faktörler nitel-keşifsel araştırma yöntemiyle incelenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi ile se-

* Bu çalışma, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı, 'İşletmelerin Sürdürülebilir İnovasyon Faaliyetleri: Pazarlama Bakış Açısıyla Nitel-Keşifsel Bir İnceleme' başlıklı doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

** **Sorumlu Yazar:** Doktora Öğrencisi Nilgün Açıklın, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütahya. E-posta: nilgunsarac@hotmail.com Prof. Dr. Aydın Kayabaşı, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya. E-posta: aydin.kayabasi@dpu.edu.tr, orcid.org/0000-0001-6955-7948

çilen Türkiye’de farklı alanlarda faaliyet gösteren sektör lideri üç öncü işletmenin üst düzey yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve ikincil veriler Nvivo 12 programı yardımıyla analiz edilmiştir. İşletmelerde Sİ’yi etkileyen faktörlerin birlikte hareket ettikleri ve birbirlerini güçlendirdikleri görülmüştür. Düzenlemeler ile kurum kültürünün diğerlerini etkileyen önemli faktörler olarak işlev gördüğü ve Sİ için bilgi yönetiminin henüz tam olarak geliştirilemediği tespitlerimizden bazılarıdır. Ayrıca büyük işletmelerin, geleneksel iş uygulamalarını dönüştürmek için Sİ konusunda ilk uygulayıcılar olmaya gönüllü oldukları ve Sİ’leri normal bir iş vakası olarak değerlendirmeyerek uzun vadeli bir bakış açısıyla sabır ve yatırım gerektiren bir girişim olarak gördükleri söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir İnovasyon, Sürdürülebilirlik Pazarlaması, Sürdürülebilirlik, Yenilik, Kaynak Temelli Yaklaşım.

Abstract

This study aims to analyze the dynamics and factors affecting the SI in large enterprises for Sustainable Innovation SI activities. In Turkey and in the world towards sustainability and awareness for sustainability of business activities with increasing interest to become a part of the strategic plan has become commonplace. In this context, it is very important to understand sustainability in order to plan the activities on the right axis. Therefore, it is necessary to determine how accurately the characteristics of SI can be used in the same structure with the activities to be performed. In this study, the main dynamics and factors affecting the SI in large enterprises are examined by qualitative- exploratory research method within the framework of SI studies. Purposive sampling with semi-structured interviews with selected industry-leading three leading senior executives of companies operating in different areas in Turkey and secondary data were analyzed with the help of Nvivo 12 program. Factors affecting SI have been seen to act together and strengthen each other. Some of our findings are that regulations and corporate culture serve as important factors affecting others and information management for SI has not yet been fully developed. It can also be said that large enterprises are willing to be the first practitioners in the SI to transform traditional business practices and do not consider SIs as a normal business case, but as a long-term perspective that requires patience and investment.

Keywords: Sustainable Innovation, Sustainability Marketing, Sustainability Innovation, Resource Based View.

GİRİŞ

Günümüzde her alanda artan ilgiyle karşılaşan sürdürülebilir inovasyon, yalnızca bugünün değil gelecek nesillerin de ihtiyaçlarını gözeterek çevresel ve sosyal değer yaratmaya odaklı bir yenileşimdir. Kavram, kendine özgü farklılıkları nedeniyle rutin işletme dinamikleri dışında kendine yeni bir duruş inşa etmektedir. Bu yeni duruş, Kaynak Temelli Yaklaşımdan yararlanılarak işletmelerin kendi değerleri ile keşfedilmeye çalışılmaktadır. Çünkü dünyanın karşı karşıya olduğu ciddi sosyo-ekolojik krizleri ele almanın bir anahtarının, kuruluşların sürdürülebilir inovasyonları hayata geçirmeleri olduğuna dair önemli bir fikir birliği vardır (Adams vd. 2012; Boons vd. 2013; Franceschini vd. 2016).

İşletmeler toplum için önemli bir rol oynamakta ve küresel zorluklarla mücadele konusunda artan bir baskı yaşamaktadır. Daha fazla şirket onları; ürünleri, teknolojileri, süreçleri ve iş modellerini yeniden düşünmeye zorlayan sürdürülebilirliğe odaklanmaktadır (Nidumolu vd. 2009). Bu durum Sİ'ları şirketlerde giderek daha önemli hale getirmektedir (Klewitz ve Hansen, 2014; Trifilova vd. 2013). İşletmelerin bahsi geçen zorlukları aşmak için sürdürülebilir inovasyonlar geliştirmesi giderek daha önemli bir yol olarak görülmektedir (Klewitz ve Hansen, 2014; Lopez-Valerias vd. 2015; Dyck ve Silvestre, 2017). Giderek artan bir literatür inovasyonların olumsuz dışsallıklarını hesaba katmayı ve sürdürülebilir inovasyonu tanımlayan sürdürülebilirlik odaklı araştırmaları amaçlamaktadır (Fussler ve James, 1996; Rennings, 2000; Delmas ve Burbano, 2011; Cheng ve Shui, 2012; Berkowitz, 2018; Przychodzen ve Przychodzen, 2018). Geçmiş çalışmalarda sürdürülebilir inovasyon yerine; ekolojik, eko, çevresel, yeşil, sürdürülebilirlik odaklı, sürdürülebilirliği arttıran vb. (Tukker ve Tischner, 2006; Charter vd., 2007; Smith, 2010; Adams vd., 2012; Adams vd., 2016) terimler kullanılmaktadır.

Ekonomilerin merkezinde yer alan büyük işletmelerin, Sİ'lar konusunda buldukları konum; ekonomik, sosyal ve çevresel olarak ele alındığında, öncü kimliklerinin büyük önem taşıdığı görülmekte-

dir. Dolayısıyla sürdürülebilirliğin önemli bir unsur olduğu ve işletmelerin stratejik planlarının bir parçası konumuna gelmesi konuyu farklı açılardan değerlendirebilmeyi de gerektirmektedir. Bu gereklilik ekseninde bu çalışma ile, Sİ kavramına yönelik teorik değerlendirmelerle birlikte büyük işletmelerin Sİ kapsamındaki çalışmalarının nitel keşifsel araştırma modeli ile incelenmesi amaçlanmaktadır.

İnovasyon Kavramı

İnovasyon, tanımsal olarak yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılarak ticarileştirilmesidir. Ancak inovasyon denilince yeni fikirler ya da Ar-Ge'den çok daha fazlasının anlaşılması gerektiği açıktır. İnovasyon, buluş ve sadece teknoloji tabanlı yenileşim algısının aksine; müşterilere değer katan yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesindeki teknolojik, organizasyonel ve pazarlama olmak üzere tüm süreçleri kapsamaktadır. İnovasyon; teknolojik, süreçsel, organizasyonel ve ticari olmak üzere dört şekilde ortaya çıkabilen geniş kapsamlı bir kavramdır. İnovasyon döngüsü, fikirleri ve araştırma aşamaları ile ya da yalnızca yeni teknolojiyle sınırlı tutulabilecek bir olgu değildir (Charter vd. 2007). İnovasyon var olan bir şeyin terk edilerek yenisinin onun yerini aldığını ifade eden ve her alana yönelik temel bir kavramı ifade etmektedir. Ürünlerin yanı sıra hizmetler ve organizasyonlar da yenilenebilmektedir (Berkowitz, 2018).

“İnovasyon” kavramını iktisadi bir terim olarak gündeme getiren Schumpeter'e göre inovasyonlar; tüketicinin tanımadığı yeni bir malın veya niteliğin üretimi, yeni bir üretim metodunun uygulanması, yeni bir piyasanın açılması, yeni hammadde ve yarı mamul kaynaklarının elde edilmesi ve yeni bir organizasyonun gerçekleştirilmesi olmak üzere beş noktada ortaya çıkmaktadır (Schumpeter, 1934; Tiryakioğlu, 2009). İnovasyonların doğru bir şekilde anlaşılabilmesi ve gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak süreçleri ve amaçları açısından doğru değerlendirilmeleri gerekmektedir. Birçok başarılı inovasyonun zaman, emek ve para olarak bir hayli yatırımla birlikte uzun vadeli çalışmalar gerektirdiği bilinmektedir. Örneğin hemodiyaliz donanımının gelişimi 100 yıldan fazla sürmüştür (Cijssouw vd. 2003).

Özetle, inovasyonların zaman aldığını, başarı garantisi olmadığını, mevcut çalışmalarda hizmetlere ve örgütsel formlara çok az odaklanıldığını; ayrıca inovasyonun sadece bilimsel bir egzersiz olmadığını, prensip olarak bilgiyle ve bu bilginin taşıyıcıları olarak insanlarla ilgili olduğu belirterek başarılı çalışmalarının yollarının kesinlikle iş birliğinden geçtiği söylenebilir (Jorna vd., 2006).

Sürdürülebilir İnovasyon (Sİ) Kavramı

Kneipp vd. 2019'a göre; üretim ve tüketim kalıpları son on yılda büyük ölçüde değişmiş, toplumda ve çevrede önemli dönüşümlere yol açmıştır. Bu durum işletmeler açısından çeşitli taleplerle birlikte kısıtlamalar yaratmıştır. Böylelikle rekabet gücünün, sürdürülebilirliği içeren inovasyon yönetiminin benimsenmesi ile daha fazla ilişkili olmasına sebep olmuştur. Dolayısıyla işletmeler, faaliyetlerinden kaynaklanan olumsuz sosyal ve çevresel etkileri en aza indirmek ve sonuç olarak üstün kurumsal performans elde etmek için Sİ uygulamalarını benimsemenin önemini fark etmişlerdir. Sonuç olarak, toplum kuruluşlardan, inovasyona sürdürülebilir kalkınma sorumluluğunun eşlik ettiği ürünler, hizmetler, süreçler ve iş modelleri talep etmektedir (Kneipp vd. 2019).

Sİ'nin özü ise sürdürülebilirlik üzerine bir perspektifle şekillenmektedir. Bir ürün, süreç veya hizmetin sürdürülebilir olduğu söylendiğinde, sürdürülebilir kalkınmanın üç unsuru olan gezegenimiz, kâr ve insan arasında; gezegenin anahtar unsur olması suretiyle bir denge sağlandığı kastedilmektedir (Elkington, 2006 ve 2013). Kavramsal olarak kesin bir tanımlama olmaması nedeniyle konuya ilişkin karmaşıklığı Emmot'un şu örneğiyle anlatmak mümkündür. "*Şöyle ki; küresel ısınmayla mücadelede yeşil enerji inovasyonu olarak kendine önemli bir yer edinen silisyum fotovoltaik hücrenin (güneş paneli) çıkarılması için hiç de 'yeşil' olmayan çok yoğun madencilik faaliyeti gerekmektedir. Ayrıca bu cevher tükenmekte olduğundan sürdürülebilirliğin bir diğer ayağı olarak ifade edilen devamlılıktan bahsetmemiz söz konusu değildir. Bununla birlikte yeni nesil güneş panellerinin üre-*

tilmesi için çok miktarda azot triflorit gerekmektedir ve bu dünyadaki en yoğun sera gazlarından biridir. Anlaşılan odur ki yeşil enerji inovasyonları bizi sürdürülebilir bir çözüme yaklaştırmamıştır” (Emmot, 2013:154). Aşağıda verilen iki tanım Sİ’yi yansıtmada literatürdeki diğerlerine göre daha başarılıdır:

Szekely ve Strebel, (2013); *“Sİ, sürdürülebilir kalkınmanın üç boyutunda performansı artıran yeni bir şey yaratmaktır: sosyal, çevresel ve ekonomik. Bu gelişmeler teknolojik değişikliklerle sınırlı değildir ve süreçlerde, operasyonel uygulamalarda, iş modellerinde, düşünce ve iş sistemlerindeki değişikliklerle ilgili olabilir.”*

Adams vd. (2016)’ya göre; *“Sürdürülebilirlik odaklı inovasyon, ekonomik getirilerin ötesinde sosyal ve çevresel değer yaratma ve gerçekleştirme amacına ulaşmak için değişen felsefe ve organizasyonel değerlerin yanısıra ürünler, süreçler veya uygulamalar ile ilgilidir.”*

Sürdürülebilir İnovasyon (Sİ) Kavramının Gelişimi

İş çevresi, sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik sorunlarının giderek daha fazla farkına varmaktadır. Son zamanlarda yapılan uluslararası bir araştırma katılımcılarının on üçte birinin, bu zorlukları firmalarında önemli veya çok önemli olarak derecelendirmekte olduğunu belirtmektedir (Dyck ve Silvestre, 2017). Çevrenin sosyal etkiler göz ardı edilerek ele alındığı ve bu nedenle yapılandırmaların sorunun anlaşılmasına yardımcı olmadığı görülmüştür. Özellikle çevreye ilişkin inovasyon göstergelerinin seçiminde bile teori ve pratik arasında belirgin bir boşluk bulunduğu açıktır (Ribeiro ve Cherobim, 2017).

İnovasyon çalışmalarında sürdürülebilirlik yaklaşımı Jorna ve arkadaşlarının 2006 tarihli eserlerinde şöyle göze çarpmaktadır. Çalışmada yazarlar, Sİ ifadesinin aşağıdaki dört durumu etkili bir biçimde tanımladığı belirtmişlerdir: İnovasyon ürün, hizmet ve örgütsel formlarla ve insanların zihninde taşınan bilgi ile ilgilidir. Ayrıca inovasyon iş birliği gerektirir. En önemlisi inovasyon, süregelen ve kalıcı bir süreç olarak görülmelidir (Jorna vd., 2006).

Eko-inovasyon terimiyle Sİ, çoğu kez birbirinin yerine geçebilen birçok farklı anlamı içinde barındıran farklı tanımlamaları listelemektedir. Temiz teknolojiler gibi ilgili terimler de üstün ekolojik performansa sahip olan inovasyonlarla örtüşen bir biçimde kullanılmaktadır. Bu durum, birçok farklı disiplinden araştırmacının bu konuyu ele almasının bir sonucudur. Örnek olarak; evrimsel ekonomi, bilim ve teknoloji çalışmaları, inovasyon ekonomisi, iktisat sosyolojisi ve tarih verilebilir. Bunların hepsi esas olarak bir ürünün veya hizmetin ekolojik etkisiyle ilgili inovasyonlara odaklanmaktadır. Bununla birlikte “piramidin altındakiler” olarak bilinen başlık altında konuya sosyal açıdan odaklanan hızla büyüyen bir çalışma arzusu vardır (Pralhad, 2005; Prahalad ve Hart, 2002; Seelos ve Mair, 2005 ve 2007; Yunus vd., 2010). Sürdürülebilirlik konusu ana akım literatürde giderek daha fazla dikkat çekse de (Baden-Fuller vd. 2010) Sİ alanında ilginin hala yetersiz olduğu belirtilmektedir (Tukker ve Tischner 2006; Charter vd. 2007; Schaltegger vd. 2012; Boons ve Lüdeke-Freund 2013).

Sürdürülebilir İnovasyon (Sİ) Yaklaşımları

Barney, Ketchen ve Wright (2011)’in kaynak temelli yaklaşımın yirmi yıllık tarihini (ilk olarak 1991-2001 ardından 2001-2011) derledikleri “Kaynak Temelli Teori” başlıklı çalışmalarıyla artık kaynak temelli yaklaşımın olgunluğa ererek alandaki yeni ihtiyaçlara yanıt verebileceğini açıklamışlardır. İçerisinde kaynak temelli yaklaşımla sürdürülebilirlik ilişkisine yer verilmiştir. Ardından gelen pek çok çalışmayla gelişme gösteren bu çalışmalar, pazarlamanın güncel sorunlarının başında gelmeye aday olan sürdürülebilirlik kavramının; kaynak temelli bir yaklaşımla incelenmesi ve geliştirilmesi gerektiğinin önemli bir ifadesi olarak görülmektedir.

Sİ için; Sİ (1.0) ve (2.0) olmak üzere iki temel yaklaşımdan söz edilebilir. Sİ (1.0), yarattığı finansal getiriler tarafından motive edilen organizasyonlar tarafından benimsenen Sİ’leri ifade eder. Sürdürülebilir kalkınma ve inovasyon anlayışının en popüler ifadelerinde bile,

Elkington'ın (1997) üçlü dip çizgi yaklaşımı olarak adlandırılan bununla birlikte Sİ'lerin performansının üç boyutunu (finansal, sosyal ve ekolojik refah) kapsayan bir anlayış ortaya konduğu söylenmektedir. Örneğin önde gelen Fortune 500 şirketin büyük çoğunluğunda üçlü dip çizginin birden çok yönünü içeren yıllık raporlar sunulsa da pratikte finansal dip çizgi neredeyse her zaman işletmeler tarafından önceliğini korumaktadır (Delmas ve Burbano, 2011; Dyck ve Silvestre, 2018).

Finansal dip çizgiye yapılan vurgu 'Natural Kaynak Temelli Yaklaşım' (Hart, 1995; Hart ve Dowell 2011) ile tutarlıdır. Bu yaklaşım, Sİ (1.0)'a önemli katkı sağlar ve bir kuruluşun olumsuz sosyo-ekolojik dışsallıklarını göz önünde bulundurarak rekabet avantajını ve uzun vadeli karlarını arttıran inovasyonlarla birlikte sürdürülebilirliği teşvik etmesini önermektedir (Hart ve Dowel, 2011). Bu yaklaşım işletmelerde olumsuz sosyo-ekolojik dışsallıkları azaltırken aynı zamanda karları arttırmaya yardımcı olan pek çok taktire şayan inovasyonların gelişmesine de yol açmıştır. Ancak pekçok olası Sİ'de maddi kaygı sebebiyle kısıtlanmaktadır (Shrivasta ve Kennelly, 2013; Winn ve Pogutz, 2013; Zeyen vd., 2013); O'Rourke ve Strand, 2017).

Sİ (2.0) adı verilen ikinci yaklaşım; inovasyonların yarattığı sosyal ve ekolojik geri dönüşlerle motive olan organizasyonların benimsediği Sİ'lere, yani nihai amacı sosyal ve ekolojik refahı iyileştirmek olanlara atıfta bulunur. Ancak, bu finansal boyutun önemsiz olduğu anlamına gelmemeli yalnızca diğer iki boyuttan daha az üstünde durduğu anlaşılmalıdır (Bell ve Dyck, 2011; Zeyen vd., 2013). Ayrıca sosyal ve ekolojik refahı arttırmanın finansal refahı arttırmaktan daha önemli olduğu düşünüldüğünde, çift dip çizgili yaklaşım olarak adlandırılabilir (Kurucz vd. 2014).

Sİ (2.0), sosyo-ekolojik değer yaratımının finansal değer yakalamanın üstesinden geldiği 'Radikal Kaynak Temelli Yaklaşım' tutarlıdır. Sİ (2.0), büyük ölçüde Zeyen vd., (2013) çalışmalarına dayanmaktadır. Sektördeki diğer kuruluşların katılabileceği ve Sİ'lerle ilgili 'değer' yaratmaya ortak olma ve paylaşmaya teşvik ederek genel değer

yaratımını arttırmayı amaçlayan 'Kaynak Temelli Yaklaşımın' radikal bir versiyonunu tartışmaktadır. Onların görüşüne göre, sosyo-ekolojik değer yaratımını geliştiren Sİ'lerin etkisi, diğer kuruluşlar tarafından iş birliği içinde paylaşıldıkları takdirde daha büyük olacaktır (Charter ve Clark, 2007; Stone vd., 2008; Bell ve Dyck, 2011; Shrivastava ve Kennelly, 2013; Winn ve Pogutz, 2013; Zeyen vd. 2013).

Sİ, 'Radikal Kaynak Temelli Yaklaşım' ile birlikte ele alındığında, literatür incelemesi bizi aşağıdaki Sİ (2.0) yaklaşımı ile uyumlu dört önermeye getirmektedir:

Önerme 1: Sİ'ler, temel olarak sosyo-ekolojik refahı artırırken maddi olarak uygulanabilir olduklarından (esas olarak mali refahı arttırdıkları için) değil, öncelikle değerli oldukları için kabul edilmektedir.

Önerme 2: Sİ'ler, (nadir olarak saklanmak yerine) kendilerini sıradan hale getiren kurumsal yeteneklerle ilişkilidir.

Önerme 3: Sİ'leri (onları eşsiz tutmak yerine) aktarılabilir kılan kurumsal yeteneklerle ilişkilidir.

Önerme 4: Alternatif kaynakların ve kurumsal alt yapının (ikame edilmeden muhafaza edilmek yerine) geliştirilmesi yoluyla ikame edilebilen Sİ'ler yapan organizasyonel yeteneklerle ilişkilidir (Dyck ve Silvestre, 2017).

Pazarlama ve Sürdürülebilir İnovasyon (Sİ)

Geleneksel pazarlama düşüncesi, insanoğlunun karşılaştığı ekolojik, sosyal ve ticari gerçeklere karşılık veremez ve çözümler üretemez hale gelmiştir. Sürdürülebilirlik pazarlaması veya sürdürülebilir pazarlama (SP) bize entegre bir yaklaşımın vizyonunu sunarak geleneksel pazarlama ana akımından farklı bir dizi yenilikçi yolu vurgulamaktadır.

Genel anlamda SP; müşteriler, sosyal çevre ve doğal çevre ile sürdürülebilir ilişkiler kurmayı ve bunu devam ettirmeyi içeren sür-

dürülebilir kalkınma konseptinden türetilmiş yeni bir akımdır. SP, modern pazarlamanın geleneksel kısa vadeli işlem odağının aksine, ilişkiyel pazarlamanın uzun vadeli yönelimini paylaşmaktadır. SP'ne geçiş kısmen sosyal ve çevresel kriterlerin geleneksel pazarlama düşüncesine ve süreçlerine dahil edilmesini içermektedir (Belz 2006). Kotler ve Armstrong'da "...gelecek nesillerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini korurken ve hatta geliştirirken, tüketicilerin ve işletmelerin mevcut ihtiyaçlarını karşılayan doğal çevreye saygılı, sosyal olarak sorumlu pazarlama..." olduğunu iddia etmektedirler (Kotler ve Armstrong, 2010). Martin ve Schouten eserlerinde SP'yi; çevresel ve sosyal yönlere saygı duyarak, müşterilere değer yaratma, iletme ve sunma süreci olarak belirtmişlerdir. (Martin ve Schouten, 2011). İnsan ve doğal çevre, SP'nin özü haline gelmektedir. Üretim, satış ve tanıtımın pazarlamanın en önemli unsurları olmaktan çıktığı sonucuna varılabilir (Peattie ve Belz, 2010).

Dünya'nın artan nüfusu, üretim ve tüketimin sürekli artışı doğal çevreyi olumsuz yönde etkileyen ve gelecek nesillerin varlığını tehdit eden ve zorlayan birçok olgunun ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. SP'nin özü; kuruluşların finansal faydalarını sağlamanın yanı sıra gelecekteki nesiller ve gelişme için eşit fırsatlar yaratmak veya bu fırsatları artırmak için doğal çevreye ve sosyal duyarlılığa saygı göstermesidir (Trojanowski, 2015).

İnovasyon ve pazarlama ilişkisinin firma performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalarda firma performansı için pazarlama fonksiyonunun ve inovasyonun değeri çok kez ortaya konmuştur. Geçtiğimiz yıllar içerisinde sürdürülebilirlik ve Sİ'ler üzerine yapılan araştırmalar, yeni teknolojiler ve sosyal uygulamaların toplumların daha sürdürülebilir olmasına olanak sağlayabilir hale gelmesi ekseninde hızla genişlemektedir (Charter, 2008). Sİ'lerin organizasyonun pazarlama fonksiyonu ile ilişkisinde pazarın ve işletmenin doğası gereği bazı sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bunlardan bazıları inovasyonların uygulanması ve yaygınlaştırılması, yeni teknoloji ve tasarımların sunulması, ekonomik engellerin aşılması, kullanıcılar arasında kabul

görmesi ve hatta bazen tüm sosyo-teknik sistemlerin değiştirilmesi gibi zorluklar olarak kabul edilmektedir (örn. Charter vd. 2007; Schaltegger vd. 2012).

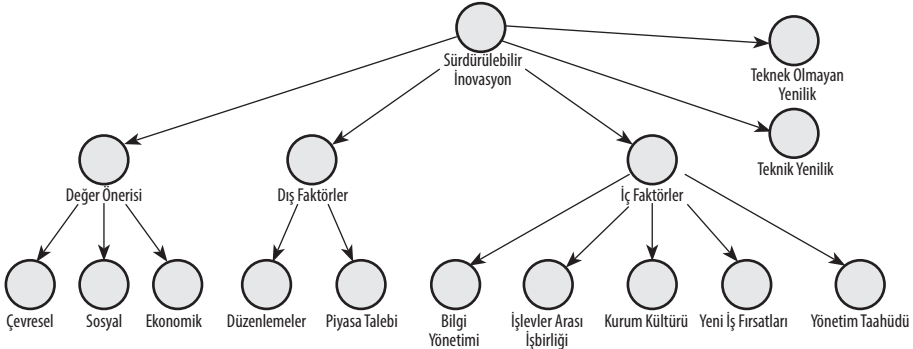
Sİ'lerin en güzel örneklerinden biri Walmart'tan gelmiştir. Şöyle ki; Walmart 2009 yılında paket ambalajlarını azaltarak ve kamyonlarının teslimat yollarından 100 milyon mil keserek karbon emisyonlarını düşürmüştür. Böylece 200 milyon dolar maliyet tasarrufu sağlamıştır (Porter ve Kramer, 2011).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı Sİ, kavramının temel dinamiklerinin keşfedilmesinin yanı sıra Sİ'leri yönlendiren faktörlerin incelenmesidir. Bu kapsamda, ekonomilerin merkezinde yer alan büyük işletmelerin Sİ çerçevesindeki yaklaşımları ele alınmaya çalışılmıştır. Sİ'nin performans üzerindeki etkileri üzerine çalışmalar dikkat çekici olsa da işletmeleri gerçekten sürdürülebilir yenilikçi olmaya iten noktalar hakkında çok az şey bilinmektedir (Longoni ve Cagliano, 2018; Przychodzen ve Przychodzen, 2018). Sİ yeteneklerinin geliştirilmesi veya inovasyonların daha sürdürülebilir hale getirilmesinin, bir yandan içsel faktörlere diğer yandan da genel olarak iş ortamının uygunluğuna bağlı olabileceği düşünülmektedir (Ketata vd., 2015; Alderin ve Do, 2016). Çalışmamız bu faktörlere dikkat çekmesi ve karar almakta zorlanan işletmeler için yol gösterici olması açısından önem taşımaktadır. Bu yoldan hareketle Türkiye'de faaliyet gösteren üç büyük işletmenin sürdürülebilirlik raporları, web sayfaları ve Sİ örnekleri incelenmiş ve üst düzey yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler NVivo 12 programı yardımıyla düzenlenerek incelenmiştir.

Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

İşletmelerde Sİ'yi yönlendiren faktörlere ve kaynak temelli bakış açısına dayanarak; böyle bir inovasyonu gerçekleştirebilecek işletmelerin belirli beceri ve yeterlilikleri olduğu varsayılmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Kavram Haritası

Araştırmanın Süreci

Araştırma kapsamında Sİ'ler incelenirken büyük işletmeler küçük- lere göre daha çok göze çarpan durumları, şeffaflıkları ve kurumsal yapıları nedeniyle tercih edilmiştir. Öncelikle BİST Sürdürülebilirlik Endeksine mensup elli işletme ve sürdürülebilirlik çalışmalarıyla araştırmacının ilgisini çeken endeks dışı bazı diğer büyük işletmelerin raporları ve web sayfaları incelenerek Sİ örnekleri taranmıştır. Örnek tespit edilen endeks dâhili olan ya da olmayan tüm işletmelere e-posta ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında bağlantılar sağlanmıştır. **A**, **B** ve **C** işletmelerinden gelen olumlu yanıtlar sonucunda üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler başarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında görüşme rehberi kullanılmıştır. **A** ve **B** işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile e-posta ve telefon görüşmesinin yanı sıra yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Ancak **C** işletmesi üst düzey yöneticisi ile yalnızca e-posta ve telefonla iletişim sağlanabilmiştir. Katılımcıların hem kendi isim ve pozisyonları hem de işletme isminin kullanılmaması konusundaki gizlilik talepleri anlayışla karşılanmıştır. Araştırmaya gönüllü katılan üst düzey yöneticilerden yalnızca biri ses kaydına müsaade etmiştir. Alınan ses kaydının transkripsiyonu araştırmacı tarafından dijital ortamda yapılmıştır. Ses kaydına izin verilmeyen görüşmeleri araştırmacı detaylı notlar olarak gerçekleştirmiş daha sonra bu notları dijital ortama aktarmıştır. Tüm görüşmelerin transkripsiyonu sonrası herhangi bir yanlış veya ek-

sik anlaşılmaya karşı katılımcılarla tekrar temasa geçilerek metnin son hali paylaşılmış ve kendilerinden onay alınmıştır. Toplamda 678 sayfa rapor, 40 sayfa web çıktısı ve 153 dakikalık görüşmenin dijital ortama aktarılmasıyla 24 sayfa döküm elde edilmiştir. İşletmelere ve onlara bağlı dokümanlara atanan harf rumuzları, görüşme tarihleri dikkate alınarak verilmiş olup özel bir anlamı yoktur. Son olarak toplanan tüm veriler Nvivo 12 programı yardımıyla tasnif edilerek analiz edilmiştir.

Araştırma Alanı

Araştırmanın incelemeye konu olan alanı Sİ'lerin kurum içi ve kurum dışı alanıdır. Araştırmamızın analiz birimi ve düzeyi ise örgüttür. Amaçlı (yargısal/kasti) örneklemeimiz *'Türkiye'de sürdürülebilir inovasyon örnekleri olan büyük işletmeler'*i temsilen **A**, **B** ve **C** işletmeleri olmuştur. Aşağıda araştırmamızın öznesi olan üç büyük işletme hakkında temel bilgiler verilmektedir.

A İşletmesi: Bütünleşmiş bir telekomünikasyon operatörüdür. 31 Aralık 2018 itibarıyla 81 ilde toplam 46,7 milyon aboneye 33.417 çalışanıyla hizmet vermektedir.

B İşletmesi: 1990 yılından beri Türkiye'de faaliyet gösteren perakendecidir. 21 şehirde 37 mağazası ve 4.500'den fazla çalışanıyla 1 milyonu aşkın müşteriye hizmet vermektedir. 25 ülkede 759 mağazası ve yaklaşık 108.007 çalışanı vardır.

C İşletmesi: Köklü sanayi kuruluşlarından biri olan topluluk; temel cam ürünleri üzerine kurulmuştur. Günümüzde 150 ülkeye ihracatı ve 13 ülkedeki faaliyetleriyle küresel bir oyuncudur. İşletmenin toplam 43 üretim tesisinde 22.000 çalışanı vardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Keşifsel araştırma tasarımına sahip çalışmamızda nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Yöntem olarak çoklu örnek olay deseni kullanılmakla birlikte elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışmanın keşifsel tasarımı, araştırmamıza konu olan büyük firmalar arasında Sİ'yi yönlendiren faktörler hakkındaki anlayışımızı netleştirmek istediğimiz için özellikle yararlıdır (Saunders vd. 2009). Vaka/ Örnek Olay/ Durum çalışması, keşifsel araştırmanın uygulama yöntemlerinden biridir. Çalışmamız çoklu örnek olay deseni şeklinde yapılandırılmıştır. Vaka/ Durum / Örnek Olay çalışması; gerçekleştirilmekte olan araştırma problemi ile bazı benzerlikleri olan durum(lar) hakkındaki mevcut bilgilerin incelenmesine denmektedir. (Burns ve Bush, 2015:74-75). Belirli ortamlardaki belirli durumları incelemek için iş araştırmalarında çok yaygın kullanılmaktadır. Araştırmacılar tarafından özellikle kuruluşların analizi için kullanışlı bulunduğu görülmektedir (Adams vd., 2014; Yin, 2003).

Örnek olay çalışmalarında (araştırma katılımcıları AG, BG ve CG için söylenebileceği gibi) bazı katılımcıların katkısı gerçekliğin oluşumuna önemli anlamlar kazandırmaktadır. Bu görüşmeler, '*elit görüşmeler*' olarak adlandırılmaktadır (Yin, 2017, s:12). Seçilmiş/seçkin/elit kişilerle yapılan görüşme terimi; bir işletme yetkilisi veya kamuya mal olmuş yüksek statülü diğer kişilerle yaptığımız görüşmeleri ifade etmektedir. Bu kişilerin genellikle eşsiz bir rolleri vardır ve birtakım konularda, muhtemelen başka kaynaklardan elde edemeyeceğiniz, farklı görüş veya bilgiye sahiptirler (Yin, 2017,s:56).

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik, bulguların gerçekte görüldüğü gibi olup olmadığına ilişkin bir konudur. Bu nedenle araştırmanın kritik pek çok aşamasında uzman görüşlerine başvurulmuştur (Saunders vd., 2009). Verilerimizin geçerliliğini sağlamak için üçleme (triangulasyon) tekniği uygulanmıştır (Yin, 2009). Çalışmamızda, veri toplama sürecinde; yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanan birincil veriler ve bulguların sağlamasını yapmak için raporlar ve web sayfaları olmak üzere yazılı kaynaklardan ikincil veriler dâhil olmak üzere çoklu veri kaynakları kullanılmıştır. Tekrarlayan ifadelerin artmasıyla veri doygunluğuna ulaşıldığı anlaşılmıştır.

Güvenilirliği değerlendirmede, veri toplama süreci hayati öneme sahiptir. Mülakattan önce katılımcılara bilgi verilerek; görüşme sonrası ise transkripsiyon hakkında kendilerinden onay alınarak güvenilirlik arttırılmıştır (Saunders vd., 2009). Ayrıca kullanıcılar arası uyum sorgusu yapılarak Kappa Sayısı 0.62 hesaplanmıştır. Kappa testi iki veya daha fazla gözlemci arasındaki uyumun güvenilirliğini ölçen istatistiksel bir yöntemdir (Kılıç, 2015). Ayrıca toplanan son veride kodlama sorgusu yapılarak kodlanmayan alanlar araştırmacı tarafından tespit edilerek tekrar gözden geçirilmiştir.

Veri Analizi

Sİ'yi etkileyen iç ve dış faktörlere ait model çalışması Ketata 2015 ile Alderin ve Do 2016 çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır. Kodların açıklamaları için Tischner ve Charter 2001 tarihli çalışmaları ile Charter ve Clark'ın 2007 tarihli çalışmalarından yararlanılmıştır. Öne çıkan faktör göstergelerinin tespiti için ise, Milbergs ve Vonortas 2005 ile Stone vd. 2008 eserlerinden faydalanılmıştır.

Ayrıca Dyck ve Silvestre 2017 eserlerinde belirttikleri 'Radikal Kaynak Temelli Yaklaşımla' Sİ'nin üç boyutu (sıradan/yaygın, kolay aktarılabilen, değer öncelikli); tespit edilen inovasyonun sürdürülebilirlik özelliklerini ayırt etmemize rehber olmaktadır. Teknik ve teknik olmayan inovasyon sınıflandırması için öncelikle 2005 Oslo Manuel Kılavuzunun yönlendirmeleri dikkate alınmıştır. Bununla birlikte Boons ve Lüdeke-Freund 2013ve Lopez-Valerias 2015 çalışmalarından inovasyon sınıflandırmaları için destek alınmıştır.

İşletmelerin değer önerisinin üçlü dip çizgi dağılımının ayırt edilmesinde (ekonomik, sosyal ve çevresel) Elginkton 1994 eseri ile birlikte Longoni ve Cagliano 2018 çalışmalarından yararlanılmıştır.

Araştırmanın çerçevesi ve kavram haritası belirlendikten ve veriler toplandıktan sonra, her bir unsur için NVivo 12 Nitel Analiz programında başlangıç kod başlıkları oluşturulmuştur. Oluşturulan başlangıç kod başlıklarına, daha anlaşılır olmalarını sağlamak ve hatırlatıcı olması açısından ilgili literatür ışığında açıklamalar eklenmiştir.

Tablo 1. Başlangıç Kodlama Raporu

Adı	Tanım	Dosya	Referanslar
Sürdürülebilir İnovasyon		6	14
Değer Önerisi	Üçlü Saç Ayağı (Triple Bottom Line)	10	30
Çevresel	Çevresel stresin azaltılması. Temiz, Su, Enerji, Karbondioksit, Hammadde, Biyoçözünür, Düşük etkili materyaller, Daha az malzeme, Optimizasyon, Eko-verimli, Atıklar, Geri Kazanım, Yerel Kaynaklar, Doğal Kaynaklar...	21	452
Ekonomik	Finansal Fayda, Karlılık, Rekabet Avantajı...vb.	16	198
Sosyal	Sosyal Fayda, Sağlık ve Güvenliğin iyileştirilmesi, Eğitim fırsatları ve yatırımları.	18	480
Dış Faktörler	Genel olarak iş çevresi bilinci/farkındalığıdır.	0	0
Düzenlemeler	Devlet desteği, baskısı, kontrolü. İnovasyon üzerindeki baskı.Yasa ve Yönetmelikler, Denetimler, Teşvikler. Düzenlemelere adaptasyon.	22	238
Piyasa Talebi	Paydaş talebi ve işbirliği, Tedarikçiler, Müşteriler, Rakipler, Danışmanlar, STK'lar, Üniversiteler, Çalışanlar, Genel olarak toplum.	22	487
İç Faktörler		0	0
Bilgi Yönetimi	Bilgi değişimi, aktarımı, yaratımı. Yetkinlik gelişimi. Çalışan eğitimi.	20	578
İşlevler Arası İşbirliği	Örgütsel işbirliği. Farklı yetenekler. Sürdürülebilirlik Takımları. Şirketin çok farklı iş birimleri arasında karmaşık rutin ve yetenekler gerektirir. Ağlar yaratılmalıdır.	17	222
Kurum Kültürü	Sürdürülebilirlik Değerleri ve Normları. İnovasyonda açıklık. Gelişme yetenekleri, Süreçlere entegrasyon. Gelenekselden farklı yeni bir kültür.	26	620
Yeni İş Fırsatları	Rekabet avantajı, Yeni pazar segmentleri, Maliyet düşürme, Motive Edici.	14	104
Yönetim Taa-hüdü	Vizyon ve Liderlik, Üst yönetim desteği, Entegre düşünce, Sürdürülebilirlik Komitesi	20	161
Teknik Olmayan Yenilik	Pazarlama ve Örgütsel	10	48
Teknik Yenilik	Ürün ve Süreç	12	142

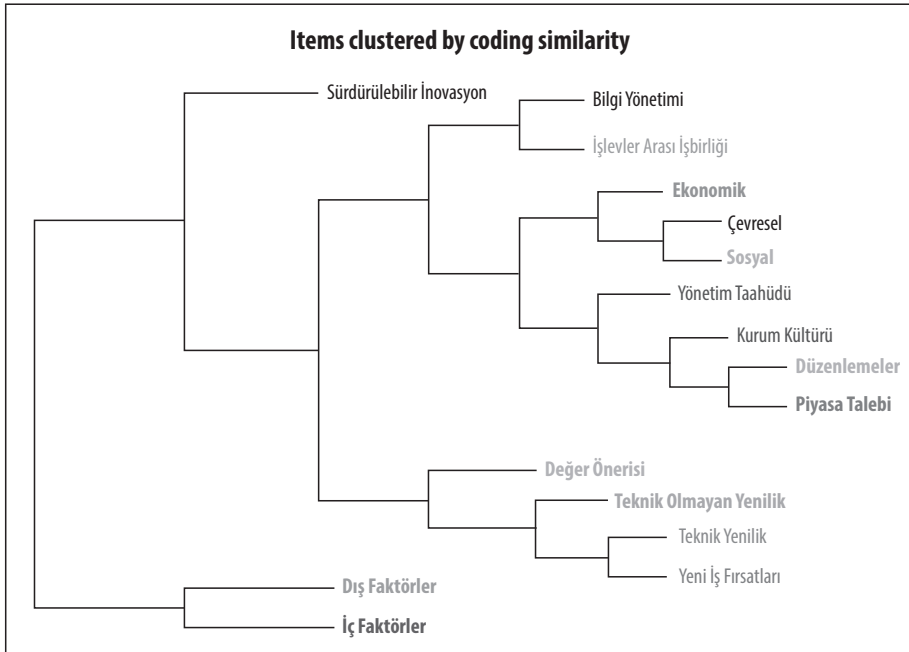
BULGULAR

Kümeleme sorgusu olaylar ve durumlar, bireysel aktörler, işlemler, ortamlar ve bölgeler gibi nitel verilerin her aşamasında uygulanabilecek bir taktiktir. Araştırmacıya her durumda, benzer örüntüleri ve özelliklerle-

ri olan nesneleri gruplayarak ve daha sonrasında da kavramsallaştırarak bir olgunun daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. (Miles ve Huberman, 2016: 248-250). Çalışmamızın amacına uygun olarak başlangıç kategori ve temalarımıza göre kodlama yoluyla elde ettiğimiz nitel verilerimizin öncelikle kümeleme sorgusu yapılmıştır. Böylelikle verimizdeki bilgiler yakınlık kıstaslarına göre gruplara ayrılarak beraber işleyen şeylerin tek bir çatı altında toplanması sağlanmıştır. Kümeleme sorgu sonuçları, veriler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinin ilk adımı olması sebebiyle de araştırmamız için ayrıca önem arz etmektedir.

Kategori, tema ve kodlar arasındaki ilişkilerin doğru şekilde belirlenerek tekrar kodlanması nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik açısından da önem taşımaktadır. Bu nedenle işe öncelikle kümeleme sorgu sonuçları incelenerek başlanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlarıyla birlikte başlangıç temalarıyla oluşturulan kavramsal çerçeve izlenerek verilmiştir:



Grafik 1. Kodlara Göre Kümeleme Sorgu Sonucu

Literatürdeki çalışmalar giderek daha fazla işletmenin inovasyon süreçlerine sürdürülebilirlik boyutlarını entegre etmeye başladığını göstermektedir (Boons ve Lüdeke-Freund, 2013; Nidumolu vd. 2009). Buna paralel olarak bu çalışmadaki tüm işletmelerin Sİ'yi devam ettirmeye kararlı olduğunu, Sİ'yi devam ettirmenin işlerini ve endüstrilerini dönüştürebileceğine inandıklarını göstermektedir.

Bununla birlikte, Sİ'deki faaliyet alanlarının kapsamı, kendi kurumsal stratejilerine ve içinde çalıştıkları farklı sektörlerle bağlı olarak değişmektedir. Ek olarak, tüm vaka işletmelerin Sİ'leri, sürdürülebilirlik stratejileriyle ve aynı zamanda daha geniş kapsamlı kurumsal yapılarıyla ilişkilendirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca vaka işletmelerimizin sürdürülebilirlik üzerine uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Buradan kavramın gelişmeye devam edeceği anlamı çıkarılabilir.

Vaka işletmelerin her biri Sİ, tanımlamanın farklı bir yolunu bulmakta ve bu alanda kendi yaklaşımlarına öncülük etmektedirler. Örneğin katılımcı BG bu durumu '*Şirketimiz tüm müşterilerine sağlıklı, güvenilir, kaliteli, yasalara uygun ve sorumlu kaynaklardan elde edilmiş sürdürülebilir ürünler sunmayı (...) kendine ilke edinmiştir.*' şeklinde ifade etmiştir. Bu odak farkı apayrı sektörlerde faaliyet gösterdikleri gerçeğiyle açıklanabilmektedir. Ayrıca tüm vaka işletmeler, Sİ'ye giderek daha fazla dahil olma yolunda geçiş yaptıklarını belirtmişlerdir.

Düzenlemeler: Teori, düzenlemelerin sürdürülebilir yenilikçiliği sağlayan baskın bir dış faktör olduğunu öne sürse de (Horbach vd. 2012; Ketata vd. 2015), bu çalışmadaki bulgularla kesin bir sonuç elde edilememiştir. Ancak B işletmelerinin düzenlemelere uymanın ötesinde bir yaklaşımla onları değiştiren proaktif yapısı araştırmamızda göze çarpmaktadır. Katılımcılarımız BG ve CG'ye göre, düzenlemele-
rin ülkeden ülkeye değişmesiyle birlikte bunun Sİ üzerindeki etkileri değişmektedir. Katılımcı CG yasal düzenlemelerin ötesi C işletmesinin kendi bağımsız bir denetim mekanizmasına dikkat çekmiştir. Bu da mevcut mevzuatın işletmelerin geleneksel inovasyondan Sİ'ye

geçmeleri için yeterli ve net talimatlar vermediği düşünülebilir. Düzenlemeler, değişimin katalizörü olarak görev yapmaktadır. Bulgular bu çalışmada düzenlemelerin büyük işletmeler arasında Sİ için itici bir faktör olarak görüldüğü söylenemese de işletmelerin onu küresel hedeflere katkıda bulunmak için kurumsal hedeflerin ötesine geçen çok daha büyük bir tabloya yerleştirdikleri görülmüştür. Katılımcı AG bunu şöyle ifade etmiştir: *'Horizon 2020 kapsamında olan bir projemizin yürütülmesi için yapılan uygulamalar pek çok düzenlemeyi beraberinde getirmiştir. Bu nedenle bir uyum süreci içerisinde bu tip bir düzenlemenin varlığı söz konusudur denebilir.'*

Piyasa Talebi: Teoriye göre, işletmeleri ürün ve hizmetlerini daha sürdürülebilir bir şekilde üretmeye zorlayan piyasa talebinde önemli bir artış vardır (Ayuso vd. 2011; Ketata vd. 2015). Ancak bulgularımız bunu aynı ölçüde desteklememektedir. Örneğin katılımcı BG'nin piyasa talebindeki durumu ve beklentiyi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler dayanağı ile açıklaması dikkat çekicidir. Ayrıca katılımcı AG yatırımcılar tarafından son yıllarda işletmelerinden sürdürülebilirlik alanında yaptıkları faaliyetler hakkında bilgi istenmesini piyasa talebine yormuştur. CG ise bu unsuru düzenlemelerin bir etkisi olarak yorumlamıştır. Bu nedenle pazarda Sİ için yeterli talep bulunmadığı; bununla birlikte, işletmenin Sİ arayışının gelecekteki talep vizyonlarıyla daha ilgili olduğu söylenebilir.

Piyasadan bahsederken dış paydaşlarla iş birliği konusunda, Arnold ve Hockerts (2010) ve De Medeiros ve ark. (2014), işbirlikçi olmak ve Sİ'yi teşvik etmek için yeni bilgi kaynakları ve yeni yollar bulmak için işletmelerin proaktif olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bulgular ile kanıtlandığı üzere tüm vaka işletmeleri Sİ'yi sağlamak için; sivil toplum kuruluşları, devlet kuruluşları, akademi, diğer işletmeler ve yeni başlayanlar gibi çok çeşitli paydaşlarla iş birliğinin önemli olduğu konusunda tutarlı bir anlayış paylaşmışlardır. Kamu-özel ortaklıklarının başarı açısından önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Örneğin BG bu durumu *'...şirket tüm bu sürdürülebilirlik faaliyetlerinin etki alanını artırmak ve ayak izi bırakabilmek amacıyla*

da bu alanda uzman sivil toplum kuruluşları ve birlikler ile iş birliği içinde hareket etmektedir.' sözleriyle ifade etmiştir.

Yeni İş Fırsatları: Tüm firmalar Sİ konusundaki kararlılıklarını, yeni iş fırsatları yaratacağına inandıklarından, gelecek için stratejik bir yön olarak belirtmişlerdir. Örneğin katılımcı AG bunu *'Şirketimiz gelecek dönemde çok daha sistemli ve tüm menfaat sahiplerinin, paydaşların faydalarını gözeterek şekilde sürdürülebilirlik alanında daha dedike (adanmış, tamamen birine/bir şeye özel tahsis edilmiş) projeleri hayata geçirecektir.'* şeklinde ifade etmiştir. BG ise, *'...müşterilerinin sürdürülebilir ürün talebini artırmak ve sürdürülebilir ürünlerde tercih sebebi olabilmek amacıyla da özel ürün ve hizmetler sunmaktadır.'* talebi şekillendirmeye yönelik işletmenin proaktif bakış açısını yansıtan bu ifadeyle araştırmamıza dahil olmuştur. Katılımcımız CG yeni iş alanlarının zorluğuna vurgu yapmıştır. Sİ'nin, bazı potansiyellerin kilidini açabileceği fikrine dair bulgulara dayanarak yeni iş fırsatlarının büyük işletmelerde Sİ'yi yönlendiren bir faktör olduğu söylenebilir.

İşlevler Arası İş Birliği: Bulgular, işlevler arası iş birliğinin, Sİ'nin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını açıkça göstermektedir. A, B ve C işletmelerinin üçünde de yeni fikirler toplamak ve farklı yetkinliklerden yararlanmak için ağlar kurmanın ve farklı birimlerden ve işlevlerden insanları toplamanın önemini vurgulanmıştır. Ancak yeni iş alanlarında her işletmenin kendine özgü iş modelleri kullandığı görülmüştür. Örneğin yeni alanlardaki çalışmalarında A işletmesi için katılımcımız AG; *'...yeni bir iş yapılacağı zaman küçük proje grupları oluşturularak sonuca ulaşılmaktadır.'* olarak belirtirken; B işletmesi için katılımcımız BG bunu, *'Sürdürülebilirlik sadece bir bölüme özel, sınırlı belirlenmiş bir olgu değildir. (...) Ortak hedefe ulaşabilmek amacıyla farklı birimler iş birliği içinde hareket etmektedir.'* şeklinde ifade etmiştir. Katılımcımız CG ise dış paydaşlarla olan iş birliğine şöyle değinmiştir: CG; *'...mesela karbon capture (yakalama)'dan bahsederek ODTÜ'de hep o türden işler ve tartışmalar oluyor'.*

Ulaşılan bulgular, De Medeiros ve diğerleri (2014), Sİ'yi sürdürmenin ağırları ve farklı yeteneklerin iş birliğini gerektirdiği görüşünü desteklemektedir. Katılımcılarımızın da açıkladığı gibi, organizasyon genelinde iş birliğinin arkasındaki neden yeniliklerin bir yerde, bir anda değil, her yerden gelebilmesidir. Büyük işletmeler geniş ve çeşitli bir insan kaynakları havuzuna sahip olduklarından, Sİ gelişimi için ihtiyaç duydukları çok çeşitli yeteneklerden yararlanma fırsatına sahiptirler. Vaka işletmelerden elde edilen tutarlı görüşe bağlı olarak işlevler arası iş birliği, büyük kurumlarda Sİ'ni sağlayan kilit bir faktör olarak kabul edilebilir.

Yönetim Taahhüdü: Yönetim taahhüdünün Sİ'yi yönlendirme de aktif rol oynadığı çeşitli çalışmalarda belirtilmiştir (Arnold, 2010; Hall ve Vredenburg, 2003; Nidumolu ve diğerleri, 2009). Bulgularımız, genel olarak işletmenin bu alandaki faaliyetlerini yönlendirmek için yönetim taahhüdünün gerekli ve önemli olduğunu göstermektedir. Katılımcılar işletmelerinde Sİ'nin geliştirilmesinde uzun vadeli bir taahhüt ve yönetim tarafından tam destek sağlandığını şu ifadelerle belirtmişleridir:

AG; *'Şirket üst yönetimi bu konuda vizyoner bir bakış açısına sahip olup, tüm organizasyonda farkındalık yaratmak için proaktif yaklaşımlar sergilemektedir.'*

BG; *'Şirket yönetiminin hassasiyeti tüm şeffaflığıyla görülen bir gerçektir.'*

CG; *'Burada net olarak sürdürülebilirlik başkanlığının yönetim kuruluna bağdaştırılması da gerçekten bir yönetim taahhüdüdür.'*

Bu ifadeler Sİ'nin geleneksel bir iş uygulaması olarak değerlendirilmediğinin ve umut verici bir girişim olarak görüldüğünün kanıtı olarak görülebilir. Sonuç olarak, yönetim taahhüdü büyük işletmeler arasında Sİ için itici bir faktör olarak algılanmaktadır.

Bilgi Yönetimi: Araştırma alanındaki üç işletme de çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri, bilgi alabilecekleri ve birbirleriyle etkileşime girebilecekleri iç platformlara sahip oldukları ve çalışanları

yeni fikirlerini yaratmaya ve paylaşmaya teşvik ettikleri görülmüştür. Ancak bu iç platformların Sİ'yi ilerletmek için nasıl işlediği konusunda net bir strateji tespit edilememiştir. Tüm işletmeler teoride önerildiği şekilde bilgi değişiminin yönetilmesinin ve kolaylaştırılmasının önemini kabul etmelerine rağmen, bulgular eylemlerinin bu aşamadaki algıya tam olarak uymadığını göstermektedir. Bu anlamda, Sİ fikirlerini geliştirmek için organizasyon içinde daha iyi bilgi akışları yaratılabilir. Genel olarak, bilgi yönetimi büyük kurumlarda Sİ'yi yönlendiren güçlü bir faktör olarak görülmemektedir. Bununla birlikte, bilgi yönetimi, işlevler arası iş birliği faktörünü tamamlayacak ve güçlendirebilecek bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

Kurum Kültürü: Bulgular kurumsal kültürün büyük firmalar içerisinde Sİ gelişimini yönlendirmede önemli bir rol oynadığını doğrulamaktadır. Bu faktörün yönetim taahhüdünden büyük ölçüde etkilendiği görülmüştür. Araştırma alanımızdaki üç büyük işletmedeki bulgular yönetim vizyonunun ve taahhüdünün sürdürülebilirlik değerlerinin ve girişimcilik ruhunun yayılmasını tetiklediğini bunun yanı sıra Sİ'yi destekleyen bir kurum kültürüne katkıda bulunduğunu göstermektedir. Katılımcıların hepsi genellikle onu ilk olarak köklü kültüre ve örgütün güçlü değerlerine bağlamışlardır. İşletmelerinin iklim değişikliği, doğal afetler, kaynak kısıtlamaları, insan hakları gibi küresel sorunları ele alarak daha iyi bir dünyaya katkıda bulunmaya çalıştığını ve paydaşlarının daha iyi seçimler yapmasını sağlayarak topluma, çevreye ve geleceğe yönelik refahı hedefledikleri kültür unsurlarından bahsetmişlerdir. Bunlar büyük firmalar arasında, kurum kültürünün Sİ gelişiminin altında yatan önemli bir faktör olduğuna dair güçlü kanıtlar olarak yorumlanabilir.

SONUÇ

İşletmelerin sürdürülebilir inovasyonu kendi yöntemleriyle yorumladıkları ve onu stratejilerine kendilerine özgü yaklaşımlarıyla entegre ettikleri görülmektedir. Farklı sürdürülebilir inovasyon algısı ve çalışmalarının farklı iş alanlarında bağlı olduğu söylenebilir.

Araştırmamıza konu olan sektörlerinde öncü Türkiye'nin üç büyük şirketinde de sürdürülebilir inovasyonun; varsa kurumun sürdürülebilirlik stratejisiyle, yoksa geniş kurumsal stratejisi ile ilişkilendirilmesi çalışmaların verimliliğinde ve odaklanılacak öncelikli alanların belirlenmesinde etkilidir. Ayrıca, katılımcıların ifadeleriyle desteklenen bulgularımız bize sürdürülebilir inovasyonun şirketler için yeni bir alan olduğunu ve şirketlerinin bu alanda daha etkili bir şekilde iletişim kurma yollarını öğrenmeye çalıştıklarını göstermektedir. Katılımcımız CG'nin de vurguladığı gibi sürdürülebilir yenilik kurumsal stratejide artık öncekinden çok daha büyük bir rol oynamaktadır. Katılımcımız BG'ye göre sürdürülebilir inovasyon; düzenlemelerin ancak katalizör olduğu proaktif yönetim yapısı ve kurum kültürünün bir parçası olarak, iş yapış biçimlerine entegre edilmiş uzun vadeli bir anlayıştır. Doğal kaynakların yoğun kullanıldığı sektörler, sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak için endüstri standartlarını geliştirme ve dönüştürme fırsatına sahip olsalar da; Endüstri 4.0 öğelerini sürdürülebilirlik için geliştirerek bunun yaratacağı sosyal faydanın şirketleri için bir başarı olarak görüldüğünü belirten katılımcımız AG ise dijitalleşmenin sürdürülebilir inovasyonların en önemli unsurlarından biri olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, R. vd. (2012), 'Innovating for sustainability: a systematic review of the body of knowledge.' <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Innovation.pdf> (Erişim Tarihi: 11.11.2018).
- Adams, R. vd. (2016), 'Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review', *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180.
- Alderin, C. ve Do, T. (2016), "Sustainable Innovation-Driving Factors in Large Firms", Department of Business Studies Uppsala University, Unpublished Master Thesis.
- Arnold, M. G ve Hockerts, K. (2011), "The greening Dutchman: Philips' process of green flagging to drive sustainable innovations", *Business Strategy and the Environment*, 20 (6),394-407.
- Ayuso, S. vd. (2011), "Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?", *Industrial Management & Data Systems*, 111(9),1399-1417.
- Baden-Fuller, C. vd. (2010), "Special issue Business Models", *Long Range Planning*, 43,143-145.
- Barney, J. vd. (2001), "The resource-based view of the firm: ten years after 1991", *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.
- Bell, G. G. ve Dyck, B. (2011), "Conventional resource-based theory and its radical alternative: A less materialist-individualist approach to strategy", *Journal of Business Ethics*, 99.1: 121-130.
- Belz, F M. (2006), "Marketing in the 21st Century", *Business Strategy and the Environment*, 15 (3), 139-144.
- Berkowitz, H. (2018), "Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation:A conceptual framework", *Journal of Cleaner Production*,175,420-430.
- Boons, F ve Ludeke-Freund, F (2013), "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda", *Journal Of Cleaner Production*, 45, 9-19
- Boons, F vd. (2013), "Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview", *Journal of Cleaner Production*, 45, 1-8.

- Burns, A. C. ve Bush, R. F. (2015), “*Araştırma Tasarımı*”, 7.basımdan çeviri, Çeviri Editörü: Fatma Demirci Orel, *Pazarlama Araştırması-Marketing Research*, Doss Struse, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 72-75.
- Charter, M. ve Clark, T. (2007), Sustainable Innovation: Key conclusions from sustainable innovation conferences 2003-2006’organised by The Centre for Sustainable Design.
- Cheng, C. C. ve Shiu, E.C. (2012), “Validation of a proposed instrument for measuring ecoinnovation: An implementation perspective”, *Technovation*, 32,329–344.
- Cijsouw, R. S. ve Jorna, R. J. (2003), “*Measuring and mapping knowledge types*’, Eds. H.W.M. Gazendam, R.S. Cijsouw and R.J. Jorna, *Dynamics and Change in Organisations: Studies in Organisational Semiotics*, Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 215-43.
- Delmas, M. A. ve Burbano, V. C. (2011), “The drivers of greenwashing”, *California Management Review*, n (1), 64-87.
- De Medeiros, J. F. vd. (2014), “Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review”, *Journal of Cleaner Production*, 65, 76-86.
- Dyck, B. ve Bruno S. (2017), “Enhancing socio-ecological value creation through sustainable innovation 2.0: Moving away from maximizing financial value capture”, *Journal of Cleaner Production*, v. (171),1593–1604.
- Elkington, J. (2006), “Governance for sustainability”, *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.
- Elkington, J. (2013), “Enter the triple bottom line”, *The Triple Bottom Line*. Routledge, 23-38.
- Emmott, S. (2013), ‘*Ten billion*’, *Vintage*,154
- Franceschini, S. vd. (2016), “Unveiling scientific communities about sustainability and innovation. A bibliometric journey around sustainable terms”, *Journal of Cleaner Production*, (127),72–83.
- Fussler, C. ve James, P. (1996), “Driving eco-innovation: a breakthrough discipline for innovation and sustainability”, *Pitman*, 6 (5), 297.
- Hall, J. ve Vredenburg, H. (2003), “The challenge of innovating for sustainable development”, *MIT Sloan Management Review*, 45.(1), 61.

- Hart, S. L. ve Dowell, G. (2011), “Invited editorial: a natural-resource-based view of the firm: fifteen years after”, *Journal of Management*, 37 (5), 1464-1479.
- Horbach, J. vd. (2012), “Determinants of eco-innovations by type of environmental impact—The role of regulatory push/pull, technology push and market pull”, *Ecological Economics*, 78, 112-122.
- Jorna, R. (2006), *Sustainable Innovation: The Organisational, Human and Knowledge Dimension*, Sheffield : Greenleaf Pub.
- Ketata, I. vd. (2015), “The role of internal capabilities and firms’ environment for sustainable innovation: Evidence for Germany”, *R&d Management*, 45(1), 60-75.
- Kılıç, S. (2015), ‘Kappa testi’, *Journal of Mood Disorders*, 5 (3),142–44.
- Klewitz, J. ve Hansen, E. G. (2014), “Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review”, *Journal of Cleaner Production*, 65,57-75.
- Kneipp, J. M. vd. (2019), “Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies”, *Revista de Gestão*, 26(2), 94-111.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010), *Principles of Marketing, Pearson Education*.
- Kurucz, E. C. vd. (2014), “Sustainability as a provocation to rethink management education: Building a progressive educative practice”, *Management Learning*, 45(4), 437-457.
- Longoni, A. ve Cagliano, R. (2018), “Sustainable innovativeness and the triple bottom line: The role of organizational time perspective”, *Journal of Business Ethics*, 151.4: 1097-1120.
- Lopez-Valeiras, E. (2015), “Sustainable innovation, management accounting and control systems, and international performance”, *Sustainability*, 7(3),3479-3492.
- Martin, D. M. ve Schouten, J. (2011), “Sustainable marketing”, *Pearson Prentice Hall*.
- Miles, M. B.ve Huberman, A. M. (2015), *Nitel Veri Analizi*, (Çev. S. Akbababa Altun ve A. Ersoy), *Ankara: Pegem Akademi*.

- Milberg, E. ve Vonorta, N. (2005), “Innovations metrics: Measurement to insight”, *White Paper*, Washington, DC: National Innovation Initiative 21st Century Innovation Working Group.
- Nidumolu, R. vd. (2009), “Why sustainability is now the key driver of innovation”, *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64.
- Peattie, K. ve Belz, F. (2010), “Sustainability marketing—An innovative conception of marketing”, *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8-15.
- Prahalad, C. K. ve Hart, S.L. (2002), “The fortune at the bottom of the pyramid”, *Strategy & Business* (26),18-22.
- O’Rourke, D. ve Strand, R. (2017), “Patagonia: Driving Sustainable Innovation by Embracing Tensions”, *California Management Review*, 60(1),102-125
- Prahalad, C. K. (2005), “*The Fortune at the Bottom of the Pyramid’ Eradicating Poverty Through Profits*, Pearson Education India, Upper Saddle River: NJ. Wharton School Publisher,
- Porter, M. E. ve Kramer, M. (2011), “The big idea: Creating shared value”, *Harvard Business Review*, 89 (1/2),62-77.
- Rennings, K. (2000), “Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics”, *Ecological Economics*, 32(2),319-332.
- Ribeiro, G. vd. (2017), “Environment and innovation: discrepancy between theory and research practice”, *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(1), 30-40.
- Przychodzen, W. ve Przychodzen, J. (2018), “Sustainable innovations in the corporate sector—The empirical evidence from IBEX 35 firms”, *Journal of Cleaner Production*, 172, 3557-3566.
- Saunders, M. vd. (2009), *Research Methods for Business Students*, London: Financial Times Prentice Hall Inc.
- Schaltegger, S. vd. (2012). “Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability”, *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.
- Seelos, C. ve Mair, M. (2005), “Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor”, *Business Horizons*, 48(3), 241-246.

- Seelos, C. ve Mair, M. (2007), “Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view”, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63.
- Schumpeter J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University.
- Shrivastava, P. ve Kennelly, J. J. (2013), “Sustainability and place-based enterprise”, *Organization & Environment*, 26(1),83-101.
- Smith, A. vd. (2010), “Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges”, *Research Policy*, 39(4), 435-448.
- Stone, A. vd. (2008), *Science, Technology and Innovation in Europe*, EC Science and Technology Policy Institute-Eurostat Statistical Books, III-1.
- Szekely, F. ve Heidi, S. (2013), “Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability”, *Corporate Governance*, 13(5), 467-481.
- Tiryakioğlu, M. (2009), ‘Schumpeter, yenilik ve yaratıcı yıkım’, *Çevrimiçi Dergi*,<http://www.iktisadiyat.com/2009/03/18/schumpeter-yenilik-ve-yaratıcı-yıkım/> (Erişim tarihi: 16.04.2018).
- Tischner, U. ve Charter, M. (2001), “Sustainable solutions: developing products and services for the future”, *Sustainable Product Design*, 22: 138.
- Trojanowski, T. (2015), “Sustainability marketing mix przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym”, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1,141-147.
- Tukker, A. ve Tischner, A. eds., (2006), *New Business for Old Europe: Product-Service Development, Competitiveness and Sustainability*, Sheffield: Greenleaf.
- Winn, M. I. ve Pogutz, S. (2013), “Business, ecosystems, and biodiversity: New horizons for management research”, *Organization & Environment*, 26(2), 203-229.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Method: Applied Social Research Methods Series Volume 5 (Third Edition)*, London: Sage.

- Yin, R. K. (2017), *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları* (3. Basımdan Çeviri: Prof.Dr. İlhan Günbayı), *Nobel*.
- Yunus, Muhammad; Moingeon, Bertrand and Lehmann-Ortega, Lorence (2010) 'Building social business models: Lessons from the Grameen experience', *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zeyen, Anica; Beckmann; Markus; Mueller, Susan; Dees, J. Gregory; Khanin, Dmitry; Krueger, Norris; Murphy, Patrick J.; Santos, Filipe; Scarlata, Mariarosa; Walske, Jennifer and Zacharakis, Andrew (2013), "Social entrepreneurship and broader theories: Shedding new light on the 'Bigger Picture'", *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(1), 88-107.