



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Alp YENİDOĞAN

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARININ FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2021



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Alp YENİDOĞAN

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARININ FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof.Dr. Gülbahar Nilüfer TETİK

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2021

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Alp YENİDOĞAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Burcu DEMİREL (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Gülbahar Nilüfer TETİK (İmza)

Üye : Prof. Dr. Durmuş ACAR (İmza)

Üye : Prof. Dr. Filiz ANGAY KUTLUK (İmza)

Üye : Prof. Dr. Süleyman UYAR (İmza)

Tez Başlığı: Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi:
Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 30/12/2020

Mezuniyet Tarihi : 04/02/2021

(İmza)
Prof. Dr. Suat KOLUKIRIK
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum ‘‘Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma’’ adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Alp YENİDOĞAN



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Alp YENİDOĞAN
Öğrenci Numarası	20108604105
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof.Dr. Gülbahar Nilüfer TETİK
Tez Başlığı	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARININ FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
Turnitin Ödev Numarası	1490655234

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 124 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 20/01/2021 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç 12%

alıntılar dahil 13% 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

20/01/2021

(imzası)
Prof.Dr. Gülbahar Nilüfer TETİK

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLOLAR LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
TEŞEKKÜR	x
ÖNSÖZ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI, KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ÜÇLÜ KAR HANESİ YAKLAŞIMI

1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı.....	1
1.1.1. Sürdürülebilirlik Tanımlamaları	2
1.1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Gelişimi	2
1.1.3. Sürdürülebilir Kalkınma	4
1.1.4. Uluslararası Alanda Sürdürülebilir Kalkınma	4
1.2. Sürdürülebilirlik Çerçevesi	7
1.3. Hesap Verebilirlik.....	14
1.3.1. Hesap Verebilirlik Kuramları	17
1.3.1.1. Paydaş Kuramı.....	17
1.3.1.2. Meşruiyet Kuramı.....	19
1.3.1.3. Kurumsallaşma Kuramı	20
1.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	21
1.4.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik	21
1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	24
1.5. Sürdürülebilirlik Muhasebesinin Gelişimi	26
1.5.1. Tam Maliyet Muhasebesi.....	27
1.5.2. Çevre Muhasebesi	30
1.5.3. Üçlü Kar Hanesi Muhasebesi.....	32
1.5.4. Üçlü Kar Hanesi Raporlamasının Yedi Sürdürülebilirlik Devrimi.....	34
1.5.5. Üç Baskı Dalgası.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2.1. Turizm Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	41
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk - Sürdürülebilirlik Performansı İlişkisi	44
2.3. Turizm Sektöründe Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Sürdürülebilirlik Üzerine Geliştirilen Modeller	47
2.4. Konaklama Sektöründe Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Sürdürülebilirlik Performansı Üzerine Çalışmalar	57
2.4.1. Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Performans Üzerine Kategorik Çalışmalar.....	57
2.4.2. Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Performans Üzerine Çapraz Korelasyon Çalışmaları	63
2.4.3. Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Performans Üzerine Nedensel İlişki Araştırma Çalışmaları	67
2.5. Teorik Arka Plan ve Tartışmalar	70
2.5.1. Sürdürülebilirlik Yönetiminin Maliyet Kaygısı Paradigması	73
2.5.1.1. Kurumsal Teori.....	73
2.5.1.2. Vekalet Teorisi	73
2.5.2. Sürdürülebilirlik Yönetiminin Değer Yaratma Paradigması	75
2.5.2.1. Doğal Kaynak Temelli Bakış Açısı.....	76
2.5.2.2. Meşruiyet Teorisi.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Probleminin Tanımlanması	78
3.2. Kavramsal Model	85
3.3. Hipotezler	87
3.4. Araştırma Tasarımı.....	88
3.5. Tanımlayıcı İstatistikler.....	89
3.6. Çalışma I: Çevresel Sürdürülebilirlik-Finansal Performans İlişkisi	98
3.6.1. Çoklu aracılık analizi	98
3.6.2. Ölçüler	99
3.6.3. Bulgular.....	101
3.7. Çalışma II: Sosyal Sürdürülebilirlik-Finansal Performans İlişkisi.....	109

3.8. Gruplar Arası Fark Testleri.....	112
SONUÇ	114
KAYNAKÇA	121
ANKET FORMU	131
ÖZGEÇMİŞ	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1 Geleneksel Girdi Çıktı Perspektifi	18
Şekil 1. 2 Paydaş Modeli	18
Şekil 1. 3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	24
Şekil 1. 4 Sürdürülebilir Kurumsal Performans İçin Üçlü Kar Hanesi	32
Şekil 2. 1 Oteller İçin Sürdürülebilir İş Modeli (HSBM).....	50
Şekil 2. 2 Sürdürülebilirliğe Geçişte 4 Aşamalı Ölçüm Modeli.....	53
Şekil 2. 3 Birincil Ve İkincil Turizm Arzı: Kriterler Ve Unsurlar	55
Şekil 2. 4 Hipotetik Model	56
Şekil 2. 5 Önem / Performans Matrisi	63
Şekil 3. 1 Çalışma I İçin Kavramsal Model.....	86
Şekil 3. 2 Çalışma Iı İçin Kavramsal Model	86
Şekil 3. 3 Katılımcıların/Otellerin Turizm Bölgelerine Göre Dağılımı.....	90
Şekil 3. 4 Tesislerin Konumlandırıldığı Arazinin Büyüklüğü.....	91
Şekil 3. 5 Oda Sayılarının Dağılımı	92
Şekil 3. 6 Doğal Peyzaj Alanı Olarak Ayrılan Arazinin Büyüklüğü.....	95
Şekil 3. 7 Genel Müdür Pozisyonundaki İnsan Kaynağının Cinsiyet Dağılımı	97
Şekil 3. 8 Fiziksel Engelli Ziyaretçiler Ve Oda Donanımları.....	98
Şekil 3. 9 Fiziksel Engelli Ziyaretçilerin Hizmet Ünitelerine Erişimi	98
Şekil 3. 10 Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans Modeli: Araştırma Modeli.....	103
Şekil 3. 11 Çalışma I - Destekleyici Model.....	106
Şekil 3. 12 Destekleyici Model: Bulgular	108

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1 Sürdürülebilirlik Konusunda Bakış Açıları.....	7
Tablo 1. 2 Sürdürülebilirlik Çerçevesi.....	8
Tablo 1. 3 Yedi Sürdürülebilirlik Devrimi	34
Tablo 2. 1 Oteller İçin Sürdürülebilir İş Modeli Göstergeleri.....	51
Tablo 2. 2 Sürdürülebilirlik Boyutları Ve Sorumluluk Gereksinimleri.....	52
Tablo 3. 1 Sürdürülebilir Yönetim Uygulamaları ve Finansal Performans Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	79
Tablo 3. 2 Faaliyet ve Finansal Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	93
Tablo 3. 3 Çevresel Sürdürülebilirlik Göstergelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	94
Tablo 3. 4 Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler: Tedarikçi Kategorisi	96
Tablo 3. 5 Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler: Çalışan Kategorisi	96
Tablo 3. 6 Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans Modeli: Korelasyonlar	102
Tablo 3. 7 Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans Modeli: Dolaylı Etki Güven Aralıkları.....	104
Tablo 3. 8 Çalışma I / Çevresel Sürdürülebilirlik Finansal Performans İlişkisi Bulgular.....	105
Tablo 3. 9 Destekleyici Model: Korelasyonlar.....	107
Tablo 3. 10 Destekleyici Model: Dolaylı Etki Güven Aralıkları	108
Tablo 3. 11 Çalışma I- Destekleyici Model / Çevresel Sürdürülebilirlik Finansal Performans İlişkisi Bulgular	109
Tablo 3. 12 Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli: Sosyal Sürdürülebilirlik-Finansal Performans İlişkisi	111
Tablo 3. 13 Çalışma II / Sosyal Sürdürülebilirlik Finansal Performans İlişkisi Bulgular.....	111
Tablo 3. 14 Anova Testi: Oda Sayısının Sürdürülebilirlik Göstergeleri Üzerine Etkisi.....	112
Tablo 3. 15 Araştırma Modellerinin Hipotezleri ve Bulgular	115

KISALTMALAR LİSTESİ

ABIS	: Academy of Business in Society (İşletme Toplumu Akademisi)
ACIIA	: Association of Certified International Investment Analysts (Uluslararası Belgeli Yatırım Analistleri Birliği)
CDP	: Carbon Disclosure Project (Karbon İfşa Projesi)
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
DVFA	: Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (Alman Finansal Analiz ve Varlık Yönetimi Derneği)
EABIS	: European Academy of Business in Society (Avrupa İşletme Toplumu Akademisi)
EBITDA	: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (Amortisman, İtfa, Vergi ve Faiz Öncesi Kar)
EBITDAR	: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization and restructuring or rent costs (Kira, Yeniden yapılandırma, Amortisman, İtfa, Vergi ve Faiz Öncesi Kar)
EFFAS	: European Federation of Financial Analysts Societies (Avrupa Federasyonu Finansal Analistler Birliği)
ESG	: Environmental, Social and Corporate Governance (Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim)
ETIS	: European Tourism Indicator System (Avrupa Turizm Gösterge Sistemi)
GRI	: Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
GS Sustain ESG	: Goldman Sachs Sustainability Index (GS Sürdürülebilirlik İndeksi)
IFRS	: International Financial Reporting Standards (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları)
ILO	: International Labour Organisation (Uluslararası Çalışma Örgütü)
ISAR	: International Standards of Accounting and Reporting (Uluslararası Muhasebe ve Raporlama Standartları)
KPI	: Key Performance Indicators (Anahtar Performans Göstergeleri)
KS	: Kurumsal Sürdürülebilirlik
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
SAI	: Social Accountability International (Uluslararası Sosyal Hesap Verebilirlik)

SASB	: Sustainability Accounting Standards Board (Sürdürülebilir Muhasebe Standartları Kurulu)
TBL	: Triple Bottom Line (Üçlü Kar Hanesi)
UN	: United Nations (Birleşmiş Milletler)
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)
UNFCCC	: United Nations Convention on Climate Change (Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çevre Sözleşmesi)
UNWTO	: United Nations World Tourism Organisation (Dünya Turizm Örgütü)
USALI	: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (Konaklama Sektörü için Tekdüzen Hesap Sistemi)
WCED	: The World Commission on Environment and Development (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu)
WSSD	: World Summit on Sustainable Development (Dünya Sürdürülebilirlik Zirvesi)
RevPar	: Kullanılabilir Odabaşına Gelir (Revenue per Available Room)

ÖZET

İşletme muhasebesinin yeni bir metodolojisi olan sürdürülebilir performans yönetimi, firma performansının kapsamını tüm paydaşlar üzerinde yarattığı örgütsel etkileri içine alacak şekilde genişletmiştir. Son yıllarda sürdürülebilir gelişmenin ölçülebilmesi için pek çok çerçeve geliştirilmesine rağmen geliştirilen bu çerçeveler ülke veya destinasyon düzeyinde ve sürdürülen tartışmalar da hala işletmenin sürdürülebilirliği üzerinedir. Alanyazındaki bu boşluğun doldurulmasını hedefleyen bu çalışmada ETIS göstergeleri ile uyumlu olarak konaklama endüstrisinde sürdürülebilirlik performansının ölçülebilmesine yönelik bazı ölçüm araçları belirlenmiştir.

Sürdürülebilirlik konusunda önemli bir fikir birliği ortaya çıkmasına rağmen, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansının ve uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkileri kurumsal yönetim çalışmalarında az araştırılan bir olgu olarak kalmıştır. Bu amaçla bu çalışma sürdürülebilirlik yönetimi ile maliyet tasarrufu ve gelir artırıcı etki elde etmenin karlılık üzerindeki aracılık etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Nedensel aracılık etkileri için istatistiksel çıkarım yapmak amacıyla SPSS+PROCESS'te bir önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Antalya'da konaklama sektöründen elde edilen veriler çevresel katılımın gelir artırıcı ve maliyet düşürücü etkisinin karlılık üzerinde olumlu bir etki yarattığını ortaya koymuştur. Ancak dolaylı etkilerin gücünde bir fark bulunamamıştır. Kurulan destekleyici modelde otel alanı içerisinde ayrılan yeşil alanın büyüklüğü ile karlılık arasında da pozitif ilişki saptanmıştır. Ayrıca sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ve çalışılan yerel tedarikçi sayısının karlılık ile pozitif ilişki içerisinde olduğu, personel devir hızının ise karlılık ile negatif ilişki içerisinde olduğu varsayımları desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Üçlü Kar hanesi (TBL) muhasebesi; Sürdürülebilirlik Performansı; Çevresel Yönetim Uygulamaları; Sosyal Yönetim Uygulamaları; Finansal Performans, Konaklama Sektörü

SUMMARY

**THE EFFECT OF SUSTAINABILITY PRACTICES ON FINANCIAL
PERFORMANCE: A RESEARCH IN THE LODGING INDUSTRY**

As a new methodology of business accounting, sustainability performance management has expanded the coverage of firm performance to include the organizational impacts on its all stakeholders. Although various frameworks have been developed to measure sustainable development in recent years, those are at the country- or destination- level and hence the debate still continues on business sustainability performance. Given this gap, this study provides some measures for sustainability performance in the lodging industry consistent with the ETIS indicators.

Although an important consensus on sustainability has been emerged, the effects of environmental and social sustainability performance and practices on financial performance remained as a less researched phenomenon in corporate governance studies. To this endeavor, this study aims to investigate the two parallel mediation effect of cost savings and revenue generation on profitability via sustainability management. A bootstrap method in SPSS+PROCESS was employed to conduct statistical inference for causal mediation effects. The data obtained from the lodging industry in Antalya revealed that revenue-enhancing and cost-cutting effect of environmental participation exerts a positive impact over profitability. But no difference was found in the strength of the indirect effects. In the supportive model established, a positive relationship was found between the size of the green area reserved in the hotel area and profitability. In addition, the assumptions that social sustainability practices and the number of local suppliers are positively correlated with profitability and the employee turnover rate is negatively correlated with profitability were supported.

Keywords: Triple Bottom Line Accounting, Sustainability Performance, Environmental Management Practices; Social Management Practices, Financial Performance; Lodging Industry

TEŞEKKÜR

Doktora dersleri ve uzun yıllar alan zorlu tez yazımı süresince bana her türlü desteği veren, her aşamada bilgisinden ve deneyimlerinden faydalandığım, değerli görüşleriyle beni yönlendiren danışman hocam Prof. Dr. Gülbahar Nilüfer TETİK hocama teşekkürlerimi ve en derin saygılarımı sunarım.

Doktora tez izleme komitesinde ve tez savunmamda yer alarak doktora tezime katkılarını esirgemeyen Prof. Dr. Burcu DEMİREL'e ve Prof. Dr. Filiz ANGAY KUTLUK'a teşekkürlerimi ve minnettarlığımı belirtmek isterim.

Başta bu uzun süreçte çok fazla sıkıntı verdiğim sevgili eşim Prof. Dr. Tuğba YENİDOĞAN olmak üzere tüm aileme ve yakınlarıma göstermiş oldukları sonsuz anlayış ve destekler için teşekkür eder ve minnettarlığımı belirtmek isterim.

En büyük destekçim ve en yakın arkadaşım olan biricik babacığım bana verdiğin öğütler yaşamımda her daim çok önemli bir yer tutacak. Nur içinde yat, keşke aramızda olabilseydin...

“Kendine emek ver... Yaşadığın her saniyeye emeğini, alın terini kat. Kötüyü örnek alma örnek verme. Başardım diye çok sevinme, başaramadım diye çok üzülme. Asla en kötü şartlarda bile yalan söyleme. Sadece yalanına kendin inanır, kendini kandırırsın... Vicdanındaki adaleti çevrendeki her şey ile hakça paylaşırsan dünya halinin aklına gelen bütün nimetleri önüne serilir... Verdiğin emek ve alın teri için beklentilerine zaman tanı... Eğitim ve donanımlarını insana ve insanlığa hizmet etmekte kullan. Biliyorum diye bilmeyenleri küçümseme. Bilginle bilmeyenlere öğreterek hizmet et. Alçak gönüllü ol, ama kendini ezdirme. İlkelerin olsun. Uğruna savaş vermek için evrensel ilkelere sahip ol... Her düğümü akılcı konuşmalarla çözebilirsin, ama mutlaka objektif ol... Her şeye yeniden başlamaktan asla korkma. Çalış ve kendine güven (Günay Mehmet Ali Yenidoğan).”

ÖNSÖZ

Sürdürülebilir kalkınma, genel bir ifade ile bugünün gereksinimlerini gelecek kuşakları kendi gereksinmelerini karşılama yetisinden mahrum bırakmamak koşuluyla karşılamak olarak tanımlanmaktadır. “Sürdürülebilir kalkınma” ibaresi, resmi olarak ilk kez 1987’de Gro Harlem Brundtland tarafından, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu için hazırlanan **“Ortak Geleceğimiz”** raporunda tanımlanmıştır (Özmehmet, 2008: 6). 1950’li yıllardan günümüze klasik stratejik yönetim anlayışından çağdaş stratejik yönetim anlayışına önemli bir evrim yaşanmıştır (Bakoğlu, 2010:3-4). İşletmenin ticari bir kuruluş olması nedeniyle muhasebe karını artırmaya yönelik her türlü faaliyeti doğru kabul eden anlayış, yerini organizasyonun ekonomik karlılığını artırıcı faaliyetleri ön plana çıkaran değerlerin kabul edilerek uygulandığı bir anlayışa bırakmak zorunda kalmıştır. Geçmişin sadece finansal içerikli beklentileri, yerini sosyal içerikli beklentilere bırakmış, mali beklentiler kaybolmamakla birlikte sosyal içerikli, çevreyi ve toplumsal değerleri koruyan, sorumluluk bilinci yüksek uygulamalara yer veren işletmelerin bu yeni düzende rekabet şansları artmıştır.

2000’li yıllardan bugüne yaşanan Enron ve Parmalat skandallarıyla birlikte strateji, kurumun sosyal sorumluluğu, iş etiği ve global stratejiler yönünde bir gelişim göstermiştir. ABD’de başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan mortgage kaynaklı kriz ile birlikte kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk, sürdürülebilir rekabet avantajı, risk ve belirsizlik yönetimi büyük önem kazanmıştır (Grant ve Jordan, 2014: 13-15). Özellikle 2008 krizi ile birlikte net olarak ortaya çıkmıştır ki, günümüzde kurumlar sadece sahiplerinin beklentilerine cevap üreterek varlıklarını uzun vadede sürdürememektedirler. Sadece pay sahiplerine kar sağlamak amacıyla hareket etme, temelde pay sahiplerine karşı sorumluluğu gündeme getireceği için karlılık olduğu sürece sorun olmadığı ve eksik denetimlerin yapıldığı bir sistemin varlığı sonucunu getirecektir. Enron skandalında görüldüğü üzere bir firma çok karlı görünüp birden batma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilecektir. Sürdürülebilirliğin sağlanması için tüm çıkar gruplarının faydasını gözeten paydaş kuramı benimsenmiştir. Bu kuram uygulamalarında yöneticilerin firmanın değerini etkileyebilecek tüm çıkar gruplarını dikkate almaları gerektiğini önemle vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirlik sıklıkla Üçlü Kar Hanesi (TBL) yaklaşımıyla ele alınırken; ekonomik refah (kar), sosyal sermaye (insanlar) ve çevresel kalitenin (evren) dengelenmesinin önemini vurgulamaktadır. Üçlü kar hanesi performansın sosyal, çevresel ve finansal boyutlarını birleştiren bir muhasebe alanıdır. Kesin olarak ölçülmesi zor olan ekolojik ve sosyal ölçümleri de içermesi bakımından geleneksel raporlamadan farklılık göstermektedir. TBL

boyutları genel olarak İngilizce People (İnsan), Planet (gezegen) ve Profit (Kar) kelimelerinin baş harflerinden oluşmak üzere 3P olarak adlandırılmaktadır (Slaper ve Hall, 2011: 4).

Sürdürülebilir turizmin evrensel yaygınlığı, aşırı kalabalık turizm merkezlerinde ortaya çıkan turizm/çevre dengesini önemi giderek artan bir konu haline getirmektedir (Rodriguez ve Cruz, 2007: 825). Turistik tesisler önemli miktarda birincil turizm varlığını tüketirken doğal ve tarihi yaşam alanlarını yok etmektedirler (de Grosbois, 2012: 898). Öte yandan tamamlayıcı insan yapımı varlıklar (örneğin oteller, restoranlar, tema parkları, vb.) turistik yerleri daha cazip hale getirmekte ve dolayısıyla turizmden elde edilen kazançlardaki büyümeyi desteklemektedir.

Çevre yönetimi; enerji, su tüketimi ve atık üretimini azalttığı ve dolayısıyla kaynak verimliliğini artırdığında daha iyi performans sağlayabilmektedir. Çalışanlara verilen eğitimler maliyetlerde düşümlere yol açacaktır. Çalışanlara karşı sergilenen adil davranışların ise çalışan memnuniyetine olumlu etkileri görülecek ve bu da misafir memnuniyetine yapacağı olumlu katkı ile tekrar misafir (repeat guest) oranını artırarak dolaylı olarak gelirlere olumlu katkı sağlayacaktır. Kurumsal itibar, tüketiciler kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla geliştirilmiş bir ürün için daha fazla ödeme yaptıklarında ve bu durum daha sonra artan bir gelir akışı oluşturduğunda karlılığı artırabilmektedir. Daha net bir açıklamayla, kaynak temelli görüşle, paydaş katılımından esinlenerek, işletmelerin daha sürdürülebilir bir gelecek için rekabet stratejisinin, değer yaratmada maliyet düşürücü ve /veya gelir artırıcı işlevi gördüğü ileri sürülmektedir.

Bu tez çalışması konaklama endüstrisinde sürdürülebilir yönetim uygulamalarının performansa etkilerini aydınlatmayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik yönetiminin finansal performans üzerindeki olumlu etkisi, işletmeler verimlilikte sürekli iyileşme, artan pazar payı ve ürün kalitesi, daha iyi kurumsal itibar, daha memnun tüketiciler ve bunun gibi diğer pek çok şeyden yararlandıklarında daha sık ortaya çıkmaktadır. Çok çeşitli performans faydalarına rağmen, sürdürülebilirlik yönetimi temelde artan gelirler ve daha düşük maliyetler yoluyla mali sonuçları etkilemektedir. Dolaylı nedensellik durumu ile tutarlı olarak bu tez çalışması, mevcut literatürü hizmetlerde faaliyet performansının çoklu aracılık etkilerini araştırarak genişletmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, özellikle çevresel yönetim uygulamalarının toplam, doğrudan ve dolaylı nedensel etkileri tanımlanmış ve daha tutarlı sonuçlar elde etmek için etki büyüklüklerinin tahminleri karşılaştırılmıştır. Öte yandan, sosyal yönetim uygulamaları ve sosyal sürdürülebilirlik performansının finansal performans üzerine doğrudan etkileri sınanmıştır.

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sürdürülebilirlik kavramına ilişkin tanımlamalar ve kavramın gelişimi ile ilgili açıklamalar getirilmiştir. Sürdürülebilir kalkınma teriminin ortaya çıkışı ve uluslararası alanda yapılan çalışmalara değinildikten sonra sürdürülebilirlik çerçeveleri tanımlanmıştır. Sürdürülebilirlik – muhasebe ilişkisinde hesap verebilirlik kuramları irdelenmiştir. Paydaş kuramı, meşruiyet kuramı, kurumsallaşma kuramı ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları açıklanmıştır. Sürdürülebilirlik muhasebesinin gelişimi tam maliyet, çevre muhasebesi ve üçlü kar hanesi muhasebesi alt başlıkları ile incelenmiştir. Üçlü kar hanesinin 7 sürdürülebilirlik devrimi ve 3 baskı dalgası ile birinci bölüm tamamlanmıştır.

Birinci bölümde genel olarak ele alınan sürdürülebilirlik kavramı ve gelişimi ikinci bölümde turizm sektörü özelinde ele alınmıştır. Turizm sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk - sürdürülebilirlik performansı ilişkisi üzerine açıklamalar yapıldıktan sonra sürdürülebilirlik raporlaması ve sürdürülebilirlik üzerine yapılan akademik çalışmalarda geliştirilen modeller sunulmuştur. Sürdürülebilirlik uygulamaları ve sürdürülebilirlik performansı üzerine yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgular 3 kategoride ele alınmıştır. Çevresel yönetimin maliyet kaygısı paradigması; kurumsal teori ve vekalet teorisi ile ilişkilendirilmiş ve çevresel yönetimin değer yaratma paradigması doğal kaynak temelli bakış açısı ve meşruiyet teorisi ile ilişkilendirilmiş ve tartışma geliştirilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma problemi tanımlanmış ve yapılan açıklamalar zemininde araştırma modellerinin hipotezleri belirlenmiştir. Sürdürülebilirlik yönetimi-finansal performans bağlantısı iki ayrı çalışmayla ele alınmış ve dolayısıyla her bir çalışma için iki temel kavramsal model geliştirilmiştir. İlk kavramsal model çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının karlılık üzerine etkilerini faaliyet performansının aracı etkileri vasıtasıyla değerlendirmeyi amaçlamıştır. Sosyal sürdürülebilirlik-karlılık ilişkisinde faaliyet performansı değişkenlerinin istatistiki olarak anlamlı araçlar olarak fonksiyon göstermediği tespit edildikten sonra doğrudan etkilerin araştırılması amaçlanmış ve ikinci bir kavramsal model oluşturulmuştur. Ayrıca destekleyici bir model oluşturularak doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ile oda doluluğu ve oda fiyatları arasındaki ilişki incelenmiştir. Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden toplanan veri ile yapılan ampirik çalışmanın bulguları yansıtılmış ve bulgular yorumlanmıştır. Çalışmanın kısıtlarının belirtilmesi ve gelecek çalışmalar için yapılan önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI, KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ÜÇLÜ KAR HANESİ YAKLAŞIMI

Bu bölümde sürdürülebilirlik kavramına ilişkin tanımlamalar ve kavramın gelişimi ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma teriminin ortaya çıkışı ve uluslararası alanda yapılan çalışmalara değinilmiş ve sürdürülebilirlik çerçeveleri tanımlanmıştır. Sürdürülebilirlik – muhasebe ilişkisinde hesap verebilirlik kuramları irdelenmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları açıklanmıştır. Sürdürülebilirlik muhasebesinin gelişimi alt başlıkları ile incelenmiştir.

1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik, günümüzde giderek önem kazanan ve popülaritesi gün geçtikçe artan bir kavramdır. Beşyüzonaltı milyondan fazla web sayfasının konu başlığı sürdürülebilirlik ile ilgilidir (<https://www.google.com.tr/search?ei=FBLJX4zBJcmYkwWP0LOwBw&q=sustainability>, Erişim Tarihi: 15.10.2020) ve pek çok kitaba ve makaleye konu olmaktadır (Manderson, 2006: 85). 2018 yılında Ekonomi alanında Nobel ödülü (<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2018/press-release/>, Erişim Tarihi: 04.02.2019) iklim değişikliğini uzun dönemli makroekonomik analizlere entegre eden çalışmaları için William D. Nordhaus ve teknolojik inovasyonu uzun dönemli makroekonomik analizlere entegre eden Paul M. Romer arasında paylaştırılmıştır. William D. Nordhaus ve Paul M. Romer zamanımızın en temel ve önemli sorularından olan uzun dönemli sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin nasıl yaratılabileceği konusunda metotlar geliştirmişlerdir.

Sürdürülebilirlik kelimesi “sürdürme, ayakta tutma, devam ettirme yeteneği” anlamına gelmektedir. Sürdürmek, kaynakların akışını ve ilişkisini işaret eden “destekleme, besleme ve geliştirme” olarak tanımlanabilir (örneğin bir şeyin başka bir şeyi desteklemesi ve geliştirmesi). Fiziki olarak bir köprünün ağırlığı yapısal temelleri tarafından desteklenirken, biyolojik olarak bir çocuğun gelişimi tükettiği gıdalarla desteklenmektedir.

Sürdürülebilirlik terimi toplumun dilinde iyice yer etmiş ve kullanımı ise oldukça yaygınlaşmıştır ve hatta bazılarında göre bir slogan halini almıştır (Mebratu, 1998: 494). Kelimenin popülerliği aynı zamanda ulusal ve uluslararası politikalarda, yasal düzenlemelerde ve hükümet anlaşmalarında yerleşik olarak yol gösterici ilke olmasına ve genel kabul görmesine de yol açmıştır.

Sürdürülebilirlik, insanların hayatta kalması ve refahının doğrudan veya dolaylı olarak doğal çevrelerine bağlı olduğunu vurgulayan basit bir ilkeyi temel almaktadır. Sürdürülebilirliğin gözetilmesi ve takip edilmesi insanların ve doğanın şimdiki ve gelecek nesilleri destekleyen verimli bir uyum içerisinde var olabilecekleri koşulları yaratacak ve devamlılığını sağlayacaktır. Sürdürülebilirlik terimi sosyal, çevresel ve ekonomik sorumlulukları entegre eden bir terimdir (Gimenez vd., 2012: 149).

1.1.1. Sürdürülebilirlik Tanımlamaları

Vos (2007: 335) sürdürülebilirlik tanımlarının sentezinde genel olarak tüm tanımların temel unsurları paylaştığını ve bunların ekonomik, sosyal ve çevresel meselelere yönelik olduğunu gözlemlemiştir. Bu üç unsur karşılıklı olarak birbirlerini güçlendirmekte ve ekonomik büyüme, çevresel endişeler ve sosyal refahı desteklemektedir.

WCED'nin (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu) (1987) tanımı dönüşümsel değişimin altını çizen nesiller arası refah fikrini içermektedir. Buna karşın bu geleneksel planlama döngüleri ve kısa ve orta dönemli iş stratejilerinden ziyade son on yıllık dönemlerdeki zaman ölçülerini kapsamıştır. Tanımların çoğunda düzenli uyum beklentisinin ötesinde inovasyonu teşvik etmek ve sürekli performans iyileşmesini cesaretlendirmek ortak noktayı oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik sürekli gelişen bir yolculuk olarak görülebilir.

Svensson ve Wagner'e (2012: 544) göre sürdürülebilirlik "bir şirketin veya bir örgütün dünya yaşamı ve ekosistemleri ve kendi iş şebekesi üzerindeki etkisini yönetme çabaları" olarak tanımlanmaktadır. Tanım ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan temel meseleleri birleştirmeyi amaçlamaktadır ve bu durum iş ve toplum ilişkisinin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Ruckelshaus (1989: 167) sürdürülebilirliği ekolojinin en geniş sınırları içinde ekonomik büyümenin ve kalkınmanın karşılıklı etkileşim ile sağlanacağı ve zaman içinde korunacağı bir doktrin olarak tanımlamıştır.

1.1.2. Sürdürülebilirlik Kavramının Gelişimi

Stratejik yönetim anlayışında 1950'li yıllardan günümüze klasik stratejik yönetim anlayışından çağdaş stratejik yönetim anlayışına önemli bir evrim yaşanmıştır. Klasik anlayışa göre strateji; firmanın seçilen pazar alanında konumlandırılması, başarıyla rekabet etmesi, müşterilerini memnun etmesi ve iyi bir iş performansını sağlaması için yönetimin sahip olduğu oyun planıdır (Bakoğlu, 2010: 3-4). İş stratejisinin evrimi teori geliştirmekten çok iş dünyasının pratik ihtiyaçlarını karşılamak adına olmuştur.

50'li ve 60'lı yıllarda üst düzey yöneticiler kararları koordine etmekteydi ancak hem genişliği hem de karmaşıklığı artarak büyüyen işletmeleri kontrol etmek giderek zorlaşmaya

başlamıştı. 1950-1960 yılları arasında İndirgenmiş Nakit Akımları temelli sermaye bütçelemesi ve bütçeleri kullanma yoluyla finansal kontrol sağlanmaya çalışılmıştır. 1960-1970 yılları arasında orta vadeli makroekonomik tahminlere dayalı daha uzun vadeli bir planlama aracı olan kurumsal planlama gelişim göstermiş ve ABD'deki pek çok büyük işletme kurumsal planlama departmanları oluşturmuştur. Çeşitlendirme ve sinerji arayışları yoğunlaşmıştır. 1970-1980 yılları arasında endüstri analizi, pazar bölümlendirmesi, pazarlama stratejilerinin karlılığa etkisi ve iş portfolyolarının planlanmasını içeren konumlandırma olarak stratejik bir gelişim göstermiştir.

1980-1990 yılları arasında kaynakların ve yetkinliklerin analizi, hissedar değerini en yükseğe çıkarma ve anlaşmalar ile rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılmıştır. 1990-2000 yılları arasında stratejik inovasyon, yeni iş modelleri ve teknolojik yıkım konuları önem kazanmış ve yeni ekonomi için stratejiler geliştirilmiştir. 2000'li yıllardan bugüne ise yaşanan Enron ve Parmalat skandallarıyla birlikte yeni milenyumda strateji, kurumun sosyal sorumluluğu, iş etiği ve global stratejiler yönünde bir gelişim göstermiştir. ABD'de başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan mortgage kaynaklı kriz ile birlikte kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk, sürdürülebilir rekabet avantajı, risk ve belirsizlik yönetimi büyük önem kazanmıştır. (Grant ve Jordan, 2014: 13-15)

İşletmenin ticari bir kuruluş olması nedeniyle muhasebe karını artırmaya yönelik her türlü faaliyeti doğru kabul eden anlayış, yerini organizasyonun ekonomik karlılığını artırıcı faaliyetleri ön plana çıkaran değerlerin kabul edilerek uygulandığı bir anlayışa bırakmak zorunda kalmıştır. Geçmişin sadece finansal içerikli beklentileri, yerini sosyal içerikli beklentilere bırakmış, mali beklentiler kaybolmamakla birlikte sosyal içerikli, çevreyi ve toplumsal değerleri koruyan, sorumluluk bilinci yüksek uygulamalara yer veren işletmelerin bu yeni düzende rekabet şansları artmıştır.

Günümüzde özellikle 2008 krizi ile birlikte net olarak ortaya çıkmıştır ki, kurumlar sadece sahiplerinin beklentilerine cevap üreterek varlıklarını uzun vadede sürdüremezler. Sadece pay sahiplerine kar sağlamak amacıyla hareket etme, temelde pay sahiplerine karşı sorumluluğu gündeme getireceği için karlılık olduğu sürece sorun olmadığı ve eksik denetimlerin yapıldığı bir sistemin varlığı sonucunu getirecektir. Enron skandalında görüldüğü üzere bir firma çok karlı görünüp birden batma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilecektir. Bilindiği üzere Enron olayında hem üst düzey yönetiminin hem de Arthur Andersen gibi 89 yıllık uluslararası bir denetim şirketinin etik dışı, usulsüz uygulamaları nedeniyle dünya çapında çok önemli bir skandal gerçekleşmiştir. Eğer Enron sadece pay sahiplerine karşı kendini sorumlu hissedip sadece onlara hesap veren bir firma olmasaydı çok daha farklı bir

sorumluluk ve denetim anlayışı söz konusu olacaktı. Firmanın stratejik çıktılarının denetimi birçok paydaş tarafından yapılacağından içi bu kadar kolay boşaltılmamış olacaktı (Bakoğlu, 2010: 15).

1.1.3. Sürdürülebilir Kalkınma

“Sürdürülebilir Kalkınma” ilk kez Gro Harlem Brundtland tarafından Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu için hazırlanan “Ortak geleceğimiz” raporunda tanımlanmıştır (Özmehmet, 2008: 6) Bourdeau’ya göre, Brundtland Raporu, basit bir çevrecilik anlayışının çok ötesinde, rasyonel kaynak kullanımını esas alan ekonomik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlerleyen dönemlerde uygulamacılar bu tanımı çevre, ekonomik ve sosyo-politik yönlerini de kapsayacak şekilde genişletmişlerdir. Son yıllarda işletmelerin toplumda rolleri arttıkça sürdürülebilir kalkınma kavramı iş dünyasında giderek daha fazla ele alınmaya başlanmıştır.

Şirketler ekonominin üretken kaynaklarını temsil ettikleri için şirket desteği olmaksızın toplumun sürdürülebilir kalkınmayı başaramayacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle, özel sektör şirketlerinin yalnızca ekonomik değer yaratması ve yaşam standartlarını artıran mal ve hizmet üretmesini değil aynı zamanda yaptıkları faaliyetlerden dolayı yol açtıkları farklı çevresel ve sosyal problemleri azaltmak için aktif olarak çalışmalarını gerekmektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007: 225).

1.1.4. Uluslararası Alanda Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma ile ilgili olarak aşağıda belirtilen konferans ve toplantılar gerçekleştirilmiştir.

1972 Stockholm Konferansı

Stokholm’de düzenlenen konferansta çevresel konular uluslararası gündemde ilk defa ele alınmıştır. Stokholm konferansının en önemli çıktılarından birisi Birleşmiş Milletler Çevre Programının oluşturulması olmuştur. “İnsanlar kendi aralarındaki ilişkileri daha iyi yönetmeyi öğrenmedikçe doğa ile ilişkilerinde başarılı olamayacaktır” manifestosu öne çıkmıştır.

1976 Habitat I Zirvesi

Vancouver Deklarasyonunun girişinde adaletsiz ekonomik büyüme, kontrolsüz şehirleşme karşısında ulusal ve uluslararası düzeyde sert önlemler alınmadığı takdirde kabul edilemez düzeyde olan insan yerleşimi koşullarının daha da kötüleşeceğine vurgu yapılmaktadır. Konferans prensip olarak; yaşam kalitesinin artırılması için gelişim faydalarının daha adil dağılmasını, arazi kullanımı ile ilgili düzenlemelerin ve planlamaların yapılmasını, çevreyi koruyan tedbirlerin alınmasını, kadın ve gençlerin sisteme entegre edilmesini ve

doğanın veya insanların sebep olduğu felaketslere karşı insanların rehabilite edilmesini savunmaktadır.

1987 Brundtland Raporu

Brundtland Komisyonu olarak da bilinen Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (The World Commission on Environment and Development) (WCED) kurulmuştur. Ortak Geleceğimiz adı ile bilinen Brundtland Raporu, sürdürülebilir kalkınmayı tanımlamaya yardımcı olmuştur. “Sürdürülebilir kalkınma” ibaresi, resmi olarak ilk kez 1987’de Gro Harlem Brundtland tarafından, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu için hazırlanan **“Ortak Geleceğimiz”** raporunda tanımlanmıştır. Bu rapora göre, insanlık, gelecek kuşakların gereksinimlerine cevap verme yeteneğini tehlikeye atmadan, günlük ihtiyaçlarını temin etme ve kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahiptir. Sürdürülebilir kalkınma, genel bir ifade ile bugünün gereksinimlerini gelecek kuşakları kendi gereksinmelerini karşılama yetisinden mahrum bırakmamak koşuluyla karşılamak, olarak tanımlanmaktadır (Özmehmet, 2008: 6).

1992 Rio Zirvesi

Sürdürülebilirlik üzerine ilk toplantı 1992’de Rio De Janeiro’da düzenlenen Dünya Zirvesi olmuştur. Severn Suzuki adlı 12 yaşında bir çocuğun ülke başkanlarına seslendiği “Nasıl tamir edeceğini bilmiyorsan, lütfen bozmayı bırak” sloganı konferansın basın manşetini oluşturmuştur. Gündem 21 olarak adlandırılan eylem planında ekonomik büyümenin yeniden düşünülmesine, gelişmiş sosyal adalete ve çevrenin korunmasına ilişkin tasarı yer almıştır. Bu gündemi 178’den fazla ülke benimsemiştir. Yasal bağlayıcılığı olan Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC) ve Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi imzaya sunulmuştur. Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu kurulmuştur.

1996 Habitat II Zirvesi

Konferansın çıktıları İstanbul Deklarasyonuna entegre edilmiş ve Habitat gündemi yeni bir küresel eylem planı olarak benimsenmiştir. Habitat II uzun dönemde; dışlanma ve adaletsizlik ile yaşam kalitesi ve hayata katılımları engellenen kadınların ve savunmaya muhtaç sosyal grupların ihtiyaçlarını ve katkılarını dikkate alarak, küresel insan yerleşimleri koşullarının kötüleşmesine binaen sürdürülebilir bazda tüm insanların yaşam alanlarında gelişim sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu toplantıda Birleşmiş Milletler sözleşmesinden esinlenerek; herkes için yeterli konut ve kontrolsüz kentleşmenin yaşandığı bir dünyada insan yerleşimlerinin gelişiminin sürdürülebilirliği konularına vurgu yapılmıştır.

1997 Rio+5 Zirvesi

Rio +5 zirvesi New York’ta 1992 Rio Zirvesinde Gündem 21 adıyla anılan eylem planının gözden geçirilmesi ve uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi amacı ile toplanmıştır.

Zirvede süreçle ilgili, özellikle ulusların kalkınmasını destekleyecek olan teknik destek ve parasal yardımın artırılmasında başarısızlıklar ve pek çok eksiklikler saptanmıştır. Tüm ülkelerin kendilerine özgü Gündem 21'lerini oluşturmaları ve sürdürülebilir kalkınma eylem planlarını yürürlüğe sokmalarının gerekli olduğu kabul edilmiştir.

1997 Kyoto Protokolü

Kyoto Protokolü, küresel iklim değişikliği konusunda mücadele etmek için, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi Sekretaryası tarafından, 11 Aralık 1997'de Japonya'nın Kyoto şehrinde Taraflar Konferansı'nda (Conference of the Parties) kabul edilen bir anlaşmadır. Kyoto Protokolü, ülkelerin atmosfere saldıkları karbon miktarını 1990 yılındaki düzeylere düşürmelerini gerekli kılmaktadır. 1997'de imzalanan protokol, ancak 16 Şubat 2005 yılında yürürlüğe girebilmiştir. Protokolün yürürlüğe girebilmesi için, 1990 yılı itibariyle, sera gazı emisyonlarının en az %55'inden sorumlu olan 55 ülkenin onayı gerekmektedir fakat bu orana ancak 8 yılın sonunda Rusya'nın katılımıyla ulaşılabilmektedir.

2002 Johannesburg Zirvesi (Rio+10)

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi (WSSD) Johannesburg Uygulama Planını üretmiştir. Bu plan yoksulluğun ortadan kaldırılması, sağlık, ticaret, eğitim, bilim ve teknoloji, bölgesel sorunlar, doğal kaynaklar ve kurumsal düzenlemeler üzerine yeni yükümlülükler getirmiştir. Johannesburg uygulama planı sürdürülebilir kalkınmanın üç güçlendirici ayağını Ekonomik Kalkınma, Sosyal Kalkınma ve Çevresel kalkınma olarak tanımlamıştır.

2012 Rio+20 Zirvesi

Sürdürülebilir Kalkınma Uluslar Konferansı Rio De Janeiro'da gerçekleşmiştir. 10 yıllık süre için küresel sürdürülebilirlik gündemi oluşturulması amaçlanmıştır. Bazıları ülke başkanları, başkan yardımcıları düzeyinde olmak üzere 183 ülkeden 50.000 üzerinde katılımcı ile gerçekleşen konferansın ana teması "İstedığımız Gelecek" olarak adlandırılmıştır. 53 sayfa ve 283 maddelik sonuç bildirgesi; Ortak Vizyon olan, Politik Taahhüdün Yenilenmesi, Sürdürülebilir Kalkınma ve Yoksulluğun Azaltılması kapsamında Yeşil Ekonomi, Sürdürülebilir Kalkınmanın Kurumsal Çerçevesi, Eylem ve Takip Çerçevesi ve Uygulama Araçları başlıklarını içeren altı bölümden oluşmaktadır.

2015 Paris İklim Anlaşması

Paris Anlaşması 2015 yılı Aralık ayında Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (United Nations Convention on Climate Change-UNFCCC) Taraflar Konferansı'nda 195 ülkenin onayıyla kabul edilmiştir. İklim değişikliğine karşı küresel çapta verilen mücadelede tarihsel bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Anlaşma, aynı zamanda 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi (Sustainable Development Goals-SDGs)

çerçevesinde, daha istikrarlı, daha sağlıklı bir gezegen, daha adil toplumlar ve daha canlı ekonomilerin olduğu bir dünya bırakmak adına da önemli bir fırsat olarak görülmektedir.

1.2. Sürdürülebilirlik Çerçeveleri

Tablo 1.1’de literatürde kullanılan sürdürülebilirlik tanımlarının bir grubu için bazı bakış açıları derlenmiştir.

Tablo 1. 1 Sürdürülebilirlik Konusunda Bakış Açıları

Kavram	Tanımlar	Kaynak
Sürdürülebilirlik	“...sürdürülebilir ekonomik kalkınma...gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yetisinden ödün vermeksizin mevcut ihtiyaçların karşılanması...”	WCED (1987)
İşletme sürdürülebilirliği	“Bir örgütün dünya yaşamı ve ekosistemleri ve tüm iş şebekesi üzerindeki etkisini yönetme çabaları”	Svensson ve Wagner (2012)
İşletme sürdürülebilirliği	“Bir örgütün sadece karlılık değil etkili ve etkin yönetme ve çevresel, sosyal ve daha kapsamlı ekonomik etkisini bütünleştirme çabaları”	Lüdeke-Freund (2009)
Üçlü kar hanesi (TBL) sürdürülebilirliği	“Bir örgütün geçerli iş operasyonlarını (uygun finansal kapasiteyi içeren) herhangi bir sosyal ve ekolojik sistemi olumsuz etkilemeyerek koruma kabiliyetini gösteren gönüllü veya yasa ile idare edilen eylemlerinin sonucu”	Peter ve Smith (2011)
Kurumsal sürdürülebilirlik	“Ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan riskleri yöneterek ve fırsatları yakalayarak uzun süreli hissedar değeri yaratan iş yaklaşımı”	RobecoSAM (2013)

Kaynak: Hogevoid vd., 2014:361

Sürdürülebilirlik sıklıkla Üçlü Kar Hanesi (TBL) yaklaşımıyla ele alınırken; ekonomik refah (kar), sosyal sermaye (insanlar) ve çevresel kalitenin (evren) dengelenmesinin önemini vurgulamaktadır. İşletme sürdürülebilirliğinin evrensel olarak kabul edilen bir tanımlaması bulunmamaktadır ve bu kavram hala gelişim aşamasındadır (Hogevold vd, 2014: 361).

Son yıllarda sürdürülebilir kalkınmayı ölçmek için çeşitli çerçeveler geliştirilmiştir (Tablo 1.2). Göstergelerin; endeksler ve raporlama sistemleri, eylem politikaları ve uygulamalarını etkilemedeki etkinliği genellikle sınırlı kalsa da, hem kamu hem de özel sektörde popülerliğini korumaktadır.

İdeal iş sürdürülebilirlik çerçevesi üzerine tartışmanın merkezinde ne farklı disiplinlerin yaklaşımları ne de sürdürülebilir kalkınmayı gerçekten neyin sağladığını tartışan farklı bakış açıları bulunmaktadır. Bazı çerçeveler farklı ülke ve kültürlerin eko sistemlerinde endüstriyel teknolojileri kabul edip etmedikleri üzerine süreci tanımlayan ve ölçen küreselleşme ve kentleşme ideolojisini yansıtmaktadır. Diğer çerçeveler ise uluslararası anlaşmalara odaklanmaktadır. Tablo 1.2 son yıllarda geliştirilen iş sürdürülebilirlik çerçeveleri üzerine bazı bakış açıları sağlamaktadır. Çerçeveler arasında dikkate değer bir çeşitlilik olmasına karşın temel soru bu çerçevelerin gerçekte evrensel olarak nasıl uygulanabileceğidir. Bu görüş ne olursa olsun bu çerçevelerin kararlı şekilde iş sürdürülebilirliğinin ekonomik, çevresel ve sosyal yönlerine hitap ettiği aşikardır (Hogevold vd., 2014: 362).

Tablo 1. 2 Sürdürülebilirlik Çerçeveleri

Çerçeve	Kriter
AccountAbility Hesap Verebilirlik	AccountAbility'nin AA1000 standartları işletmelerin ve örgütlerin daha sorumlu, sürdürülebilir ve hesap verebilir olmalarına yardım eden ilke bazlı standartlardır. AA1000 Hesap Verebilirlik İlkeler Standardı (AA1000APS) bir örgütün sürdürülebilirlik mücadelesinde nasıl cevaplar üreteceği, önceliklerinin ve tanımlamalarının neler olacağı konusunda bir çerçeve sağlamaktadır. AA1000 Güvence Standardı (AA1000AS) güvence uygulayıcılarına örgütün hesap verebilirlik ilkelerine ne kadar bağlı kaldığına dair bir metodoloji sağlamaktadır. AA1000 Paydaşlar Katılım Standardı (AA1000SES) paydaşların süreçlere hedef odaklı, sağlıklı ve sonuca yönelik bir şekilde katılmasına yönelik bir çerçeve sağlamaktadır.
Carbon Disclosure Project (CDP)	Karbon Saydamlık Projesi şirketleri ve şehirleri çevreye olan etkilerini açıklamaları konusunda teşvik etmeyi ve karar vericilere piyasa

<p>Karbon Saydamlık Projesi</p>	<p>davranışı için ihtiyaçları olan bilgiyi sağlamayı hedeflemektedir. Şirketler ve şehirler Karbon saydamlık Projesi'nin İklim Değişimi Programı, Su Programı ve Orman Programına raporlama yapmaktadırlar.</p>
<p>RobecoSam ile işbirliği içinde indekslenen Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI)</p>	<p>Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi küresel ölçekteki ilk uygulamadır. Endeks geleneksel finansal analizlerin yanına sürdürülebilirlik kriterlerini ekleyerek küresel yatırımcılar için bir referans noktası oluşturmaktadır. Dünya çapında yüksek finansal performansa sahip pek çok şirket değerlendirilmiş ve DJSI'da en yüksek sürdürülebilirlik performansına sahip olan şirketler sıralanmıştır.</p>
<p>Global Reporting Initiative (GRI) Küresel Raporlama İnisiyatifi</p>	<p>GRI işletmelere, hükümetlere ve diğer organizasyonlara işletmenin iklim değişikliği, insan hakları, yolsuzluk, yozlaşma ve bunun gibi pek çok konuda etkisinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. GRI sürdürülebilirlik çerçevesini sürekli geliştirmektedir. GRI'nın misyonu karar vericileri GRI sürdürülebilirlik standartları ve çoklu paydaş networkü ile daha sürdürülebilir bir ekonomi ve dünya için aksiyon almak için güçlendirmektir.</p>
<p>Goldman Sachs GS Sustain ESG Goldman Sachs Sürdürülebilirlik Endeksi</p>	<p>GS SUSTAIN Goldman Sachs'ın Küresel Yatırım Araştırmaları Bölümünün uzun dönemli bir yatırım stratejisidir. GS SUSTAIN her sektörde sürdürülebilir sektör liderliği ve karlılık için uzun dönemli olarak en iyi konumlanmış firmaları tanımlamaya odaklanmıştır.</p>
<p>Social Accountability International (SAI) Uluslararası Sosyal Hesap Verebilirlik</p>	<p>SAI kendisini sosyal sorumluluk standartlarını geliştirerek ve uygulayarak iş yerlerini ve birlikleri geliştirmeye adanmış hükümet dışı, uluslararası ve çok paydaşlı bir örgüttür. SAI 1997 yılında SA8000 (Sosyal Hesap Verebilirlik 8000) standardını yayınlamıştır. Bu standart Uluslararası Çalışma Örgütü ve Birleşmiş Milletler sözleşmesini baz alan gönüllü bir standarttır. Mevcut durumda dünya genelinde işletmeler ve hükümetler tarafından en güçlü iş yeri standartları olarak tanınmaktadır. SA 8000 standardı saygın işyerleri için denetlenebilir bir sosyal sertifikasyon standardıdır. ILO, UN ve ulusal kanunlardan anlaşmalar</p>

	temelinde standartlar sosyal uyumu ölçmek için ortak bir dil yaratmayı hedeflemektedir.
ISO 14000	Çevresel sorumlulukları yönetmek için şirketler ve her türlü örgütler ISO 14000 standartları ailesini kullanabilirler. ISO 14001:2015 çevresel yönetim sistemi için bir kriter ortaya koymaktadır ve aynı zamanda sertifikalandırılabilir. Bu standartlar faaliyet alanı ve hangi sektörde olduğuna bakılmaksızın tüm örgütler tarafından kullanılabilir. Aynı zamanda ISO 14001:2015'in kullanılması şirketin çevresel etkilerinin ölçülmesi ve geliştirilmesi açısından şirket yönetimine, çalışanlara ve dış paydaşlara bir güvence vermektedir.
ISO 26000	ISO 26000 şirketlerin sosyal sorumluluk içerisinde faaliyet göstermeleri için gerekliliklerden ziyade rehberlik sağlamaktadır. Standart sosyal sorumluluğun ne olduğunu açıklığa kavuşturmakta ve işlerin prensiplerini etkili eylemlere dönüştürmelerine yardımcı olmaktadır.
European Tourism Indicator System (ETIS) Avrupa Turizm Gösterge Sistemi	Avrupa Komisyonu, turizm destinasyonunun sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi amacı ile "Avrupa Turizm Gösterge Sistemi"ni (ETIS) geliştirmiştir. ETIS tüm turist destinasyonları için uygun Avrupa genelinde kullanılan bir sistemdir. ETIS; - Bir yönetim aracıdır, destinasyon yönetimine sürdürülebilir bir yaklaşım gösteren destinasyonları desteklemektedir. - Bir izleme sistemidir, veri ve detaylı bilgi toplama için kullanımı kolaydır ve destinasyonların yıldan yıla performanslarının izlenmesine olanak vermektedir. - Bir bilgi aracıdır (sertifikasyon şeması değildir), politika geliştiriciler, turizm girişimleri ve diğer paydaşlar için çok kullanışlıdır.
Sürdürülebilir İş Değer Matrisi	Online materyal çerçevesi sürdürülebilir kalkınma performansının 10 boyutunu haritalamakta (ör: hesap verilebilirlik ve şeffaflık, çevresel süreç odağı, insan hakları, işyeri koşulları) ve iş başarısı için 10 adet geleneksel ölçüyü karşılaştırmaktadır (ör: hissedar değeri, sermayeye erişim, marka değeri ve itibar, faaliyet göstermek için lisans). Araştırma sorumlu performansın iş başarısında en güçlü etkiye sahip olduğu yeri ortaya çıkartmaktadır.

<p>Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA)</p> <p>Alman Finansal Analiz ve Varlık Yönetimi Derneği</p>	<p>1960 yılında 400 yatırım şirketi, banka, varlık yöneticileri, danışmanlık ve rehberlik şirketlerini temsilen 1.100 bireysel üye ile kurulmuştur. DVFA aynı zamanda Avrupa Federasyonu Finansal Analistler Birliği (EFFAS) ve Uluslararası Belgeli Yatırım Analistleri Birliği'nin (ACIIA) da bir üyesidir.</p> <p>DVFA Avrupa Federasyonu Finansal Analistler Topluluğu (EFFAS) ile birlikte 2010 yılında “Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Konularında Anahtar Performans Göstergeleri” başlıklı bir doküman yayınlamıştır. Bu doküman çevresel, sosyal ve yönetim göstergelerini finansal analizler ve şirket değerlemesi ile entegre eden bir rehber niteliğindedir. Raporlama ilkeleri ve özel Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) her ne kadar kar amacı güden kuruluşlar için tasarlanmışsa da ölçek, kapsam ve yasal formu ne olursa olsun tüm şirketler için uygundur. Firmalar kurumsal sürdürülebilirliği kovaladıkça ESG konularını yöneterek uzun süre varlıklarını sürdürmeyi ve karlılıklarını güvence altına alabilmektedirler.</p>
<p>STOXX Indices</p> <p>STOXX Endeksleri</p>	<p>STOXX Ltd. şirketi endeks uzmanı bir şirkettir ve ilk STOXX endekslerini 1998 yılında lanse etmiştir. Küresel ölçekte dünyanın en büyük finansal ürünlerini çıkartan şirketleri, sermaye sahipleri ve varlık yönetim şirketlerini de kapsayan 500'den fazla şirket STOXX endeksleri ile lisanslanmıştır.</p> <p>STOXX Düşük Karbon Endeksi ailesi, yatırımcıların portföylerini karbondan arındırması, yani portföylerinin düşük karbonlu ekonomik büyümeye katılırken daha sıkı düzenlemeler ve fiziksel hasarlar gibi iklim ile ilgili risklere maruz kalmalarını sınırlamak için tasarlanmıştır. STOXX sürdürülebilirlik endeksleri genel olduğu kadar sürdürülebilirliğin üç boyutunu da içeren (çevresel, sosyal, yönetim) endüstriye has kriterlere de odaklanmaktadır.</p>
<p>A4S (Prince's Accounting for Sustainability)</p>	<p>Prens'in Sürdürülebilirlik için Muhasebe projesi [A4S (Accounting for Sustainability)] işletmeler, yatırımcılar, kamu sektörü, muhasebe örgütleri, sivil toplum örgütleri ve akademisyenleri bir araya getirerek sürdürülebilirliğin karar alma ve raporlama süreçlerine entegre edilmesini sağlamak amacıyla pratik bir kılavuz ve araçlar geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu güne kadar proje kamu ve özel sektörden 200'den fazla</p>

<p>Prens'in Sürdürülebilirlik için Muhasebe projesi</p>	<p>kuruluşun uzun dönemli başarılarının iklim değişiklikleri ve sınırlı dünya kaynaklarının fazla tüketimi ile nasıl etkilendiğini anlamalarını sağlayarak işbirliğine yol açmıştır.</p> <p>Kılavuzun amacı kurumlara stratejik yönelimleri ile finansal performans ve dikkate alacakları çevresel ve sosyal hususlar arasında ilişki kuracakları bir metot sağlamaktır. Bu metodoloji 3 aşamada irdelenmektedir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İşletme Stratejisi ve Sürdürülebilirliğin İlişkilendirilmesi: Nesnel sürdürülebilirlik konularının tanımlanması ve bunların her birinin işletmenin stratejik amaçlarına etkilerinin belirlenmesi. 2. Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) ve Eylem: Her bir sürdürülebilirlik konusu ile ilgili gerçekleştirilen eylemlerin değerlendirilmesi ve performansı ölçmek için KPI'ların tanımlanması. 3. İlişkili Performans Raporu: Üzerinde anlaşılmış hedefler ve planlanan çıktılara yönelik dengelenmiş bir değerlendirme çalışmasıdır. Kılavuzda ilişkili raporlamanın oluşturulmasına uygulamada örnek teşkil etmek üzere bir süpermarket, bir yatırım şirketi ve bir de su ve atık su şirketi ile ilgili üç adet raporlama örneği mevcuttur.
<p>EABIS (European Academy of Business in Society)</p>	<p>2002 yılında kurulmuştur, işletmeler, işletme okulları, akademik kuruluşlar işletme ve toplum konularını yönetim teorisi ve uygulamalarıyla entegre etmişlerdir. 15 kurucu üyeden bugün 100'den daha fazla üye kuruluşa ulaşmıştır. Doküman EABIS tarafından fonlanan iki yıllık bir araştırma projesinin sonuç raporudur.</p> <p>Firmaların ESG performansının işletme başarısına etkisinin ne olabileceğini, firmaların bu bağlantıları yatırımcılarına nasıl açıkladıklarını ve yatırımcıların bu veriye ne tepki vereceğini araştırmaktadır. Araştırma projesi Avrupa Birliği KSS Birlik Laboratuvarının "Kurumsal Sorumluluk ve Finansal Olmayan Performansın Piyasa Değerlemesi" ile paralel yürümektedir.</p>
<p>The Academy of Business in Society (ABIS)</p>	<p>ABIS (Önceden bilinen adıyla EABIS) 2001 yılında kurulmuş ve 2002 yılında INSEAD, IMD, London, ESADE, IESE, Copenhagen, Warwick, Vlerick, Ashridge, Cranfield, Bocconi gibi Avrupa'nın önde gelen İşletme Okulları tarafından IBM, Microsoft, Johnson & Johnson,</p>

<p>İşletme Toplumu Akademisi (ABIS)</p>	<p>Unilever ve Shell ortaklığında INSEAD'da (European Institute of Business Administration) 2002 yılında lanse edilmiştir.</p> <p>Bu inisiyatif küreselleşme ve sürdürülebilir gelişme ile ilintili olan zorlukların üstesinden yeni yönetim becerileri, yeni bir zihniyet ve yeni yetenekler ile gelinebileceği ortak inancına sahiptir. ABIS'in misyonu işletme eğitimi ve uygulamalarında şirketler ve akademik dünya arasında köprüler inşa etmek ve işbirliğini güçlendirmektir.</p>
<p>UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development)</p>	<p>1964 yılında kurulan UNCTAD gelişmekte olan ülkelerin dünya ekonomisine entegrasyonunun geliştirilmesini desteklemektedir.</p> <p>UNCTAD aynı zamanda Uluslararası Muhasebe ve Raporlama Standartları (ISAR)'ın ana kuruluşudur. ISAR vasıtasıyla UNCTAD yatırım akışı ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı kolaylaştırmak için gelişmekte olan ülkelerde ve geçiş ekonomilerinde en iyi muhasebe ve kurumsal raporlama uygulamalarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.</p> <p>UNCTAD muhasebe ve kurumsal raporlama çalışmalarını 3 yolla gerçekleştirmektedir;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hükümetler arası bir münazara için bir forum oluşturarak uzmanların tartışmasını ve tecrübelerin değişimini destekleyerek bir konsensüs elde edilmesini hedefler, 2. Münazarayı bilgilendirmek için bir araştırma ve bilgi liderliği oluşturur, 3. Gelişmekte olan ülkeler için özel teknik yardım sağlar ve uygun olduğu taktirde diğer kurumların ve donör ülkelerden teknik yardım için işbirliği zemini hazırlar. <p>Kılavuz GRI kılavuzları ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını (IFRS) referans alarak raporların seçilen göstergelerle hazırlanmasına destek sağlama amacındadır. Kılavuz dokümanı 3 ana bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde işletmenin paydaşları ve bu paydaşların bilgi ihtiyaçları üzerine genel bir bakış sunmaktadır. 2. Bölüm kurumsal sorumluluk göstergelerinin geliştirilmesinde uygulanan seçim kriterlerini açıklamaktadır. 3. Bölüm seçilen göstergeler üzerine kısaca bir genel görünüş sunmaktadır.</p>

<p>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</p> <p>Sürdürülebilir Muhasebe Standartları Kurulu</p>	<p>SASB standartları dünyanın dört bir yanındaki işletmelerin finansal açıdan önemlilik seviyesi yüksek sürdürülebilirlik bilgilerini tanımlamasına, yönetmesine ve yatırımcılarına iletmesine olanak tanımaktadır. SASB 77 endüstri standardından oluşan eksiksiz bir set geliştirmiştir. 2018 yılında oluşturulan bu standartlar seti tipik bir işletme için finansal açıdan önemli olan sürdürülebilirlik konularını ve bunlarla ilgili ölçümleri tanımlamaktadır.</p> <p>Kamuya ifşa edilen çok sayıda Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetişim (ESG) ve sürdürülebilirlik bilgisi olmasına rağmen, finansal kararlar almak için hangi bilgilerin en yararlı olduğunu belirlemek genellikle çok zordur. SASB bir işletmenin finansal durumunu veya işletme performansını etkileme olasılığı makul olan ve bu nedenle yatırımcılar için en önemli olan finansal önemlilik seviyesi yüksek konuları belirlemektedir. SASB'nin sürdürülebilirlik başlıkları; çevre, sosyal sermaye, insan sermayesi, işletme modeli ve inovasyon ve liderlik ve yönetim olmak üzere 5 boyutta organize edilmiştir.</p>
--	---

Kaynak: Hogevoid vd., 2014: 363-364; Yenidoğan vd, 2019: 291-294.

1.3. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik birisinin hesap verme veya sorumlu tutulduğu eylemleri hesaba katma yükümlülüğüdür. Hesap verebilirlik iki sorumluluk veya yükümlülük içermektedir;

- a: Belirli eylemlerin sorumluluğunu üstlenmek (veya aksiyon almaktan kaçınmak)
- b: Bu eylemler için hesap verebilir olma yükümlülüğünü sağlamak.

Muhasebe sözcüğünün doğasında hesap verebilirlik fikri bulunmaktadır. Hesap verebilirlik olmadan muhasebe yazılıp da postalanmamış bir mektup veya gönderilmemiş bir e-mail gibidir. Diğer insanlarla iletişim kurmak muhasebenin doğal bir parçasıdır ve bu iletişimde mesajlar açık ve anlaşılabilir olmalıdır. Muhasebeciler raporlarında açık ve anlaşılabilir olmakla sorumludurlar ve bu durum yasalar ile belirlenmiştir (Donleavy, 2016:90).

Muhasebe yönetimi bir koruyuculuk rolü üstlenmektedir. Ortaçağda şatonun lordu adına mülkler, hayvanlar ve tarım ürünleri gibi tüm malvarlıklarını yöneten ve köylülerin ihtiyaçlarını karşılayan kahyalar bulunmaktaydı. Bu kahyalar tüm bu malvarlığının koruyucusu ve yöneticisi konumunda idiler. Lord vekalet veren esas yönetici, kahya ise onun vekili idi. O dönemde kimse vekalet maliyetlerini düşünmüyordu çünkü feodal sistem lord ile kahya arasındaki kişisel sadakat ve bağlılık yemini üzerine kurulmuştu ve bu yeminin bozulması ölümcül bir günah olarak görülüyordu. Tüm bunlara rağmen kahya lorda hesap vermek için yazılı raporlar,

envanter ve açıklamalar sunuyordu. Ortaçağdan sonra Rönesans dönemi başlamış ve daha sonra ticaretin dünyaya açılması ile birlikte feodal sistem özel girişim kapitalizmine dönüştükçe asil vekil arasında sorunlar baş göstermiştir. Vekiller artık daha çok para ve varlıklar konusunda lorda bilgi vermek ve bir önceki raporla aradaki farklar konusunda hesap vermek durumundadırlar. Tüm varlıklar çalınmaya, irtikâba, azalmaya ve yanlış yönetime karşı korunabiliyorsa kahya iyi bir kahya olarak tanımlanıyordu. İlerleyen dönemde yenedünyaya ve doğu yarımküreye doğru denizlere açılarak keşifler ve ticaret yapan gemi kaptanları hem yarımlarında yeni mallarla dönmek hem de bu malları korsanlardan korumak durumundaydılar. Bu durumda gemi kaptanları kahyalardan daha iyi oldular çünkü müvekkilin mallarını sadece korumuyorlar aynı zamanda artırıyorlardı. İyi bir bilançoyla varlıkların korunmasının yanı sıra karlar ve primler yolu ile zenginlik artışının görüldüğü gelir tablosu ile şirket muhasebesi de buna benzer bir şekilde evrilmiştir. Modern zamanların kahyası yani yöneticisi de sadece varlıkların korunması ile ilgili hesap vermeyecek, aynı zamanda zenginliğin ve gelirin artışı ile ilgili de hesap verecektir (Donleavy, 2016: 91).

Bu konular Vekalet kuramının alanına girmektedir. Muhasebe ile ilgili olarak pek çok kuram bulunmasına rağmen vekalet kuramı özellikle finansal muhasebe uygulama alanında bu kuramlardan en önemlisidir. Vekalet kuramı ile ilgili çalışmalar 1933 yılında Belle ve Means'ın yönetim kuramları çalışması ile başlamış ve 1970 – 1980 yılları arasında Fama tarafından finansal yönetim ve hissedar çıkarları konularına uyarlanmıştır. Kuram bugünkü halini Jensen ve Meckling'in 1976 yılında yayınladıkları makaleleri ile almıştır. Büyük firmalardaki anahtar noktadaki insanların ekonomik davranışlarına açıklama getirmektedir. Önceki ekonomi teorilerinde firmanın tek bir sahibi ve yöneticisi bulunmaktadır ve tüm işler tek elden çıkmaktadır. Vekalet teorisine göre modern şirketler hissedarlara aittir ancak profesyonel yöneticiler tarafından yönetilirler. Bu durumda her iki tarafın da çıkarları farklılaşmaktadır. Yöneticiler burada kahya hissedarlar da önceki açıklamalarda olduğu gibi lord olarak kabul edilebilir. Hissedarlar şirketin sahibi olarak zenginliklerinin korunmasını ve artırılmasını talep etmektedirler ve bunun sağlanması için sürdürülebilir ve artan karlılık, sürdürülebilir ve artan kar payı oranları ve sürekli artan hisse fiyatları gereklidir. Müdürler (vekiller) hissedarların taleplerini yüksek yaşam standardı, çok yüksek maaş ve prim ödemeleri, birinci sınıf uçuşlar, en kaliteli otellerde konaklamalar, en üst düzey kulüplere üyelikler ve prestijli projelere yatırım yapabilme özgürlüğü gibi isteklerine karşı kısıtlayıcı olarak görmektedirler. Tüm bunlar karlılık üzerinde bir külfet oluşturmakta ve işletme sahiplerine önemli bir maliyet oluşturmaktadır. Vekalet teorisine göre bu tür maliyetler izleme maliyetleri ve bağlayıcılık maliyetleri ile önemli ölçüde azaltılabilmektedir (Donleavy, 2016: 20).

İzleme maliyetleri yöneticilerin; muhasebe raporları, bağımsız denetimler, güçlü bir denetim komitesi, iyi kurumsal yönetim uygulamaları ve CEO'ların doğrudan hissedarlara özellikle de yönetim kurulu başkanına hesap vermesi yolu ile hissedarlara hesap verebilir olmaları için katlanılan maliyetlerdir. Vekalet sorununu azaltmak için bağlayıcılık maliyetleri izleme maliyetlerinden daha önemlidir. Bağlayıcılık yöneticiler ve müdürler için belli bir oranda şirket hissesinin verilerek yıllık ikramiyelerini elde edilen kar üzerinden hisselerine düşen oranda alabilmelerini sağlamakla mümkün olabilecektir. İzleme maliyetleri ve bağlayıcı maliyetler toplamda vekalet maliyetlerini oluşturmaktadır (Donleavy, 2016: 21).

Günümüzde hesap verebilirlik şirket sahipleri ve yöneticiler arasında sadece mali konularda değil, aynı zamanda şirketin almış olduğu aksiyonlar ve kararlarla tüm paydaşlar üzerinde yaratmış olduğu etkiler açısından önem taşımaktadır. Geçtiğimiz birkaç yılda şirketler üzerindeki hesap verebilirlik baskılarında hızlı bir artış olmuştur. Asya ve diğer bölgelerdeki finansal krizler, muhasebe skandalları ve yapılan işin sosyal ve çevresel etkileri hakkındaki endişeler ve şüpheler kurumsal davranış konusunda şeffaflık talebinin artmasına neden olmuştur. Özellikle çok uluslu şirketler sık sık değişen düzenlemelerin ve yönetim sistemlerinin olduğu farklı pazarlardaki hissedarlar ve diğer paydaşlardan gelen çok sayıda taleple karşı karşıya kalırken durum son yıllarda oldukça karmaşık bir hal almıştır.

Artan şeffaflık çağrısı ilginç bir şekilde son zamanlarda bazı örtüşmeler göstermeye başlayan iki farklı taraftan gelmektedir. Bir yandan, kurumsal yönetim bağlamındaki hesap verebilirlik gereksinimleri genişlemiş ve bazen personelle ilgili etik yönleri de kapsamaya başlamıştır. Diğer yandan geleneksel yönetim çerçevesinden ayrı olarak sürdürülebilirlik raporları ortaya çıkmıştır. Bu raporlarda öncelikle çevreye odaklanılmış olsa da kapsam sık sık etik ve sosyal sorunları, çalışan ve toplumla ilgili konuları, tüm bunları kontrol etmek için mevcut organizasyonel yapıları ve finansal yönleri de içerecek şekilde genişlemiştir. Bu iki oldukça belirgin hesap verme kanalı sadece konular açısından bazı yakınsamalar göstermekle kalmayıp aynı zamanda daha geniş kitleleri hedef almaktadır (Kolk , 2008: 2).

Son yirmi yılda hesap verebilirlik zinciri denetim komiteleriyle, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yayılmasıyla ve yıllık raporlarda kanunda istenilenden daha fazla bilginin gönüllü olarak açıklanması ve şeffaflık ile giderek güçlenmiştir. Şirketler kanunda istenenden daha fazla bilgiyi neden ifşa etmektedir? Bu durumu açıklamak için hesap verebilirlik kuramlarını incelemek gerekmektedir (Donleavy, 2016: 92).

1.3.1. Hesap Verebilirlik Kuramları

Bu kısımda hesap verebilirlik kavramının altyapısını oluşturan paydaş kuramı, meşruiyet kuramı ve kurumsallaşma kuramı ele alınarak açıklanmıştır.

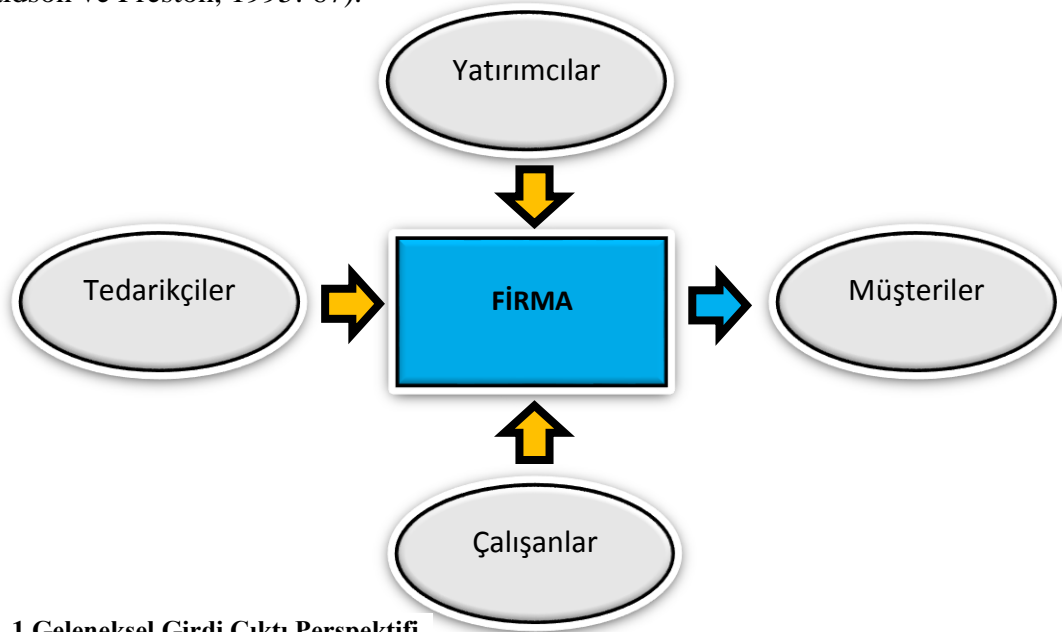
1.3.1.1. Paydaş Kuramı

Paydaş kuramı firmalara rekabet avantajı sağlayan bir stratejik yönetim yaklaşımıdır. R.Edward Freeman'ın 1984 yılında yayınladığı "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı" (Strategic Management: A Stakeholder Approach) isimli çığır açan kitabında paydaşları, "bir şirketin amaçlarına ulaşmasında şirketi etkileyebilecek ya da şirketin bu amaçlarına ulaşırken etkileyebileceği gruplar veya kişiler" olarak tanımlamıştır. Son zamanlarda firmaların paydaşları olduğu fikri yönetim literatüründe hem akademik hem de profesyonel olarak sıkça dile getirilmeye başlanmıştır. Freeman'ın kitabını müteakiben konu ile ilgili olarak yüzlerce makale yazılmıştır (Donaldson ve Preston, 1995: 65).

Paydaş kuramı, değer maksimizasyonu veya değer arayan davranışla tamamen uyumludur; bu durum uygulamalarında yöneticilerin firmanın değerini etkileyebilecek tüm çıkar gruplarını dikkate almaları gerektiğini önemle vurgulamaktadır. Herhangi bir kurumsal karar verme teorisi, müdürler ve yönetim kurulu üyeleri gibi karar vericilerine rekabetçi ve bazı durumlarda çatışan çıkarlar için birden fazla seçim bölgesi arasından nasıl seçim yapmaları gerektiğini söylemelidir. Müşteriler; düşük fiyatlar, yüksek kalite ve tam hizmet istemektedir. Çalışanlar; yüksek ücretler, yüksek kaliteli çalışma koşulları ve tatiller, tıbbi yardımlar ve emekli aylıkları da dahil olmak üzere yan haklar istemektedir. Sermaye tedarikçileri; düşük risk ve yüksek getiri istemektedir. Topluluklar, birlikler ve dernekler; yüksek yardım katkıları, topluma daha fazla fayda sağlanması için şirketlerin artan sosyal harcamaları, artan yerel yatırımlar ve istikrarlı istihdam istemektedir. Açıkçası her karar kriteri bu istekler arasında seçimlerin nasıl yapılacağını belirtmelidir (Jensen, 2001: 13).

Kurumun paydaş anlayışı ile geleneksel girdi-çıkıtı perspektifi arasındaki fark, Şekil 1.1 ve 1.2'de gösterilen zıt modeller tarafından vurgulanmaktadır. Şekil 1.1'de, yatırımcılar, çalışanlar ve tedarikçiler, katkı sağlayan girdiler olarak gösterilmektedir, firma ise bir "kara kutu" olarak girdileri müşterilerin faydası için çıktılara dönüştürmektedir. Girdi olan her bir katkı sağlayıcı uygun bir kazanç elde etmeyi beklemektedir, ancak bu uzun soluklu denge modelinin girdi paydaşları liberal ekonomi veya "Adam Smith" yorumuna göre sadece "normal" veya "rekabetçi piyasa" faydaları elde edebilecektir. Kıt alanlar veya az bulunan yeteneklere sahip olanlar gibi özellikle avantajlı olan bireysel katılımcılar elbette bir "rant" elde edecektir, ancak marjinal katılımcılar sadece "normal" bir fayda sağlayabileceklerdir. Sistem

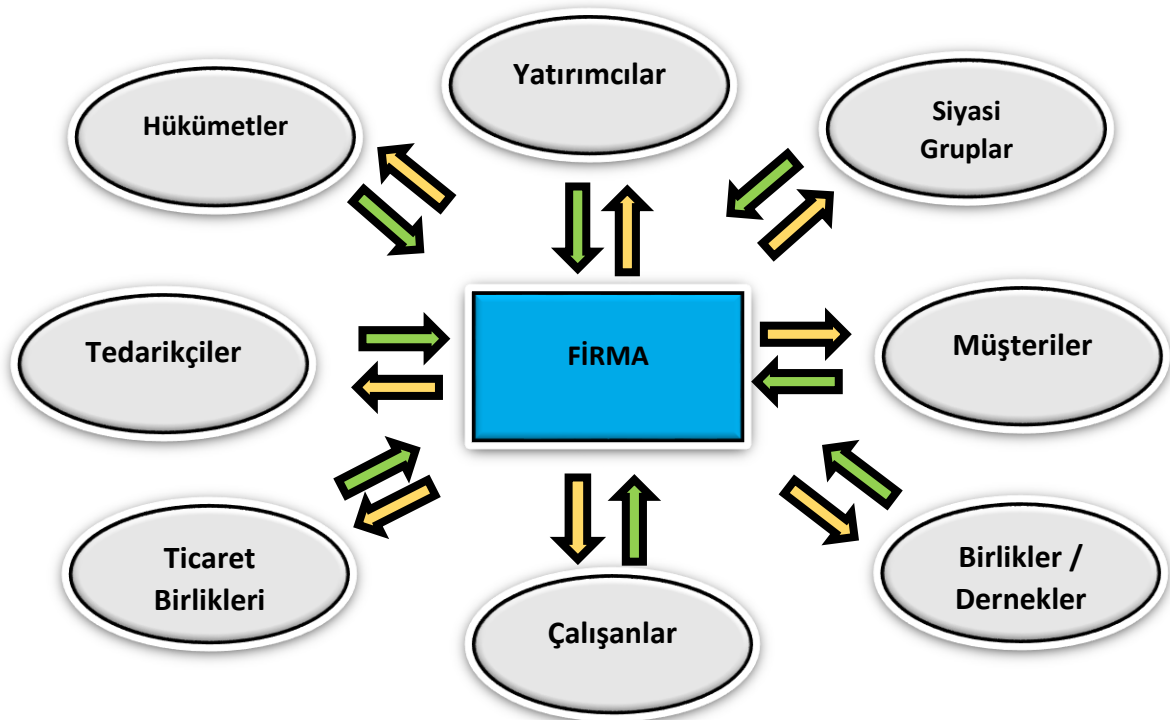
genelinde rekabetin bir sonucu olarak, faydaların büyük kısmı müşterilere gitmektedir (Donaldson ve Preston, 1995: 67).



Şekil 1.1 Geleneksel Girdi Çıktı Perspektifi

Kaynak: Donaldson ve Preston, 1995: 68

Şekil 1.2'de paydaş modelinin girdi-çıkıtı modeliyle açıkça çeliştiği görülmektedir. Paydaş analistleri, bir girişime katılan ve meşru çıkarları olan tüm kişilerin veya grupların bunu fayda elde etmek için yaptığını ve bir çıkarlar kümesinin bir başkasına göre önceliği olmadığını iddia etmektedir. Bu nedenle, firma ile paydaş bileşenleri arasındaki oklar her iki yönlü olarak çalışmaktadır. Tüm paydaş ilişkileri aynı boyutta ve şekilde tasvir edilmiştir ve merkezdeki firmanın "kara kutusundan" eşit uzaklıktadır (Donaldson ve Preston, 1995: 68).



Şekil 1.2 Paydaş Modeli

Kaynak: Donaldson ve Preston, 1995: 69

Paydaşların öncelikleri, hedefleri ve şirketten beklentileri farklılaşsa da ekonomik istikrarın sağlanması, çevrenin korunması ve sosyal adaletin sağlanması tüm paydaşlar tarafından destek gören hedeflerdir. Şirketin bu hedeflere yönelik politikalar uygulaması, paydaşları ile ilişkilerini güçlendirerek şirketin temel hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, stratejik bir seçenek olmanın ötesine 1990 sonrasında örgütler açısından adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

1.3.1.2. Meşruiyet Kuramı

Meşruiyet kuramı firmaların yasal mecburiyet olmamasına rağmen neden gönüllü olarak bazı bilgileri paylaştıklarına dair açıklama getiren bir kuramdır. Firmalar bu şekilde kamuoyunun belirgin bir kesiminin gözünde meşruiyet kazanırlar. Bu kesim genellikle yatırımcılardır ancak bazı durumlarda müşteriler ve hatta kamuoyunun geneli olabilir. Örgütlerin meşru olma eylemleri kurumsal ve örgütsel itibar olarak açıklanmıştır. Örgütsel itibar kavramının içinde imaj ve prestij gibi örgütün dışarıya karşı görünümünü etkileyen faktörler bulunmaktadır (Kalemci ve Tüzün, 2008: 406-407).

Kuram muhasebe raporlarını da kapsayan şirketin dış dünya ile iletişimde amacının kurumsal meşruiyetini korumak, geliştirmek ve sürdürmek olduğu varsayımına dayanmaktadır. Meşruiyet fikri burada şirketin yaptığı işte yetkilendirilmesine dayanmaktadır. Toplum firmayı yetkilendirmiş ve firma da bunun karşılığında kamu çıkarlarına saygı duymakta ve onları korumaktadır. Toplum ve firma arasındaki bu alış veriş sosyal sözleşme olarak adlandırılmaktadır. Bu sözleşme diğer yasal yaptırım olan sözleşmeler gibi değildir. Toplum gerçek yaptırım gücü olan gerçek bir kuruluş gibi görülmektedir ve çıkarları da geçektir, bu durum kuramda kamu çıkarları olarak tanımlanmaktadır. Kurama göre firmalar da gerçek bir kişi gibi görülür ve iyi bir vatandaş olmaları beklenir. Kurumsal sosyal sorumluluk bunun bir adım ilerisidir (Donleavy, 2016: 95).

Meşruiyetin karşıtı suçluluktur ve meşruiyet saygınlık getirmektedir. Meşruiyet firmaya kanunlara uygun şekilde işlerini yürütme, kendi işlerini düzenleme ve sözleri ve eylemleri ile meşruiyetlerini sürdürme özgürlüğünü getirmektedir. Pek tabii ki firma tarafından suç işlendiğinde meşruiyet hükümsüz kalacaktır. Böyle bir durumda çok karlı olan işletmeler dahi sahipleri tarafından kapatılabilmektedir. Enron skandalında Arthur Andersen'in kapatılması ve telefon dinleme skandalında News of the World gazetesinin Rupert Murdoch tarafından kapatılması gibi olaylar bunlara örnek olarak verilebilir. Pek çok firma meşruiyet kazanmak için yaptıkları işler ile ilgili olarak yasal olarak açıklamaları gereken finansal raporların yanı sıra aldıkları kararlar ve uygulamalarının doğal çevre ve sosyal çevre üzerine yarattığı etkileri

de sürdürülebilirlik raporları ile kamuoyuna açıklamaktadır. Örneğin Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması yasal olarak zorunlu olmamasına rağmen bazı firmalar sürdürülebilirlik raporları düzenlemekte ve yayınlamaktadırlar (Donleavy, 2016: 95).

1.3.1.3. Kurumsallaşma Kuramı

Kurumsallaşma kuramının en önemli kavramı eş biçimlilik, geniş bir tanımlama ile benzer çevresel koşullar altında bir firmanın faaliyetlerinde diğer firmalar popülasyonuna benzeme eğilimidir. Hakim kurumsal modellerin benzeşmesine yönelik eğilim, çeşitli biçimlerde örgütsel formların ve uygulamaların bir dereceye kadar homojenliğini teşvik eden çeşitli mekanizmalar ve süreçlerle sürdürülmektedir. DiMaggio ve Powell (1983) uzmanlık alanlarının da homojenliğin oluşmasına sebep olan baskılara sebep olduğunu tartışmaktadırlar. Nitekim uzmanlık alanları kurumsal formları şekillendirmekte ve devamında bu formları orijinal kurumsal modellerin kendini doğrular bir biçimi olarak yansıtmaktadır (Donleavy, 2016: 96).

Kurumsallaşma kuramının boyutları, öykünmecî eş biçimlilik, zorlayıcı eş biçimlilik, normatif eş biçimlilik olarak sayılabilir. Öykünmecî eş biçimlilik bir alanda yeni bir oluşum aşamasında veya önemli bir inovasyonun getirdiği yeniden formüle edilme aşamasında gelişmektedir. Bu gibi durumlarda uygun süreçler ve iyi ve kötü performanstan ayırabilmek için geçerli boyutların olmadığı yüksek düzeyde bir belirsizlik vardır. Bunun üstesinden gelebilmek için firmalar alanı araştırırlar ve daha önce alanda faaliyet gösteren üstün performanslı firmalardan meşruiyet kazanmış uygulamaları ödünç alırlar. Değişim gönüllüdür ve bir kuruluşun diğerinin uygulamalarını kopyalaması ile ilişkilidir. Öykünmecî baskılar benchmarking ve alandaki en öncü oyuncuların en iyi uygulamalarının tanımlanmasını kapsamaktadır. Öykünmecî eş biçimlilik bu baskılar tarafından motive edilen süreçlerin kurumsallaşması ile oluşur ve böylelikle kopyalama bir rekabet gereksiniminden ziyade kurumsal kabul edilebilirlik dolayısı ile sürer.

Zorlayıcı eş biçimlilik asimetrik güç ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Değişim bir dış kaynak tarafından dayatılmaktadır. Birincil teşvik güçlü olan unsurların taleplerine uyumdur ve kurumsal alanın diğer üyeleri tarafından uygulanan ve siyasi etkilere yansıyan meşruiyet arzusunun kaynaklanmaktadır. Etki grubu yeterince güçlü ise değişim kaçınılmazdır (Donleavy, 2016: 96).

Normatif eş biçimlilik faaliyet alanı olgunlaştıkça ortaya çıkmaktadır. Gelişme yolu ile değişimlerin gerçekleştiği kurumsal alandaki imtiyazlı bir dünya görüşüne uyum sağlamaya dayanmaktadır. Katılımcı grubun eğitim sistemlerinden, ticari birliklerden ve kurumsal

alandaki diğer sosyalleşme mekanizmalarından geçerek profesyonelleşmesi ile birlikte kurumsal değerler oluşmaktadır. Aynı idealler, amaçlar ve programlar için üniversiteye başvurmak gibi sosyal ağlar ve/veya ortak geçmiş deneyimler ortak beklentileri oluşturmaktadır. Normatif eş biçimlilik aynı zamanda seçilmiş eğitim kurumlarından bireyleri işe alarak sıkı bir sosyalizasyona tabi tutma neticesinde de oluşabilir. İkinci bir normatif izomorfizm kaynağı bu alandaki örgütsel birimleri kapsayan resmi meslek kuruluşlarıdır. Bu kurumlar, alandaki liderlere alanı etkileyecek normları yayma ve diğer üyeleri yönlendirmeye yönelik araçlar sağlamaktadır. Öykünme, zorlayıcı ve normatif eş biçimlilik aynı anda olabilir. Örneğin bir akreditasyon ekibi okulları muğlak kriterlere göre değerlendirebilir. Bu örnekte kabul edilebilir davranışın kanıtı benzer misyona sahip bir organizasyon modeli ile kıyaslama (benchmarking) yapmak olabilir. Bu şekilde olduğunda öykünme ve zorlayıcı eş biçimlilik birlikte meydana gelir ve kurulların standartlarının akreditasyonunun normatif meşruiyeti ile güçlendirilir (Donleavy, 2016: 97).

Kurumsallaşma teorisinin temas ettiği diğer bir konu da ayırıklaştırmadır. Bu durumda yöneticiler bazı belli başlı kurumsal uygulamaları benimsemeleri gerektiği gibi bir algıya kapılabilirler ve hatta bu uygulamaları gerçekleştirmek için formal süreçler oluşturabilirler ancak gerçekte şirketin uygulamaları resmi olarak onaylanan ve alenen telaffuz edilen süreç ve uygulamalardan çok farklı olabilir. Böylelikle gerçek uygulamalar ile kurumsallaştırılmış uygulamalar birbirinden ayrışabilir. Gönüllü şirket raporlama uygulamalarında bu ayrışma meşruiyet teorisi ile ilişkilendirilebilir yani raporlardaki sosyal ve çevresel konulardaki açıklamalar ile oluşturulan kurumsal imaj aslında şirketin gerçek sosyal ve çevresel performansından çok farklı olabilmektedir (Donleavy, 2016: 97).

1.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Bu kısımda kurumsal sürdürülebilirlik kavramı tanımlanmış ve kırmızı, mavi, turuncu, yeşil, sarı ve turkuaz renk kodları ile tanımlanmış farklı hırs düzeyleri ele alınmıştır. Ardından kurumsal sosyal sorumluluk kavramı tanımlanmış ve kurumsal sosyal sorumluluğun; ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü sorumluluk olmak üzere dört evresi kurumsal sürdürülebilirlik piramidi ile açıklanmıştır.

1.4.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir şirketin ticari faaliyetlerinde ve paydaşlarla olan etkileşimlerinde gönüllü olarak sosyal ve çevresel konularda gösterdiği hassasiyeti ifade etmektedir. Bu, kurumsal sürdürülebilirliğin çok geniş bir tanımıdır. Sürdürülebilirlik, kalkınma tartışmalarını, insan ihtiyaçlarının sürekli olarak tatmin edilmesinin nihai hedefi teşkil

ettiği küresel bir çerçeveye dayandırmaktadır. Bu fikri iş seviyesine aktarırken, kurumsal sürdürülebilirlik, paydaşların gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden, bir firmanın doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) ihtiyaçlarını karşılaması olarak tanımlanabilmektedir (Dyllicki ve Hockerts, 2002: 131).

Kurumsal sürdürülebilirliğin standart bir tanımı olmadığı ve firmaya özel ısmarlama bir süreç olduğuna dair görüşler bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk için her bir şeye uygun tek bir çözüm tanımının bırakılması gerekmektedir. Örgütlerin gelişimi, farkındalığı ve hırs düzeylerine uygun daha özel tanımların kabul edilmesi gerektiği sonucuna varmaktadır. Bireyler ve gruplar, mevcut zorluklarla başa çıkabilmek için değerler geliştirerek uygulamakta ve kurumsal yapıları desteklemektedirler. Uygunsuz tepkiler yeni girişimleri provoke etmektedir ve ideal tip stratejiler ortaya çıkana kadar sonuçta bir dizi gelişim aşamasına yol açmaktadır (Marrewijk ve Werre, 2003: 107).

Her kuruluş sürdürülebilirlik açısından kendisine özgü hırs düzeyini ve yaklaşımını seçmelidir. Yapılan seçim kuruluşun faaliyette bulunduğu şartlara, amaçlarına ve hedeflerine uygun ve stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili farklılaştırılmış bir tanımlar ve yaklaşımlar seti kuruluşların kendi örgütleri içerisinde baskın değerler bulmalarına yardımcı olabilir. Örgütler çeşitli koşullarla karşılaştıklarından ve farklı baskın değer sistemleri ile faaliyet gösterdiklerinden kurumsal sürdürülebilirliğin farklı tezahürlerini geliştirmişlerdir (Marrewijk ve Werre, 2002: 107).

Kurumsal sürdürülebilirliğin çoklu düzeylerini ve tezahürlerini gösteren 4P çerçevesi incelendiğinde kurumsal sürdürülebilirliğin altı değişik hırs düzeyi gözlemlenebilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik seviyelerinde farklılaşma temel ilkelerden (Principles) başlayarak, mevcut 3P Kar (Profit) – İnsanlar (People) –Gezegen (Planet) kavramına dördüncü bir P ekleyerek elde edilir. Bu hırs düzeyleri kurumsal sürdürülebilirliğin farklı değer sistemlerinde bulunan iş uygulamalarına dahil edilmesi konusunda farklı motivasyonları yansıtmaktadır. Kısaca, farklı hırs düzeyleri aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Marrewijk ve Werre, 2003: 107).

Kurumsal Sürdürülebilirlik Öncesi (Kırmızı): Bu düzeyde temel olarak kurumsal sürdürülebilirlik için herhangi bir hırs bulunmamaktadır. Bununla birlikte dışarıdan gelen bazı baskılar (örneğin yasal veya alıcıların baskıları) sonucunda kurumsal sürdürülebilirlik olarak etiketlenebilecek bazı adımlar atılmaya başlanmıştır. Yakın izleme ve sürekli güçlendirme gereklidir (Marrewijk ve Werre, 2003: 112).

Uyum Odaklı Kurumsal Sürdürülebilirlik (Mavi): Bu düzeydeki kurumsal sürdürülebilirlik yetkili makamların düzenlemeleri dahilinde toplumun refahını sağlamayı amaçlamaktadır. Buna ek olarak, kuruluşlar yardım ve hayırseverlik konularına cevap verme çabalarına yönelebilirler. Kurumsal sürdürülebilirlik için motivasyon, kurumsal sürdürülebilirliğin bir görev ve yükümlülük veya doğru davranış olarak algılanmasıdır (Marrewijk ve Werre, 2003: 112).

Kâr Odaklı Kurumsal Sürdürülebilirlik (Turuncu): Bu düzeydeki Kurumsal sürdürülebilirlik, finansal sonuçlara katkıda bulunmak kaydıyla sosyal, etik ve ekolojik boyutların ticari faaliyetlere entegre edilmesinden ve karar vermeden oluşmaktadır. kurumsal sürdürülebilirlik için motivasyon bir iş durumudur. Kurumsal sürdürülebilirlik karlı olması durumunda teşvik edilmektedir, çeşitli pazarlarda artan itibar nedeniyle karlılığın artması durumu örnek olarak verilebilir (Marrewijk ve Werre, 2003: 112).

Kurumsal Sürdürülebilirliği Önemsemek (Yeşil): kurumsal sürdürülebilirlik her üçü de kendi içinde çok önemli olan ekonomik, sosyal ve ekolojik kaygıların dengelenmesinden oluşur. kurumsal sürdürülebilirlik girişimleri yasal uygunluğun ve kâr etmenin ötesine geçmektedir. kurumsal sürdürülebilirlik için motivasyon insan potansiyelinin, sosyal sorumluluğun ve gezegenin korunmasının önemsenmesidir (Marrewijk ve Werre, 2003: 112).

Sinerjik Kurumsal Sürdürülebilirlik (Sarı): Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal performansın ekonomik, sosyal ve ekolojik bölgelerinde değer yaratan ilgili tüm paydaşların birlikte kazandığı sinerjik bir yaklaşım içinde değer yaratan iyi dengelenmiş fonksiyonel çözümler arayışından oluşmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik için motivasyon, sürdürülebilirliğin kendi içinde çok önemli olduğunun kabulü ve özellikle de bu yönde kaçınılmaz bir ilerleme yaşandığının kabul edilmesidir (Marrewijk ve Werre, 2003: 112).

Bütüncül Kurumsal Sürdürülebilirlik (Turkuaz): Kurumsal sürdürülebilirlik şimdi ve gelecekte her varlığın hayatının kalitesine ve sürekliliğine katkıda bulunmayı amaçlayan kuruluşun her yönüyle tam olarak bütünleşmiş ve entegre olmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik için motivasyon tüm varlıkların ve fenomenlerin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olması dolayısıyla sürdürülebilirliğin tek alternatif olmasıdır. Bu nedenle her kişi veya kuruluş diğer tüm varlıklara karşı evrensel bir sorumluluğa sahiptir.

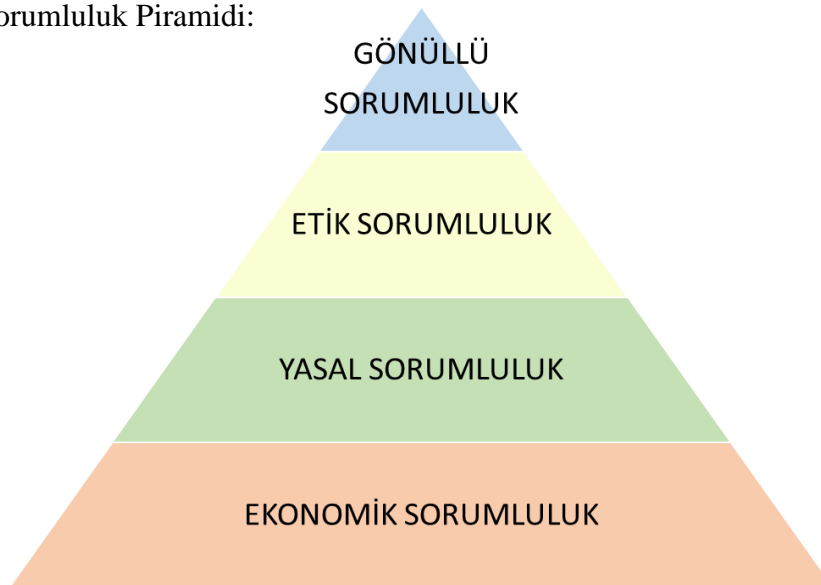
Kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerindeki her düzey önceki düzeyleri içermekte ve aynı zamanda önceki düzeyleri geliştirerek onlarda üstün olmaktadır. Her kuruluş, koşullarına ve mevcut değer sistemlerine ilişkin farkındalığına bağlı olarak bir hırs düzeyi seçme seçeneğine sahiptir (Marrewijk ve Werre, 2003: 112).

1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramının gereği olarak hakkaniyet içinde adil ve tarafsız bir şekilde hareket edilmelidir. Hakkaniyet; doğruluk, tarafsızlık, adalet, adil olma gibi yüksek seviyede ahlaki değerleri kapsamaktadır. Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'nden "Sosyal Sorumluluk Kavramı", muhasebenin organizasyonda, muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde ve mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında, belli kişi veya grupların değil, tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi ve dolayısıyla bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması gereğini ifade eder (Akdoğan ve Sevilengül, 2003: 6). Bu bağlamda üretilen finansal raporlar sadece finansal bilgileri içermeye ihtiyacı bir tarafa aynı zamanda finansal olmayan bilgiyi de içermeye ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve muhasebenin sürdürülebilir gelişme üzerindeki önemini vurgulamaktadır.

GlobeScan araştırma şirketi 2007 yılında sosyal eğilimler üzerine yaptığı araştırmada, kurumların sosyal sorumluluk profili hakkında tüketicilerin düşüncelerini şekillendiren ilk faktörün o kurumun çevreye zarar verip vermediği olduğunu ortaya koymuştur. ABD'de ankete katılan tüketicilerin yarısından fazlasının çevreye karşı sorumsuz olduğunu düşündükleri şirketleri cezalandırdıklarını ifade etmişlerdir. Artık tüketiciler, yatırımcılar ve düzenleyiciler, kurumları değerlendirirken ürün ve hizmetlerinin yanı sıra iklim değişikliği, enerji tüketimi, işgücü uygulamaları, gıda güvenliği, hava kirliliği ve israf yönetimi gibi konulardaki çalışmalarını da dikkate almaktadırlar (GlobeScan, 2007). Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerle işletme paydaşları arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken işletmeler sosyal sorumluluklarını ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk olarak takip etmek zorunda kalmışlardır (Kuşat, 2012: 235).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi:



Şekil 1. 3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, 1991: 42

Ekonomik Sorumluluk

Piramidin en alt kısmında ekonomik sorumluluk evresi bulunmaktadır. Tarihi gelişimine bakıldığında işletmeler toplumun üyelerine mal ve hizmet sağlamak için tasarlanmış ekonomik kuruluşlar olarak oluşturulmuştur. Girişimciliği teşvik eden birincil motivasyon kar elde etme güdüsü idi. İşletme organizasyonu her şeyden önce toplumdaki temel ekonomik birimdi. Bu sebeple işletmelerin temel rolü tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ve istediği mal ve hizmetleri üretmek ve bu süreçte kabul edilebilir bir kâr sağlamaktı. Bir noktada kâr güdüsü fikri azami kar kavramına dönüşmüş ve bu o zamandan beri kalıcı bir değer olmuştur. Diğer tüm işletme sorumlulukları firmanın ekonomik sorumluluğuna dayanmaktadır çünkü ekonomik sorumluluk olmadan diğer sorumluluklar tartışmalı hale gelmektedir (Carroll, 1991: 40-41).

Yasal Sorumluluk

Piramidin ikinci kısmında yasal sorumluluk evresi yer almaktadır. Toplum işletmelerin yalnızca kar amacına göre faaliyet göstermelerini onaylamamaktadır aynı zamanda faaliyetlerin yasalara ve yönetmeliklere uygun bir şekilde yürütülmesi beklentisi içerisinde. Firmaların ekonomik misyonlarını yasal çerçeve içerisinde sürdürmeleri işletmeler ve toplum arasındaki "sosyal sözleşmenin" kısmen yerine getirilmesi açısından beklenmektedir. Yasal sorumluluklar, yasa koyucular tarafından belirlenen adil operasyonların temel kavramlarını benimsemiş olmaları anlamında "kodlanmış etik" kavramını yansıtmaktadır. Tarihsel gelişimi tasvir etmek için piramidin bir sonraki katmanı olarak tasvir edilmiştir ancak serbest girişim sisteminin temel ilkeleri olarak ekonomik sorumluluklarla bir arada bulunduğu görülmektedir (Carroll, 1991: 42).

Etik Sorumluluk

Piramidin üçüncü kısmında etik sorumluluk evresi yer almaktadır. Her ne kadar ekonomik ve yasal sorumluluklar dürüstlük ve adaletle ilgili etik normları içeriyor olsa da etik sorumluluklar yasada düzenlenmemiş olsa dahi toplum üyeleri tarafından kabul edilen ve yasaklanan faaliyet ve uygulamalara uygun davranılması durumuna vurgu yapmaktadır. Etik sorumluluklar tüketicilerin, çalışanların, hissedarların, paydaşların ve toplumun ahlaki haklarına saygı gösterilmesi veya korunması ile ilgili olarak standartları, normları veya beklentileri içermektedir. Bir anlamda, ahlakın veya değerlerin değiştirilmesi yasaların kurulmasından önce gelir çünkü bunlar yasaların veya düzenlemelerin oluşturulmasının arkasındaki itici güçtür. Örnek vermek gerekirse çevre konuları, medeni haklar ve tüketici hareketleri toplumsal değerlerdeki temel değişiklikleri yansıtmaktaydı ve bu nedenle daha sonraki yıllarda bu konularda çıkartılan yasaların öncülleri olmuşlardır (Carroll, 1991: 42).

Gönüllü Sorumluluk

Piramidin en üst basamağında gönüllü sorumluluk evresi yer almaktadır. Hayırseverlik ve gönüllülük toplumun işletmelerin iyi kurumsal vatandaşlar olma beklentisine cevap veren kurumsal eylemlerini kapsamaktadır. Gönüllü sorumluluk insanların refahını veya iyi niyeti teşvik etmek için aktif olarak eylemlere veya programlara dahil olmayı içermektedir. Hayırseverlik ve gönüllülük firmaların finansal kaynaklarını kullanarak sanat, eğitim veya topluma katkı sağlamaları olarak tanımlanmaktadır. Gönüllü ve etik sorumluluklar arasındaki ayırt edici özellik öncekilerin etik veya ahlaki anlamda beklenmemesidir. Topluluklar firmalardan parasal olarak tesislerine ve insani yardım programlarına katkıda bulunmalarını istemektedir ancak istenen seviyeyi sağlamadıkları takdirde firmaları etik dışı olarak görmemektedirler. Bu nedenle işletmelerin hayırseverliği ve gönüllülüğü toplumsal bir beklenti olsa bile işletmeler açısından isteğe bağlıdır ve gönüllülük esastır (Carroll, 1991: 42).

1.5. Sürdürülebilirlik Muhasebesinin Gelişimi

26.12.1992 tarihinde yürürlüğe giren 1 Seri No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğinde muhasebenin temel kavramları tanımlanmıştır. İlk başta gelen ve en önemli kavramlarından birisi sosyal sorumluluk kavramıdır. Bu kavram, muhasebenin işlevini yerine getirme hususundaki sorumluluğunu belirtmekte ve muhasebenin kapsamını, anlamını, yerini ve amacını göstermektedir. Sosyal sorumluluk kavramı; muhasebenin organizasyonunda, muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde ve mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında; belli kişi veya grupların değil, tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi ve dolayısıyla bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması gereğini ifade etmektedir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere muhasebe sadece kayıtların tutulması ve finansal raporların düzenlenmesinden mesul değildir. Tüm paydaşların en doğru bir şekilde bilgilendirilmesini sağlamak ve etik davranmak zorundadır. Bu çerçevede geleneksel muhasebe anlayışı da zaman içerisinde evrilmiş ve davranışsal muhasebe, çevre muhasebesi, sürdürülebilirlik muhasebesi vb. alanlar türemiştir.

Muhasebe bilgi kaynağı olduğu ve karar alma aşamasında kullanıldığı için bu bilgileri kullanmaya ihtiyaç duyanlara en doğru bilgiyi sunmalıdır. Burada iki önemli soru cevap beklemektedir: Muhasebe bilgileri kime sağlanmalıdır? Başka bir deyişle bilgi talebinde bulunabilecek grubu oluşturanlar kimlerdir? ve Bu bilgilerin içeriği ne olmalıdır? (Hernadi, 2012: 26). Geleneksel muhasebe tabi ki bu sorulara cevap üretmektedir ancak sürdürülebilirlik kavramının yaygınlaşması ve getirdiği önemli değişikliklerle birlikte bu soruların tekrar irdelenmesi gerekmektedir. Muhasebe bilgilerini kullananlar işletmenin faaliyetlerinde

karşılıklı ilişkide bulunduğu ve bir şekilde şirketin faaliyetlerinden etkilenen bireyler veya gruplardan oluşan paydaşlardır. İç paydaşlar şirket sahipleri, şirket yönetimi ve çalışanlardır; dış paydaşlar ise hükümet, meslek veya meslek birlikleri, sosyal kuruluşlar ve diğer bireyler veya kuruluşlardır (denetçiler, vergi danışmanları, yasal temsilciler vs.). Dolayısıyla, şirket sadece hissedarları ve sahipleri için değer yaratmakla kalmamalı, aynı zamanda karar alırken diğer paydaşların çıkarlarını da göz önünde bulundurmalı ve onlara ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamalıdır.

Gelecekteki Paydaşlar; gelecekteki işletme sahipleri, gelecekteki işletme çalışanları, gelecek nesiller ve doğal çevre olacaktır ve gelecekte bu paydaşların da karar alırken bugün hayatta olanlarla aynı fırsatlara sahip olması sürdürülebilirliğin önemle üzerinde durduğu bir husustur. Gelecek, bugün alınan kararların gelecekte benzer fırsatları sınırlandırmaması gerektiğini beyan eden kurumsal sürdürülebilirliğin merkezinde durmaktadır. Bu sebeple muhasebe mesleğinin temel görevi işletmelerin finansal raporlarında işletmenin faaliyetlerinden etkilenen tüm çıkar grupları ve piyasa aktörleri için güvenilir ve doğru bilgiler sağlamaktır. Finansal raporlarda yer alan bilgiler mevcut ve potansiyel yatırımcılara, kredi kuruluşlarına ve diğer kişi ve kuruluşlara hizmet edebilmektedir bu şekilde yatırımların gelecekteki performansını ve şirketin değerini değerlendirebileceklerdir. Şirketler genellikle bunu sürdürülebilirlik (kurumsal sürdürülebilirlik) olarak değerlendirmekte ve sosyal ve çevresel hususları göz ardı ederek raporlarında göstermektedirler. Ancak değişen dünya ve koşullarla birlikte muhasebe de değişmeye başlamıştır (Hernadi, 2012: 26).

1.5.1. Tam Maliyet Muhasebesi

Harici etki ve maliyet kavramları tam maliyet muhasebesinin temelini anlamak için büyük önem taşımaktadır. Bu kavramlar neoklasik iktisat teorisinden gelmektedir. Harici etki piyasa sisteminin dışında meydana gelen ya da piyasa sisteminde ortaya çıkan ancak uzaktan kaynaklı bir olay olarak tanımlanabilir. Zarardan sorumlu olanlar ile zarar görenler arasında herhangi bir piyasa işlemi yapılmamasına rağmen harici etki ekonomik ajanlar üzerinde fayda ya da maliyet açısından bir etki yarattığında harici maliyetten söz edilmektedir. Neoklasik iktisatçılar arasında bile harici etkilerin giderilmesine yönelik modellerde görüş birliği bulunmamaktadır (Antheaume, 2011: 212)

Yaygın olan iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki olan Pigou geleneğinde ekonomik ajanların birbirlerine zarar vermesinin önlenmesi ve ekosistemler tarafından sunulan hizmetlerin fiyatlarının anında yansıtılabilmesi hususlarında yetersizliklerin düzeltilebilmesi amacıyla düzenlemeler, vergiler vb. yollarla piyasaya müdahale savunulmaktadır. Yeşil

vergiler Pigouvian okulundan ilham alan bir çözüm olarak görülebilir. İkinci yaklaşım 1960 yılında Coase tarafından önerilmiştir. İşlem maliyetleri tarafından mümkün kılındığında çevresel nitelikteki mal ve hizmetlerin alınıp satılacağı pazarların gelişmesinden söz edilmektedir. Emisyon ticareti sistemleri bu düşünce okulundan ilham almaktadır (Antheaume, 2011: 212).

Farklılıklarına rağmen, iki okul aynı harici etki kavramına dayanmaktadır ve ekosistemler tarafından sağlanan hizmetlerin ve insan faaliyetlerinin parasal olarak değerlendirilmesi ihtiyacını dile getirmektedir. Parasal değerlendirme mal ve hizmetlerin tam maliyetinin (bir kumarhanede kumar oynamak, tarihi bir abideyi ziyaret etmek, hammadde kullanmak, temiz havadan veya kirlenmemiş sudan yararlanmak gibi) bilinmesini ve ekonomik ajanların hesaplamalarını yaparken bu durumu dikkate alabilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Mantık ekonomik ajanların ekonomik hesaplamaları dışında kalan maliyetlerin içselleştirilmesidir. Coasian yaklaşımında bahsi geçen parasal değerlendirme pazardaki mal ve hizmetlere yönelik arz ve talep arasındaki karşılaşmanın sonucudur. Piyasa fiyatları daha sonra tam maliyet muhasebesi gibi araçlarla ekonomik ajanların hesaplamasına bağlanabilir. Pigouvian yaklaşımında bu parasal değerlemenin bilim adamları ve ekonomistler tarafından yapılması gerekliliğine vurgu yapılırken bu sayede parasal değerlemenin çevre vergilerinin tahredilmesi ya da tam maliyet muhasebesi amaçları için bir temel oluşturacağı düşünülmektedir (Antheaume, 2011: 213).

Ancak bu iki yaklaşıma rağmen işletme düzeyinde tam maliyet muhasebesi hala değerli bir faaliyettir. Uygun mekanizmaların eksikliğinden dolayı piyasalar sürdürülebilir bir kalkınma gündemiyle uyumlu mal ve hizmetlerin tüm maliyet ve faydalarını henüz içermemektedir. 'Piyasa dışı' mal ve hizmet verme fikri ve bu hizmetlerle verilen zarar konusunda parasal bir değerlendirme yapma hususunda bir uzlaşma oluşmamıştır. Yaşam veya biyoçeşitlilik gibi olgular üzerine bir değer koymanın ahlaki olarak kabul edilemez olduğu söylenebilir çünkü bu niteliklerin sonsuz bir değeri olabilir. Ancak pragmatik olarak güvenlik standartları (binalar için, arabalar için, köprüler için, tehlikeli maddelere resmi olarak maruz kalındığı durumlar için) insan yaşamı için belirli bir değer biçilmesi veya doğal çevreye zarar vermekten kaçınmak için ödeme yapma isteği anlamına gelmektedir. Harici maliyet değerlendirme yöntemlerini kullanmak yalnızca bu değerleri ortaya çıkartmakta ve açıkça ortaya koymaktadır (Antheaume, 2011: 214).

Bir etkiye parasal bir değer vermek itfası mümkün olmayan farklı boyutları (ahlaki, ekonomik, estetik ve fiziksel) tek bir boyuta indirgemekte ve bu boyutların tam maliyet muhasebesi bilgisine sahip kullanıcılar tarafından bir sıralamaya tabi tutulması zorunlu bir hal

alabilmektedir. Diğer bir tartışma da doğal çevrenin ekonomik değil ahlaki veya estetik nedenlerle korunması gerektiğidir. Bununla birlikte bir etkinin tüm yönleri yalnızca parasal boyuta indirgenmemiş olsa dahi örgütler ve bireyler sorunun boyutlarını derecelendirmeyi gerektiren fiili kararlar almaktadırlar. İyi uygulandığı takdirde harici maliyet değerlendirme yöntemleri yalnızca mevcut seçimleri ortaya çıkarmalı, bu seçimleri daha açık bir hale getirmeli ve böylece daha bilinçli seçimler yapılabilmesini desteklemelidir (Antheaume, 2011: 214).

Tam maliyet muhasebesi çok çeşitli yöntem ve araçlara dayanmaktadır. Genel olarak yaklaşım türü ve tahmin edilen maliyet türü olmak üzere iki kriter kullanılarak sınıflandırılabilirler. Yaklaşım türleri tümevarım veya tümden gelim olarak tanımlanabilir. Tümevarım yaklaşımında ilk önce belirli bir sahadan gelen hizmet veya ürünler, emisyonlar ve girdiler yaşam döngüsü analizi veya eko-denge gibi araçlar kullanılarak envantere alınmaktadır. Bu şekilde tanımlanan girdi ve çıktılarının neden oldukları fiziksel zararlar ve hasarlar tespit edilmektedir. Fiziksel hasara çeşitli yaklaşımlar kullanarak parasal bir değer verilmektedir. Fiziksel hasarlar insan sağlığına veya mahsullere verilen zararlarla ilgili ise piyasa değerleri kullanılarak parasal bir değer oluşturulabilmektedir. Bu zararlar ekosistem hizmetlerinin kaybıyla ilgili ise o hizmetin ne kadarının kaybedildiği ve ekonomik ajanların refahı üzerindeki etkisinin ne olduğunu tespit etmek gerekmektedir. Bazı durumlarda kaçınma veya azaltma maliyetleri de zarar maliyetinin yerine ikame olarak kullanılabilir. Sonuçta genellikle fiziksel hasar başına birim veya emisyon tipi başına bir maliyet oluşmaktadır. Bu şekilde değerlendirilen harici maliyetler verilerin alındığı sahaya, ürüne, hizmete veya teknolojiye bağlıdır. Başka bir bağlama aktarıldığında ortaya sorunlar çıkabilecektir (Antheaume, 2011: 214-215).

Tümden gelim yaklaşımında ise belirli bir harici etki veya belirli bir ekosistem hizmetinin değeri küresel düzeyde (bir ülke, bir kıta veya tüm dünya) değerlendirilmektedir. Örnek vermek gerekirse küresel ısınmadan kaynaklanan zararların bedeli veya küresel ısınmayı önlemek için katlanılacak bedel küresel olarak tahmin edilmektedir. Bu hesaplanan küresel maliyet daha sonra dünyadaki sera gazı emisyonlarının toplam miktarına bölünebilir ve sonuç olarak herhangi bir alana, şantiyeye, teknolojiye, hizmete veya ürüne bağlı olmayan ortalama bir birim emisyon maliyeti hesaplanabilmektedir (Antheaume, 2011: 215).

Maliyet türleri ise hasar maliyetleri, kaçınma maliyetleri veya iyileştirici maliyetlerdir. Her bir maliyet kategorisi farklı bir seçeneğe karşılık gelmektedir: kaçınma maliyetleri, hasardan ve zarardan kaçınma maliyetini değerlendirirken hasar maliyetleri gerçekleşen fiili hasara ve zarara odaklanmaktadır, iyileştirme maliyetleri ise hasarı onarmak için tüm hasar değerini karşılamasa bile ödemeye istekli olunan tutarı göstermektedir (Antheaume, 2011:214).

1.5.2. Çevre Muhasebesi

Çevre Muhasebesi terimi 2000’li yılların başlarında literatürde yerini almaya başlamıştır. Schaltegger ve Burritt (2000) tarafından yapılan tanımlamaya göre çevre muhasebesi bir ekonomik sistemin; faaliyetleri, yöntemleri ve sistemlerinin kayıt altına alınması, analiz edilmesi ve raporlanmasını; ekolojik etkilerini ve doğal çevrenin neden olduğu finansal etkileri inceleyen bir muhasebe dalıdır. Araştırmacılar “sürdürülebilir”, “ekolojik”, “çevresel” ve “yeşil” kavramlarını birbirlerinin yerine kullanmışlardır. Bununla birlikte sürdürülebilir kelimesini diğerlerinden ayırmak gereklidir çünkü diğerlerinin taşıdıkları anlamlar farklıdır. Çevre muhasebesi parasal olmayan fiziksel ve kalite faktörlerinin hali hazırda büyük önem kazandığı muhasebede yaşanan gelişimin bir parçasıdır. Çevre muhasebesi (yeşil muhasebe) iki alt sistemden oluşmaktadır; bunlardan biri (çevre muhasebesi) çevrenin korunmasının neden olduğu finansal etkilerle yani çevresel harcamalar ve tasarruflarla, diğeri ise (ekolojik muhasebe) bir şirketin ekonomik faaliyetlerinin doğal çevreye etkisi ile ilgilenmektedir. Örneğin bir şirketin faaliyetleri sonucunda doğal çevrenin ne ölçüde değiştiğini tanımlamaya çalışmaktadır (Hernadi, 2012: 27).

İşletmelerin bu kaynakların korunması ile ilgili olarak katlanmak zorunda olduğu maliyetler ve diğer tüm masrafların raporlanması ve işletmenin finansal durumuna etkileri ve işletme faaliyetlerinin doğal çevreye etkilerinin raporlanması çevre muhasebesinin konusunu oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik geniş bir paydaş yaklaşımına dayandığından kurumun ve ürünlerinin harici etkileri de göz önünde bulundurulmaktadır. Kararların alındığı parasallaştırılmış bilgilerin (çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri kapsayan) çeşitliliğinin genişletilmesine odaklanılmaktadır (Jasch ve Stasiskiene, 2005: 78).

Harici ve dahili maliyetler çevre muhasebesinde büyük önem taşımaktadır. Zarardan sorumlu olanlar ile zarar görenler arasında herhangi bir piyasa işlemi yapılmamasına rağmen harici etki ekonomik ajanlar üzerinde fayda ya da maliyet açısından bir etki yarattığında harici maliyetten söz edilmektedir. Örneklerle açıklamak gerekirse;

Bir çöp yakma tesisi yerel hanelerden ve şirketlerden gelen atıkları yakmaktadır ve atmosfere dioksin yayılmaktadır. Tesis yakınlarında otlayan ineklerin sütündeki toksin konsantrasyonu endişe verici seviyelere ulaşmıştır. Büyük bir süt üreticisi ve ihracatçısı bu durumdan etkilenmiştir. Çok sayıda tüketici bulunmaktadır. Piyasa sisteminde bu emisyonlar nedeniyle artan sağlık harcamaları maliyeti ortaya çıkmaktadır ancak zarardan etkilenenler ile bundan sorumlu olanlar arasında hiçbir işlem olmamıştır (Antheaume, 2011: 213).

Gelişmekte olan bir ülkede her yıl milyonlarca turist binlerce yıllık görkemli tarihi eserlerden oluşan muhteşem bir alanı ziyaret etmektedir. Bu turist orduları ve yakınlarda

sulanan tarlalar bu tarihi alanın varlığını tehdit etmektedir. Taşlar, sütunlar ve duvarlar milyonlarca ayak izi ile aşınmakta ve yıpranmaktadır. Hatta vandallar bazen isimlerini duvarlara oymakta veya yazmaktadır. Yakınlardaki tarlalardan gelen su tarihi alanın zeminini ıslatmaktadır. Bu su binaların kireçtaşı temelleri tarafından emilmekte ve sızan yüksek nem güzel duvar resimlerinin sonsuza dek kaybolmasına neden olmaktadır. Bir şeyler yapılmazsa binanın tüm bölümleri çökebilir ve gelecek nesillere moloz yığınları dışında hiçbir şey intikal etmeyebilir. Turistler, seyahat acenteleri ve yerel çiftçiler yukarıdaki durumdan yararlanmaktadır. Bununla birlikte gelecekteki zararları önleme maliyeti veya kayda değer bir alanın kaybedilmesi olasılığı herhangi bir piyasa işlemi yapılmadan hükümete, STK'lara ve gelecek nesillere bırakılmıştır (Antheaume, 2011: 213).

Avrupa'da bir yerde karayolunun bir kısmı bir nehrin kenarında inşa edilmiştir. Yağmur suyunu toplamak için tasarlanmış bir atık arıtma sistemi bulunmaktadır. Yağmur yağdığı zaman su arabaların asfaltta bıraktığı kirletici maddeleri nehre aktararak yolu temizlemektedir. Yakınlardaki bir arıtma tesisi de nehirden su çekerek işlemekte ve yerel su şebekesine takviyede bulunmaktadır. Giderek artan kirlilikten dolayı su arıtma maliyeti yıllar içinde artmıştır ve yol da gittikçe daha sıkışık hale gelmiştir. Nehrin balık stoku önemli ölçüde azalmış ve hatta bazı türler artık nehirde görülemez duruma gelmiştir. Piyasa sisteminde artan su arıtma maliyetleri ortaya çıkmıştır ancak bir kez daha görüldüğü üzere zarardan etkilenenler ile bundan sorumlu olanlar arasında hiçbir işlem yapılmamıştır. Bununla birlikte biyolojik çeşitlilikte yaşanan kayıplar ve nehir tarafında fauna ve bitki örtüsünde yaşanan kayıplar piyasa sisteminde görülmemektedir. Artan su arıtma maliyeti ile ilgili tek ajan su arıtma tesisi olduğu için kolaylıkla belirlenebilir. Bununla birlikte biyoçeşitlilik ve ekosistemin kaybedilmesinden dolayı korkutucu sorunlar ortaya çıkmaktadır (Antheaume, 2011: 213).

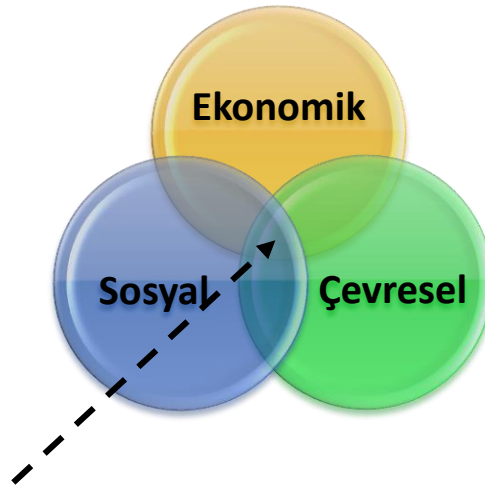
Dahili çevresel maliyetler ise sürdürülebilirlik muhasebesinin en gelişmiş alanıdır. İstenmeyen etkilerin ve bunları önlemenin tedavisi için katlanılan maliyetlerdir. “Üretilen emisyonların iyileştirilmesi için maliyetler” ile “önleme için maliyetler” arasındaki ayrım çevresel maliyet kategorilerinin yapılandırılmasında çok yardımcı olmuştur. Bu nedenle, “istenmeyen etkilerin tedavisi” ile “önleme” arasındaki aynı ayrım sosyal boyut için de kullanılmaya çalışılmıştır. Birçok pilot projede “arıtma” kategorisindeki maliyetlerin üretkenliğe katkı sağlamadığı ve basit bir şekilde maliyetli olduğu görülmüş “önleme” kategorisindeki maliyetlerin ise tedavi maliyetlerini ve kaybedilen malzemelerin maliyetini azaltmaya yardımcı olduğu dolayısıyla eko-verimliliği artırdığı görülmüştür (Jasch ve Stasiski, 2005: 79).

Çevre yönetim muhasebesi hakkındaki IFAC Rehberlik belgesi ayrıca Ar-Ge projeleriyle birlikte ürün dışı çıktıların maddi maliyetlerini düşürmeye ve böylece ekoverimliliği artırmaya yardımcı olan “atık ve emisyon kontrol maliyetleri” ve “önleme ve diğer çevresel yönetim maliyetleri” arasındaki ayrımı belirginleştirmektedir (Jasch ve Stasiskiene, 2005: 79).

Çevre muhasebesi, ekonomik ve çevresel boyutları incelerken, sosyal boyutu göz ardı etmektedir. Bununla birlikte toplumu doğal çevrenin bir parçası olarak gören ve doğal çevre sürdürülebilirliğinin insan refahının temeli olduğunu belirten yaklaşımlar da bulunmaktadır.

1.5.3. Üçlü Kar Hanesi Muhasebesi

1994 yılında aynı zamanda İngiliz danışmanlık şirketi SustainAbility'nin de kurucusu olan John Elkington “Üçlü Kar Hanesi” (TBL: Triple Bottom Line) terimini literatüre kazandırmış ve Amerika'daki şirketlerde bu yeni çerçevede performans ölçümleri ile sürdürülebilirliğin ölçülmesini sağlamak adına çaba sarf etmiştir. Üçlü Kar Hanesi olarak adlandırılan bu yeni muhasebe alanı karlılık, yatırımın getirisi ve hissedar değerinin geleneksel ölçümlerinin ötesine geçerek çevresel ve sosyal boyutları da kapsamaktadır. İşletmelerde, kar amacı gütmeyen örgütlerde ve kamu kurumlarında bu muhasebe alanına olan ilgi gitgide artmaktadır.



Sürdürülebilir Kurumsal Performans

Şekil 1. 4 Sürdürülebilir Kurumsal Performans için Üçlü Kar Hanesi

Kaynak: Azapagic, 2003: 304

TBL bir işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal hesap verebilirliğini ifade etmektedir (Stoddard vd., 2012: 235). TBL performansın sosyal, çevresel ve finansal boyutlarını birleştiren bir muhasebe alanıdır. Kesin olarak ölçülmesi zor olan ekolojik ve sosyal ölçümleri de içermesi bakımından geleneksel raporlamadan farklılık göstermektedir. TBL boyutları genel olarak İngilizce People (İnsan), Planet (gezegen) ve Profit (Kar) kelimelerinin baş harflerinden oluşmak üzere 3P olarak adlandırılmaktadır (Slaper ve Hall, 2011: 4). TBL raporlaması

ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta tutulan muhasebenin raporlanması olarak tanımlanmaktadır. Teorik olarak üçlü kar hanesi raporlaması üç ayaklı bir fotoğraf sehpa işlevi görmekte olup bir işletme hakkında verdiği bilgiler panoramik bir fotoğraf makinasının aldığı görüntü gibidir. İşletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel boyuttaki faaliyetlerini raporlamak üzere biçimlendirilmiştir. TBL raporlaması işletme muhasebesinde paydaşların şirket hakkındaki bilgilerini daha da genişletmek için kullanılan bir yöntemdir. Geleneksel, finansal yöntemlerin ötesine geçerek işletmenin dünya üzerindeki etkilerini ortaya çıkartmaktadır. Bir şirketin ekonomik değerlendirme ve karar alma süreçlerine ekonomik, çevresel ve sosyal düşünce ve davranışlarını dahil etme çabası olarak da tanımlanmaktadır. TBL raporlaması bir şirketin faaliyetlerinin toplam etkisine odaklanmak için çalışması gereken ilkeleri belirlemektedir (Jackson ve Boswell, 2011: 56).

Kurumsal performansın sadece ekonomik ölçümlerle izlenmesi yeterli görülmemektedir. Menfaat sahipleri bir şirketin sosyal olarak sorumlu bir yolu takip edip etmediği konusunda da hassasiyet göstermektedirler. Çocukları kötü şartlarda köle gibi çalıştıran şirketlere yatırım yapmak istemeyebilirler. Hatta tüketiciler de bu şirketlerin ürünlerini almama yoluna gidebilirler. Örnek vermek gerekirse Nike spor ürünleri firmasının uzak doğuda çocuk işçileri süstimal ederek çok kötü koşullarda çok düşük ücretlerle çalıştırdığı ortaya çıkınca firma önemli ölçüde değer kaybetmiş ve bu uygulamalarından ötürü özür dilemek durumunda kalmıştır. Benzer şekilde paydaşlar bir şirketin çevreye duyarlı davranıp davranmadığı konusunda da duyarlılık göstermektedirler. Küresel ısınma, ekolojik kaza potansiyeli ve deli dana hastalığı gibi konular son yıllarda toplumun çevre kalitesi hakkındaki farkındalığını ve endişesini artırdığından şirketlerin de bu konularda rolleri ve sorumlulukları artmıştır (Berthelot vd, 2003:1). 20 Nisan 2010'da British Petroleum'a (BP) ait bir açık deniz petrol platformunda (Deep Water Horizon petrol platformu) meydana gelen patlama ve sonrasında Meksika körfezine 4,5 milyon varil petrol sızıntısı olmuş ve bu durum şirketi çok zor duruma sokmuştur. Bu sızıntının şirkete maliyeti yaklaşık 65 milyar USD olmuştur ve şirket hisseleri borsada önemli ölçüde değer kaybetmiştir. Bu nedenle TBL'de kurumsal performansın yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve çevresel kriterlerle de ölçülmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Kamu yararına hareket etmek için doğal, sosyal ve ekonomik sistemlerin göz önüne alınması gerekmektedir. Örgütsel yönetim toplumun ekonomik kaynaklarını kontrol etme hakkını kabul etmekte ve aynı zamanda bu varlıkların en faydalı şekilde kullanımı konusunda hesap vermekten sorumlu olduğunu da kabul etmektedir. Kurumsal hesap verebilirlik, sorumlu davranışı motive etmek için kilit önemdedir. Üçlü kar hanesi raporlaması kurumsal sosyal,

çevresel ve ekonomik performansı ifade etmek için popüler bir kavramsallaştırma ve raporlama aracı olarak ortaya çıkmış ve bir kurumun toplumsal sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğini bildirme aracı olarak etkinliği ve yeterliliği ile ilgili olarak önemli ölçüde dikkat çekmektedir. Yöneticiler kararlarının sosyal ve çevresel etkilerinden sorumlu tutulduğu takdirde bu alanlardaki raporlama sonuçlarının ortaya çıkmasıyla sosyal ve çevresel etkileri karar süreçlerine daha fazla dahil edeceklerdir (Brown vd., 2006: 4).

TBL raporlamasının savunucuları bir kuruluşun uzun vadeli olarak varlığını sürdürdürebilmesinin sürdürülebilir kârlılığın TBL'nin üç boyutunu da dikkate almasına bağlı olduğunu düşünmektedirler ve tüm bu boyutların mevcut finansal raporlama modeline kavramsal olarak benzer şekilde periyodik olarak ölçülmeleri, raporlanmaları ve değerlendirilmeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Sosyal açıdan sorumlu yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, yeşil tüketiciler ve kamu düzenleyicileri ve ajansları gibi paydaş grupları, sosyal ve çevresel boyutlarla ilgili bilgi için giderek daha fazla talepte bulunmaktadırlar (Brown vd., 2006: 5-6).

1.5.4. Üçlü Kar Hanesi Raporlamasının Yedi Sürdürülebilirlik Devrimi

TBL raporlaması, şirketleri yalnızca yarattıkları ekonomik değerlere değil, yarattıkları veya tahrip ettikleri çevresel ve sosyal değerlere de odaklanmaktadır. Sürdürülebilir kapitalizme geçiş birbirine bir zincirin halkaları gibi bağlı olan 7 devrim ile gerçekleşmektedir. Üçüncü binyıla girerken küresel bir kültürel devrimin başladığı görülmektedir. İşletmelerin rolü bu dönemde hükümetlerden veya sivil toplum kuruluşlarından daha fazla olacaktır (Elkington, 2004: 3).

Tablo 1. 3 Yedi Sürdürülebilirlik Devrimi

	Eski Paradigma	Yeni Paradigma
Piyasalar	Uyum	Rekabet
Değerler	Sert	Yumuşak
Şeffaflık	Kapalı	Açık
Teknolojik Yaşam Döngüsü	Ürün	Fonksiyon
Ortaklıklar	Yıkıcı	Simbiyoz
Zaman	Geniş	Uzun
Kurumsal Yönetişim	Hariç Tutan	Kapsayıcı

Kaynak: Elkington, 2004:3

Piyasalar

Birinci devrimin sürücüsü büyük ölçüde piyasalardaki rekabet olacaktır. Öngörülebilir bir gelecek için, işletmeler yerel ve uluslararası rekabete daha açık piyasalarda faaliyet göstereceklerdir. Ekonomik depremler dünyayı dönüştüreceklerdir. Şiddetli bir deprem kum ve ıslak toprağa kurulmuş bir şehri vurduğunda toprak jöle gibi “tikotropik” bir hal alır ve tüm binaları yutar. Gelişen dünya düzeninde tüm piyasalar tikotropik bir hale gelecek ve bunun sonucu olarak tüm şirketleri hatta endüstrileri yutabileceklerdir. Piyasa koşullarını ve bu süreci tetikleyebilecek faktörleri belirlemeyi öğrenmek işletmelerin bu gibi durumlarda gelecekte hayatta kalmasının anahtarı olacaktır. Bu olağanüstü ortamda, giderek artan sayıda şirket müşterilerinin ve finansal piyasaların kendilerinden talep ettiği TBL raporlama yükümlülükleri ve performansları konusunda kendilerini bir mücadelenin içinde bulacaklardır (Elkington, 2004: 3).

Değerler

İkinci devrimin sürücüsü insanların ve toplumsal değerlerin dünya çapındaki değişimidir. İnsanların çoğu değerleri bir veri olarak görmektedir. Ancak değerler her insanın maruz kaldığı en güçlü programlamanın ürünüdür. Değerler nesilden nesile değişirken tüm toplumlar tikotropik olabilir. Yıllardır sağlam bir yerde durduğunu hisseden şirketler dünyanın bir anda baş aşağı çevrildiğini veya içinin dışına çıktığını görebilirler. Brent Spar ve Nijerya anlaşmazlıkları sırasında Shell petrol şirketi çok zor durumlara düşmüş ve daha sonra gelecekteki gelişme ve kalkınma seçeneklerine karar vermeden önce çevre ve insan hakları gibi konularda STK'lara danışacağını açıklamıştır. ABD'nin dev petrol şirketi Texaco etnik azınlıkları entegre etme konusundaki zayıf karnesi sebebiyle mahkeme dışı bir arabuluculuk uzlaşmasıyla 176 milyon ABD doları ödeyerek bu konudaki ihtilafları gündemden düşürmeyi amaçlamıştır. 21. yüzyılın şafağında, aralarında Enron ve Arthur Andersen gibi devlerin de bulunduğu şirketler değerlere dayalı krizler nedeniyle batmış ve felakete uğramışlardır (Elkington, 2004: 4).

Şeffaflık

Üçüncü devrim olan şeffaflık uluslararası alanda giderek artmaktadır. Bunun bir sonucu olarak işletmeler düşünme biçimlerini, önceliklerini, yükümlülüklerini ve faaliyetlerini dünya çapında giderek daha yoğun bir şekilde incelenerek ve sorgulanarak şekillendireceklerdir. Bazı açıklama ve ifşa biçimleri gönüllülük esasıyla olacaktır ancak diğerleri genel olarak şirketlerin doğrudan katılımıyla gelişecektir. Dünyada şeffaflık devrimi artık kontrolden çıkmıştır. Çin Halk Cumhuriyeti bile küresel SARS salgını gibi faktörlerle ilgili açıklama yapmaya zorlanmaktadır. Bu açıklama ve ifşa süreci uydu televizyondan internete kadar radikal biçimde

farklı bilgi teknolojilerinin ve yeni değer sistemlerinin bir araya gelmesi ile gerçekleşmektedir. Birçok geleneksel otorite formunun çöküşü geniş bir yelpazedeki farklı paydaşların gittikçe artan bir şekilde hangi işlerin yapılacağı ve yapılması planlandığı konusunda bilgi talep etmeleri anlamına gelmektedir. Paydaşlar giderek artan bir şekilde bu bilgileri rakip firmaların performansını karşılaştırmak, kıyaslamak ve sıralamak için kullanmaktadırlar. TBL temellerine dayanan Global Reporting Initiative'in (GRI) 2001 yılında kurulması bu eğilimin en güçlü sembollerinden biridir (Elkington, 2004: 5).

Teknolojik Yaşam Döngüsü

Dördüncü devrim teknolojik yaşam döngüsüdür ve şeffaflık devriminin de sürücüsüdür. Şirketler endüstriyel veya tarımsal faaliyetleri ile ilgili olarak tedarik zincirinden başlayarak ürünlerinin lojistiğine, kullanımına ve faydalı ömrü dolduktan sonraki durumuna ilişkin TBL uygulamaları hakkında sorgulanmaktadırlar. Satış noktalarında ürünlerinin kabul edilebilirliğine odaklanan şirketlerden ürünlerinin üretimlerindeki hammaddelerin çıkarılmasından geri dönüşüme veya atık hale gelmesine kadarki performanslarına önemli bir vurgu yapmaya odaklanan şirketlere doğru bir kayma yaşandığı görülmektedir. Aküler, jumbo jetler ve açık deniz petrol kuleleri gibi teknolojilerin ve ürünlerin yaşam döngülerinin yönetilmesi 21. yüzyıl işletmelerinin önemli odak noktalarından birisi olacaktır. Nike bu alandaki kampanyacıların “poster çocuğu” olmuştur ancak diğer pek çok şirketin de tedarik zincirlerindeki sorunlardan dolayı kurban olacağı öngörülmektedir (Elkington, 2004: 4-5).

Ortaklıklar

Beşinci devrim şirketler arasında ve şirketler ile diğer kuruluşlar arasında yeni ortaklık biçimlerinin ortaya çıkma oranını çarpıcı bir şekilde hızlandıracaktır. Bir zamanlar kendilerini yeminli birer düşman olarak gören örgütler giderek daha fazla yakınlaşacak ve yeni düzende başarının anahtarlarını elinde tutan rakiplerle yeni ilişki biçimleri önereceklerdir. Greenpeace gibi gruplar bile bu yeni yaklaşıma yönelirken üçüncü ve dördüncü sürdürülebilirlik devrimlerini yönlendiren trendlerin daha da hızlandığı görülmektedir. Bunların hiçbirisi anlaşmazlık ve ihtilafların tamamen sona ermesi anlamına gelmemektedir. Bunun yerine kampanya grupları aynı sektörle hatta aynı şirketle eşzamanlı olarak hem mücadele etmenin hem de birlikte çalışmanın yollarını bulmak durumunda kalacaklardır (Elkington, 2004: 5).

Zaman

Zaman kısadır ve hep değinildiği üzere vakit nakittir. Ancak sürdürülebilirlik gündeminin yönlendirdiği altıncı devrim zamanı anlama ve yönetme biçimimizdeki derin bir değişimi teşvik etmektedir. Dünyanın diğer bir ucunda meydana gelen olaylarla ilgili en son haberler CNN ve diğer yayın kuruluşları tarafından saniyeler içinde yayınlanmakta ve her iş

günü dünyada 1 trilyon ABD dolarından daha fazla bir nakit akışı gerçekleşmektedir. İş dünyası bu gelişmelere istinaden şimdiki zamanın daha da genişlediğini fark etmektedir. Bu durum her gün her dakika daha fazla olmakla birlikte zaman boyutunun açılmasını içermektedir. Her çeyrekte raporlama gereksinimi -hatta online olarak raporlama- bu geniş zaman dünyasına doğru geçişte anahtar faktördür. Sürdürülebilirlik gündemi ise tam tersine insanlığı 'uzun' bir zamana doğru diğer bir yöne sürmektedir. Politikacıların ve işletme yöneticilerinin çoğunun iki ya da üç yıl ilerisini düşünmeyi dahi zor bulurken ortaya çıkan sürdürülebilirlik gündemi on yıllar, nesiller boyunca ve hatta bazı durumlarda yüzyıllarca ileriye düşünmeyi gerektirmektedir. Zamana dayalı rekabet tam zamanında (just in time) gibi tekniklerin platformu üzerine inşa edilmiştir ve rekabetçiliği devamlı körükleyecektir ancak bir iş düşüncesini ve planlamayı daha güçlü bir 'uzun zaman' boyutunda inşa etme ihtiyacı daha fazla ağır basacaktır. Senaryoların veya geleceğin alternatif vizyonlarının kullanılması, zaman ufğunun genişletilebileceği ve yaratıcılığın teşvik edebileceği bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır (Elkington, 2004: 5).

Kurumsal Yönetişim

Sürücüler ne olursa olsun TBL gündeminin uygulanması günün sonunda şirket yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Yedinci devrim diğer devrimlerin her biri tarafından yönlendirilmektedir. Sadece yöneticilerin aldıkları ücretler gibi konulara odaklanmak yerine yeni sorular sorulmaya başlanılmıştır. Örneğin iş ne için yapılmakta? Şirketlerin nasıl yönetildiği konusunda kim söz söylemeli? Hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri arasındaki uygun denge nedir? TBL düzeyinde hangi dengeye ulaşmalıdır?

Kurumsal yönetim sistemi ne kadar iyi olursa gerçekten sürdürülebilir kapitalizmi inşa etme şansımız o kadar artacaktır. Ancak bugüne kadar TBL kampanyası yürütenler faaliyetlerini şirketlerin yönetim kurullarına odaklamamıştır. Genellikle yönetim kurullarının ve kurumsal yönetim sistemlerinin nasıl çalıştığını ayrıntılı olarak anlayamazlar. Çevreye Duyarlı Ekonomiler Koalisyonu (CERES) iklim değişikliğine bağlı risklerin kurumsal yönetim yönleri konusunda Innovest ile ortak girişime girmesi bu tür eğilimler için erken dönem örneklerinden birisidir. Kurumsal sürdürülebilirlik konuları artan bir oranda sadece süreç ve ürün tasarımı etrafında değil aynı zamanda şirketlerin tasarımı ve değer zincirleri, iş ekosistemleri ve nihayetinde piyasaların etrafında dönmektedir.

Bir şirketin TBL gündemini tam anlamıyla tanımlayabilmesini ve içselleştirmesini sağlayabilmesinin en iyi yolunun ilgili gerekliliklerin şirketin kurumsal DNA'sına en başından itibaren işlenmesi olduğu tecrübe ile sabittir. Sera gazı salınımlarının ticareti ile ilgili denemeler yapan Chicago Climate Exchange (CCX) erken dönem örneklerden birisi olarak öne

çıkılmaktadır. Halen bu hedefe ulaşmak için çok uzun bir yol bulunmaktadır ancak son yıllarda önemli bir ilerleme kaydedilmiştir. İş sürdürülebilirliği tartışmasının ağırlık merkezi halkla ilişkilerden rekabet avantajına ve kurumsal yönetişime doğru kayma sürecine girmiştir. Bir başka deyişle fabrika çitlerinden yönetim kurulunun toplantı odasına geçme sürecindedir. Bu kayma süreci bir dizi politik baskı dalgası ile yönlendirilmektedir (Elkington, 2004: 6).

1.5.5. Üç Baskı Dalgası

1960'lardan günümüze kadar üç büyük kamuoyu baskı dalgası çevre gündemini şekillendirmiştir. Hükümetlerin ve kamu kesiminin rolleri ve sorumlulukları bu üç dalganın her birine cevap olarak evirilmiştir - ve halen de böyledir. Her aktivizm dalgasını kamuoyunun ilgisini azaltan bir ters dalgalanma izlemiş olsa da art arda gelen her bir dalga politika ve iş dünyasının gündemlerini önemli ölçüde genişletmiştir:

Birinci dalga; çevresel etkilerin ve doğal kaynak taleplerinin sınırlandırılması gerektiğine dair bir anlayış geliştirmiş ve sonuçta da çevre mevzuatının çıkartılmasına neden olmuştur. İş dünyasının yanıtı savunmacı ve en iyi şekilde uyum sağlamaya odaklanmak olmuştur (Elkington, 2004: 7).

İkinci dalga; geliştirme süreçlerinin sürdürülebilir hale gelmesi gerektiği sonucuna vararak yeni üretim teknolojilerinin ve yeni ürün çeşitlerinin gerekli olduğu konusunda daha geniş bir farkındalık yaratmıştır. İş dünyası buna yanıt olarak daha rekabetçi olmaya başlamıştır (Elkington, 2004: 7).

Üçüncü dalga; sürdürülebilir kalkınmanın şirketlerin yönetiminde ve tüm küreselleşme sürecinde köklü değişiklikler gerektireceği konusundaki artan tanımlamaya odaklanarak hükümete ve sivil topluma yeni bir odak getirmiştir. Uyumluluk ve rekabet boyutlarına ek olarak iş dünyasının pazar yaratmaya odaklanması gerekecektir (Elkington, 2004: 7).

Birinci dalgadan sonra hükümetlerin üstlendiği çevreyi koruma rolü gerçekleşmesi gereken daha büyük ekonomik metamorfozu desteklemede yetersiz kalmıştır. Çevreyi koruma kavramı sürdürülebilir kalkınma için gerekli olan değişim ölçeği açısından düşüncelerimizi sınırlandırıyor olabilir. Şirketleri minimum çevre standartlarına uymaya zorlamak için tasarlanan politikalar ve düzenlemeler, “krizalid ekonomisi” olarak adlandırılan yeni ve daha sürdürülebilir refah yaratma biçimlerini geliştirmek için gereken yaratıcı ve sosyal açıdan sorumlu girişimciliği teşvik etmek için yetersiz kalmaktadır. Devletin rollerinin ve sorumluluklarının nasıl değişmesi gerektiğini anlamak için faaliyetleri devlet tarafından düzenlenen şirketlerin ve değer zincirlerinin üç kamusal baskı dalgasına yanıt olarak farklı aşamalarda kendi başlarına nasıl evrildiğini düşünmek gerekmektedir (Elkington, 2004: 7-8).

Birinci baskı dalgası “Sınırlar” 1960’ların başında oluşturulmuştur. Bu dalga on yılın sonuna doğru 1969 – 1973 tarihleri arasında yoğunlaşmıştır. 1970’lerin ortalarında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) bölgesinde bir çevre mevzuatı dalgası oluşmuş ve endüstri uyumluluk moduna geçmiştir. İlk düşüş 1970’lerin ortasından 1987’ye kadar sürmüştür. Asit yağmurları 1980’lerin başlarında Avrupa Birliği (AB) politikaları üzerinde büyük bir etki yapmıştır fakat bu dönem genel olarak çevresel mevzuatı zayıflatmak için faal girişimlerin olduğu muhafazakar bir siyasi dönem olmuştur. Bununla birlikte, 1987’de büyük bir dönüm noktasına ulaşılmıştır (Elkington, 2004: 8-9).

İkinci baskı dalgası “Yeşil Dalga” 1988 yılında Brundtland Komisyonu (UNWCED, 1987) tarafından Ortak Geleceğimiz raporunun yayınlanmasıyla başlamış ve “sürdürülebilir kalkınma” terimini politik ana akıma enjekte etmiştir. Ozon tabakasının incilmesi ve yağmur ormanlarının tahribatı gibi konular yeni bir hareketi tetiklemeye yardımcı olmuştur ve Yeşil Tüketiciler kavramı doğmuştur. İkinci dalganın zirvesi 1988’den 1991’e kadar sürmüştür. Rio’da düzenlenen 1992 BM Dünya Zirvesi yaklaşmakta olan ters dalgayı geciktirmiş ve iklim değişikliği ve biyolojik çeşitlilik gibi konuların medyadaki ani yükselişini tetiklemiştir. Halkın bu konulara ilgisi daha sonra ters dalgalarla azalmıştır. Bununla birlikte eğilimlerin hepsi de azalma yönünde değildir. Shell, Monsanto ve Nike gibi şirketler etrafında gelişen tartışmalar ve deli dana hastalığı ve genetiği değiştirilmiş gıdalar hakkındaki kamuoyunun endişesi sürekli gündemi meşgul etmiştir (Elkington, 2004: 9).

Üçüncü baskı dalgası “Küreselleşme” 1999 yılında başlamıştır. Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), Sekiz Sanayileşmiş Ülkeler Grubu (G8), Dünya Ekonomik Forumu ve diğer kuruluşlara karşı geniş çaplı protesto gösterileri düzenlenmiş ve uluslararası kuruluşların sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etme ya da engelleme üzerindeki kritik rolüne dikkat çekilmiştir. 2002 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Dünya Zirvesi (WSSD), sürdürülebilir kalkınmanın yönetimini ABD hükümetinin gündeminde olmasa da küresel gündemde sağlam bir şekilde gündeme getirmiştir. İlk iki dalgayı tetiklemeye ve yönlendirmeye yardım eden ABD iklim değişikliği, kamuoyu görüşüne karşı olma ve diğer OECD ülkelerine baskı gibi konularda ters dalga gibi bir durumda kalmıştır. Üçüncü ters dalganın 2002 yılının sonlarında başladığı düşünülmektedir. Odaklanılan noktalar; yeni güvenlik tanımları, yeni yönetim biçimleri (hem küresel hem de kurumsal ölçekte), erişim (örneğin; temiz suya erişim, uygun fiyatlı enerjiye erişim, HIV / AIDS, sıtma ve tüberküloz için ilaçlara erişim vb.), finansal piyasaların rolü (örneğin; asbest ve tütün endüstrisini takiben fast food, fosil enerji ve otomotiv üretimi gibi endüstrilere yayılan problemlerle birlikte evirilen yükümlülük biçimleri) ve sosyal girişimcilerin artan rolü olacaktır (Elkington, 2004: 9).

Kurumsal sorumlulukların daha geniş bir şekilde kavramsallaştırılması ile ilgili hem finansal hem de finansal olmayan bilgiler için iştahla artan talebe cevap vermek için büyük muhasebe danışmanlığı firmalarının tümü, başka şirketlerle birlikte, firmalara TBL raporlama araçlarının geliştirilmesinde yardımcı olacak özel hizmetler sunmaktadırlar. Örnek vermek gerekirse McDonald's bir "sosyal sorumluluk raporu", Levi Strauss & Co. "küresel kaynaklar ve faaliyet rehberi" olarak bilinen çalışanlar için mesleki ahlak kurallarını içeren bir iç tüzüğe sahiptir. Nike, GM, Canon, 3M ve Ben Jerry gibi firmaların tamamı sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk üzerine raporlar yayınlamaktadırlar. Dört büyükler olarak bilinen Deloitte Touche Tohmatsu, Price Waterhouse-Coopers, Ernst & Young, KPMG, Grant Thornton gibi denetim ve muhasebe/vergi danışmanlık firmaları sosyal ve çevresel konular üzerine analiz ve danışmanlık hizmetleri önermektedirler. Price Waterhouse-Coopers'in "değer raporlaması" ve Deloitte Touche Tohmatsu'nun "sürdürülebilirlik raporlaması puan kartı" örnek olarak verilebilir. (Tschopp, 2003: 11). Ayrıca IFAC, ACCA, FASB, CIMA, IASB, Institute of Chartered Accountants in England and Wales gibi muhasebe örgütleri de sürdürülebilirlik denetimi yaparak raporlar düzenlemektedirler. (Yanık ve Türker, 2012: 303). Finansal olmayan bilgilerin açıklanmasında artış şeffaflığın artması yönündeki baskılar karşısında birçok kurum sürdürülebilirlik veya kurumsal sosyal sorumluluk raporları yayınlamaya başlamıştır. Bu raporlar iç ve dış paydaşların kurumun çevresel, sosyal ve ekonomik alanlardaki "üçlü kar hanesi" performans düzeyini değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

Turizm Sektöründe Sürdürülebilirlik

Birinci bölümde genel olarak ele alınan sürdürülebilirlik kavramı ve bu kavramın gelişimi bu bölümde turizm sektörü özelinde ele alınmıştır. Turizm sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk - sürdürülebilirlik performansı ilişkisi üzerine açıklamalar yapıldıktan sonra sürdürülebilirlik raporlaması ve sürdürülebilirlik üzerine yapılan akademik çalışmalarda geliştirilen modeller sunulmuştur. Sürdürülebilirlik uygulamaları ve sürdürülebilirlik performansı üzerine yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgular üç kategoriye ayrılarak ele alınmıştır. Teorik arka planı oluşturmak için çevresel yönetimin maliyet kaygısı paradigması; kurumsal teori ve vekalet teorisi ile ilişkilendirilmiş ve çevresel yönetimin değer yaratma paradigması doğal kaynak temelli bakış açısı ve meşruiyet teorisi ile ilişkilendirilmiş ve tartışma geliştirilmiştir. Tartışmalar çerçevesinde reaktif ve proaktif davranış üzerine açıklamalar getirilmiştir.

2.1. Turizm Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Turizm, küresel GSYİH'ya yüzde 11'lik bir katkı sağlayarak dünyanın en hızlı büyüyen endüstrileri arasında ikinci sırayı almıştır (WTTC, 2019). Bu nedenle turizm destinasyonları uluslararası turizmden daha fazla gelir akışı elde edebilmek için birbirleriyle rekabet halindedirler. Turizm yerel ve ulusal pazarlar üzerinde güçlü ekonomik etkilere sahiptir; buna rağmen daha fazla turizm geliri elde etme yarışında yeşil alanların turistik kullanım amacı ile betonlaştırılması, aşırı kalabalıklaşma ve aşırı kapasiteden kaynaklanan çevresel endişeleri de beraberinde getirmektedir (Claver-Cortes, vd., 2007: 663; Hillery vd., 2001: 854).

Turistik tesisler önemli miktarda birincil turizm varlığını tüketirken doğal ve tarihi yaşam alanlarını yok etmektedirler (de Grosbois, 2012: 898). Öte yandan tamamlayıcı insan yapımı varlıklar (örneğin oteller, restoranlar, tema parkları, vb.) turistik yerleri daha cazip hale getirmekte ve dolayısıyla turizmden elde edilen kazançlardaki büyümeyi desteklemektedir. Bununla birlikte turizm faaliyetlerinin faydaları genellikle doğal çevrenin tahribi pahasına gerçekleşmektedir. Turizm çevresel bozulmayı hızlandırmaktadır. Bu durum, artan turizm genişleme hızı sebebiyle çok değerli olan doğal ortamların eşzamanlı olarak yok edilmesine ve dolayısıyla turizm talebinin zaman içinde alternatif destinasyonlara ve ikame tesislere kaymasına neden olan bir turizm paradoksu yaratmaktadır. Sürdürülebilir turizmin evrensel

yaygınlığı, aşırı kalabalık turizm merkezlerinde ortaya çıkan turizm/çevre dengesini önemi giderek artan bir konu haline getirmektedir (Rodriguez ve Cruz, 2007: 825).

Turizm ürünü doğal çevre ile karşılıklı bir ilişki içerisinde olduğundan çelişen değer beklentileri sürdürülebilir turizm paradoksunun kaynağını oluşturmaktadır (Rodriguez ve Cruz, 2007: 825). Paydaş yönetimi yaklaşımı bu sorunun üstesinden gelebilmek için turizm ürünlerinin sağlanmasında çevre koalisyonunun kurulmasını önermektedir (Whitfield ve Dioko, 2012: 291). Sonuç olarak turizm araştırma alanı aşırı kalabalıklaşma ve çevresel bozulma arasındaki gerilimi hafifletmenin yolları (örneğin çevresel sorumluluk faaliyetleri) ile ilgili konulardan büyük oranda ilham almaktadır. Doğal çevreyi koruma üzerine makro düzeydeki uygulamalar mikro düzeyde finansal iş performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Mihalic, 2014: 3). Ancak, turizm işletmelerinde çevresel uygulamaların ekonomik etkileri son yirmi yıla kadar göz ardı edilmiştir (Whitfield ve Dioko, 2012: 290). Turizm ve seyahat hizmetlerinde kurumsal sosyal sorumluluğun yayılmasıyla birlikte paydaşların beklentileri sürdürülebilir uygulamalar için iş süreçlerini ve operasyonlarını değiştirmeye başlamıştır.

Günümüzde birçok turizm işletmesi; turizm hizmetleri tedarikçilerini gezegen ve insanlardan sorumlu davranmaya teşvik eden sürdürülebilirlik stratejilerini kamuoyuna açıklamaktadırlar. Örneğin, turizm sektöründe bir dünya devi olan TUI, “daha iyi tatiller ve daha iyi bir dünya” sloganı ile çalışmaktadır ve sürdürülebilirlik yönelimli inovasyonlar yapan çevre dostu otellerle çalışmayı şirket politikası olarak benimsemektedir (TUI, 2019). TUI çalışmakta olduğu otellerden Travelife adı altında her yıl raporlar düzenlemelerini talep etmekte ve bu raporlara göre otellere ödüller vermekte ve çalıştığı tesisleri derecelendirmektedir (Stylos ve Vassiliadis, 2015: 794). Kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki başarılarının tanınması için oteller çevre dostu uygulamaları için akreditasyon ve sertifika ödüllerine sahip olabilmektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk sertifikaları otellerin sürdürülebilirlik faaliyetleri konusundaki hassasiyetlerine ve uygulamalarına meşruiyet kazandırmaktadır. Bu alanda meşruiyet kazanmış oteller, çevre dostu turistlerin sayısının artmasını sağlamaktadırlar. Son yıllarda, giderek artan sayıda otel dış kurumsal baskılar karşısında daha sürdürülebilir bir organizasyon olma yolunda çalışmalarını artırarak sürdürmektedir.

Sürdürülebilir işletme uygulamalarının önemine rağmen mikro sürdürülebilirlik turizm çalışmalarında hala daha muhafazakar ve daha az keşfedilmiş bir olgudur (Dwyer, 2005: 87; Mihalic, 2013-a: 2; Stylos ve Vassiliadis, 2015: 794). Daha da önemlisi, kurumsal sürdürülebilirlik literatürü karmaşık veya yetersiz sonuçlar üretmektedir (Inoue ve Lee, 2011: 790; Rodríguez ve Cruz, 2007: 828). Çelişen sonuçlar çevresel uygulamaların karlılığı koşulsuz olarak etkilediği varsayımı altında doğrudan nedensel kısıtlama yoluyla yayılmıştır (Zhang vd.,

2012: 230). Çevre yönetiminin finansal faydalarının maliyetlerine göre ağırlıklandığı noktada bir değişim bölgesi (Walley ve Whitehead, 1994: 51) ortaya çıkmaktadır.

Sürdürülebilirlik yönetimi mevcut hizmet üretim sisteminin yeniden yapılandırılması için ek yatırımlar gerektirmektedir (Fotiadis vd., 2013: 150). Gerçekleştirilen yatırımlar gelecekteki potansiyel getirilerinin üzerine çıktığında sürdürülebilirlik için yönetim uygulamalarının net bugünkü değeri negatif olacaktır; böylece zayıf yatırımlar için yapılacak önemli miktarda gider ve masraflar karlılığı olumsuz etkileyecektir. Örneğin çevrenin korunmasına ilişkin yönetmelikler işletmeleri çevre kirliliğinin kontrolü faaliyetlerinde maliyetli aksiyonlar almaya zorlamaktadır ve bu nedenle otorite tarafından uygulanan beklenmedik yaptırımlar kar marjını azaltmaktadır (Klassen ve Whybark, 1999: 607). Gönüllü ifşa teorisinin aksine, meşruiyet teorisi firmanın sosyal meşruiyet kazanmak adına baskın eylemler gerçekleştirdiğinde iş süreçlerinde ve uygulamalarında zayıf kurumsal yönetimden muzdarip olduğuna işaret etmektedir (Hirth ve Uhrig-Homburg, 2010: 244). Bu durumda hissedar(lar) veya yönetim, kaynakların verimsiz bir şekilde tahsis edilmesinden kaynaklanan önemli finansal maliyetlere katlanmak durumunda olacaktır. Vekalet teorisine göre güçlü aktörlerin ezici hedeflerine ulaşmak için olumsuz seçimlerden kaynaklanan yatırım başarısızlıkları nedeniyle alternatif projelerin olumlu getirileri feda edilecektir (Tufano, 1998: 68).

Neo-klasik ekonomi görüşü (Friedman, 2007) bir firmanın sahip olduğu varlıklara yapmış olduğu verimsiz yatırımlardan kaynaklanan sosyal meşruiyetin olumsuz getirilerini fazlaca vurgulamaktadır. Sürdürülebilirlik risklerinin yönetimindeki başarısızlık işletmelerin hayatta kalıp kalamayacağı durumunu etkileme eğilimindedir ve bu sebeple firmalar meşruiyet kaybı dolayısı ile vekalet maliyetlerine kıyasla daha fazla zarar görebilirler. Stratejik yönetim açısından çevresel oryantasyon yatırım maliyetlerinin ötesinde stratejik değer yaratmaya doğru yönelmektedir. Bir firmanın sürdürülebilirlik performansı ile ilgili kayıtlarının sistemli bir şekilde açıklanması, kurumsal itibar oluşturmayı kolaylaştıran bir iletişim aracı olarak işlev görmektedir (Branco ve Rodrigues, 2006: 125; Toms, 2002: 263). Doğal kaynak temelli görüşe göre (Hart, 1995: 986; Hart ve Dowell, 2011: 1467) çevre yönetimi için stratejik yetenekler geliştirilmesi, rakiplere göre daha iyi performans göstermenin yeni yollarıyla rekabet avantajı yaratmaktadır. Çevreye karşı sorumlu davranış kültürü içinde güçlü bir kurumsal itibara sahip olmak, müşteriler tarafından ürünün algılanan değerini artırmaktadır.

Buna paralel olarak, çevreyi korumaya yönelik ürünlerdeki yenilikler daha yüksek gelir elde etmeyi sağlayan bir farklılaşma avantajı yaratmaktadır. Diğer yandan süreç odaklı çevresel yeniliklerin faydaları maliyet tasarrufu avantajları için daha fazla katkı sağlamaktadır. Rekabet

stratejisi ne olursa olsun çevresel yönetim üstün bir finansal performans sağlayan “kazan-kazan” durumuna yol açmaktadır (Porter ve van der Linde, 1995: 101). Çevreci olmak için daha fazla ödeme yapılıp yapılmayacağına ilişkin yönetsel kararlar (Hart ve Ahuja, 1996: 36), sıkı çevresel düzenlemeler karşısında farklılık gösteren yatırımların finansal getirilerine sıkışmaktan daha fazla anlama sahiptir. Ayrıca, çevre yönetimi yeteneklerini geliştirmede proaktif olmak rekabetçi stratejiyi desteklemektedir (Lucas ve Wilson, 2008: 207). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden türetilen stratejik varlıklar, ürün veya hizmetlerin değerini finansal sonuçlara dönüştürmektedir.

Örneğin çevre yönetimi; enerji, su tüketimi ve atık üretimini azalttığına ve dolayısıyla kaynak verimliliğini artırdığında daha iyi performans sağlayabilmektedir. Çalışanlara verilen eğitimler maliyetlerde düşümlere yol açacaktır. Çalışanlara karşı sergilenen adil davranışların ise çalışan memnuniyetine olumlu etkileri görülecek ve bu da misafir memnuniyetine yapacağı olumlu katkı ile tekrar misafir (repeat guest) oranını artıracak ve gelire olumlu katkı sağlayacaktır. Kurumsal itibar, tüketiciler kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla geliştirilmiş bir ürün için daha fazla ödeme yaptıklarında ve bu durum daha sonra artan bir gelir akışı oluşturduğunda karlılığı artırabilmektedir. Daha net bir açıklamayla, kaynak temelli görüşle, paydaş katılımından esinlenerek, işletmelerin daha sürdürülebilir bir gelecek için rekabet stratejisinin, değer yaratmada maliyet düşürücü ve /veya gelir artırıcı işlevi gördüğü ileri sürülmektedir.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk - Sürdürülebilirlik Performansı İlişkisi

Çevresel raporlama, firmaya hammadde, bitki ve hayvan gibi formlarda girdi olarak sağlanan tüm kaynaklarla ilgilidir. Doğal sermayenin tüketimi atık yönetimi, geri dönüşüm, kirlilik kontrolü vb. konulara özel bir ilgi gösterilmesi gerekmektedir ve bu sebeple çevresel raporlama oldukça önemli bir hale gelmektedir. Sosyal raporlama ise firmanın çalışanlar, müşteriler, hukuk sistemi, yerel toplum, eğitim sistemi ve resmi kurumlar ile ilişkilerine değinmektedir (Assaf, vd, 2012: 596).

Sosyal ve çevresel zararlar giderek daha belirgin hale geldikçe sürdürülebilirlik her zamankinden daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Karbon Saydamlık Projesi'nin (Climate Accountability Institute, 2017) yıllık anketlerine göre, 100 işletme, 1998'den bu yana küresel ısınmaya neden olan tüm sera gazı emisyonlarının yüzde 71'inden sorumlu bulunmaktadır. Buna karşı bir refleks olarak, dünyanın en büyük işletmeleri iklim değişikliğinin yüksek risk ve maliyetlerine maruz kalmaktadırlar. Isınan gezegenin gelecekte bu büyük işletmeleri finansal olarak önemli ölçüde etkileyeceği beklenmektedir. Öte yandan, kurumsal skandallar birçok

başarılı işletmenin çökmesine neden olmuştur. ABD'deki konut balonunun patlamasıyla birlikte yüksek faizli mortgage krizi ve ardından şirketlerin hisse senedi fiyatlarındaki yaşanan düşüşler, sürdürülebilirlik meselesiyle doğrudan bağlantılı olduğu için etik kaygılara çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır (Mishra ve Suar, 2010: 573)

İklim bilincine ve etik duyarlılığa dünya çapında giderek artan ilgiden dolayı sürdürülebilirlik terimi son zamanlarda sıklıkla ele alınmaktadır ve hala işletme, ekonomi ve yönetim alanlarında araştırma için sıcak bir konu olmaya devam etmektedir (Manderson, 2006: 85). Nobel Ekonomi Ödülü, uzun vadeli sürdürülebilir ekonomik çözümler konusundaki çalışmaları nedeniyle 2018 yılında William D. Nordhaus ve Paul M. Romer'e verilmiştir. Sürdürülebilir ekonomik büyüme ilkesinin açıklanmasında teknolojik yenilikler ile iklim değişikliği arasındaki tamamlayıcılığın bu başarıya ulaşmalarını sağladığı açıkça görülmektedir. Ortak çabaları, küresel ekonomide daha yüksek düzeyde kaynak verimliliği ile büyümeyi besleyen güçlü bir sürdürülebilir kalkınma mesajı iletmekte ve bu da insanlığı daha sürdürülebilir ve sorumlu bir geleceğe taşımaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde başarı ne kadar büyükse, insanlığın ve biyosferin bir arada var olma kapasitesi (yani sürdürülebilirlik) daha yüksek olacaktır. Diğer bir deyişle, sürdürülebilirlik, kalkınma tartışmalarını, nihai amacın insan ihtiyaçlarının sürekli olarak karşılanması olduğu küresel bir çerçeveye bağlamaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın kısa geçmişi yaklaşık 30 yıl öncesine dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik terimi ilk olarak Brundtland Raporunda tanımlanmıştır: "Ortak Geleceğimiz" (WCED, 1987) başlıklı raporda sürdürülebilirlik gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün vermeden günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan ve dolayısıyla halkın dikkatini küresel çevre sorunlarına çeken bir kalkınma modeli olarak tanımlanmıştır (Brundtland, 1987: 292). Daha sonra ekolojik kapsam, yoksulluk ve eşitsizlik için sosyal korumayı da içerecek şekilde genişletilmiştir. Bununla birlikte, bu yeni versiyon, örgütsel çalışmalara uygulanması zor olan sürdürülebilirliğin makroekonomik etkilerini üretmeye devam etmiştir (Gimenez vd., 2012: 149-159).

Tek başına makro-sürdürülebilirlik çerçevesi, organizasyonların ekonomik, çevresel ve sosyal ihtiyaçları şimdiki ve gelecek nesillerin refahı için dengeli bir uyum içinde karşılama sorumluluklarına dair birçok cevapsız soru bırakmaktadır. Firma kaynakları ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilgili büyük sürdürülebilirlik tartışmalarına bir yanıt olarak Elkington (1997), kurumsal muhasebeye entegre bir sürdürülebilirlik yaklaşımı geliştirmiştir. Sadece kar odaklı yaklaşımın aksine bu yeni muhasebe sistemi şirketlerin insanlar ve gezegen için sürdürülebilir kalkınma hedefleri belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Böylelikle çevresel ve sosyal performansın etkileri, kar temelli finansal raporlamanın entegre çerçevesi içinde

izlenebilmektedir. Üçlü Kar Hanesinin benimsenmesi, paydaşlara karşı sosyal, çevresel ve ekonomik performans hakkında raporlama yapmaktan sorumlu olma durumunu ifade etmektedir (Dwyer, 2005: 84). Mikro-ekonomik açıdan bakıldığında, bu yaklaşım, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve sürdürülebilirliğin firma stratejileri ve operasyonlarına uygulanmasına hizmet etmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk; faaliyetlerinden dolayı topluma karşı sorumluluğu olan, ekonomik beklentiler ve yasal yükümlülüklerin ötesinde etik ve gönüllü sorumluluklar üstlenen bir kurum görüşüdür (Carroll, 1979: 499). Bu nedenle muhasebe, sadece hissedarlar adına iç kontrolü sağlama işlevi gören bir kayıt tutma sistemi değildir. Paydaş teorisinin muhasebe bilimine yaklaşımına göre (Freeman vd., 2010), işletmeler önemli kurumsal finansal bilgileri şeffaf olarak tüm paydaşları ile (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, çıkar grupları ve topluluklar) paylaşmalı ve iş dünyası ve toplum arasındaki örtülü sosyal sözleşmeden kaynaklanan sorumlulukların yerine getirilmesinde etik olarak hareket etmelidirler.

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla işletmelerin ayakta kalması ve başarısı için bir ticari girişim stratejisinin benimsenmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir stratejinin ekonomik mantığı, sürdürülebilir uygulamaların uzun vadede kurumsal değer üretmesidir (Salzmann vd., 2005: 27). Yüksek Kurumsal Sosyal Sorumluluk standartlarına sahip şirketlerin çevreye ve topluma zarar verici eylemlerden kaçındıkları varsayılmaktadır (Child ve Marcoux, 1999: 216). Bununla birlikte paydaş davranışları, sera gazı emisyonu ve/veya etik olmayan para kazanma yöntemleri nedeniyle oluşabilecek sistemik riskleri ve olumsuz dışsallıkları azaltmaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik riskine daha az maruz kalan işletmeler daha iyi finansal performans sergileyebilmektedirler.

Paydaş yönetiminin risk azaltıcı etkisine ek olarak, Kurumsal Sosyal Sorumluluk hedeflerinde elde edilen başarı, maddi olmayan varlıkların bir bileşeni olarak firmanın kurumsal itibarını artırmaktadır (Deephouse ve Carter, 2005: 341-344). Kurumsal itibar, hem müşteriler hem de yatırımcılar ve alacaklılar gibi diğer paydaşlar için değerli bir bilgi kaynağıdır. Ürün ve hizmetlerin kalitesinin yanı sıra güçlü bir kurumsal itibar oluşturmak iklim değişikliği, enerji tüketimi, çalışanlara karşı adil uygulamalar ve insan hakları, gıda güvenliği, hava kirliliği ve atık yönetimi için sorumlu davranış göstermeye bağlıdır. Bir işletme bu konularda sorun yaşar ve ardından kötü bir itibara maruz kalırsa bu durum; müşteri tabanında azalış, müşteri şikayetlerinde ve çevresel bozulmalara ilişkin açılan davalarda artış, çalışanlarının performanslarında düşüş ve borsada işlem gören hisse senetlerine gelen satış baskısı vb. sebeplerle önemli kayıplara neden olmaktadır (Mishra ve Suar, 2010: 573). Son

yıllarda finansal krizler, muhasebe skandalları ve ticari faaliyetlerin çevresel ve sosyal etkileri ile ilgili giderek artan endişeler kamuoyunun şeffaflık beklentisini artırmıştır.

Paydaşların hesap verebilirlik baskılarıyla başa çıkmak için birçok işletme, yasal gereklilikleri karşılayan finansal raporlamalarının yanı sıra sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla faaliyetlerinin doğal ve sosyal çevre üzerindeki etkilerini kamuya açıklamaktadır (Donleavy, 2016: 92). Gönüllü ifşalar, yaptıkları işte işletmelerin sosyal olarak kabul görmesine hizmet etmektedir. İşletmeler kamu çıkarını koruyarak meşruiyet kazanırlar ve bu sosyal meşruiyet işletmelerin iyi bir kurumsal itibar ve uzun vadeli finansal performans elde etmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

2.3. Turizm Sektöründe Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Sürdürülebilirlik Üzerine Geliştirilen Modeller

Turizm sektörü yerel halk, hükümetler ve toplumla birlikte bir yandan ekonomik değer yaratırken bir yandan da gezegenimizin doğal ve kültürel miras kaynaklarını zarar görmeden gelecek nesillere aktarmak üzere koruma ve sürdürme yükümlülüğünü paylaşmaktadır. Sürdürülebilir operasyonları gerçekleştirmeye yönelik en kapsamlı yaklaşım üçlü kar hanesi yaklaşımıdır. Üçlü kar hanesi hem özel hem de kamu sektörü kuruluşlarında sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için kullanılan bir planlama ve raporlama mekanizması ve karar verme çerçevesidir. Üçlü kar hanesinin temel amacı ekonomik, çevresel ve sosyal düşüncüyü temel iş faaliyetlerine entegre etmektir. İşletmelerin üçlü kar hanesi raporlamasından elde edebileceği potansiyel faydalar; verimlilik ve maliyet tasarrufu, iyileştirilmiş pazar konumu, daha iyi paydaş ilişkileri, gelişmiş "stratejik" karar verme ve "daha geniş" toplum yararları olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılabilir (Dwyer, 2005: 79-82).

Üçlü kar hanesi raporlaması ile israfa neden olan faaliyetlerin tespiti, ilk madde ve malzeme kullanımının sıkı kontrolü, enerji kullanımının azaltılması, operasyonel ve tasarım verimliliğinin artırılması, atıkların geri dönüştürülmesi ve/veya yeniden kullanılması, nakliye, depolama ve paketleme maliyetlerinde iyileştirmeler vb. yollarla verimlilik ve maliyet tasarrufuna önemli katkılarda bulunulabilmektedir. Otellerde malzeme ve enerji kullanımına ilişkin çalışmalar uygulanabilir operasyonların sürdürülmesinde maliyet minimizasyonunun önemini ortaya koymaktadır. Turizm işletmeleri düzenleyici kurumların sürdürülebilir turizm için getirmiş oldukları operasyonel geliştirme planlarına, standartlarına ve hedeflerine uymaktan sorumludur ve bu uyum düzenleyici kurumlar ile iyi ilişkilere ve bunun sonucunda daha düşük uyum maliyetlerine yol açmaktadır (Dwyer, 2005: 82).

Turizm sektörü çalışanlar için antisosyal çalışma saatleri, düşük maaş düzeyi, mevsimlik istihdam, istikrarsızlık ve düşük iş statüsü dolayısı ile çok cezbedici bir sektör değildir. Çalışanlar için daha sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması, daha düşük personel devir hızı, daha az ceza ve daha fazla ödüllendirme yapılması daha yüksek düzeyde çalışan memnuniyeti ve kaliteli personeli çekme yeteneği ile sonuçlanmaktadır (Dwyer, 2005: 82). Üçlü kar hanesi raporlamasında yer alan sosyal boyut bu konularda önemli ipuçları sağladığından kaliteli personeli işletmeye çekmek ve bu personelin sürekliliğini sağlamak daha kolay olmaktadır. Kaliteli ve örgütsel aidiyeti yüksek personel verilecek eğitimlerle işletmenin maliyet tasarrufunda çok önemli rol oynayabilmektedir. Bunun yanı sıra kaliteli personel yaratacağı misafir memnuniyeti ile kurum itibarına da önemli katkı sağlayacaktır.

Günümüzde gezginler daha sofistike, daha fazla harcanabilir gelire sahip ve beklentilerini çok iyi bilen tüketicilerdir. Bu tüketiciler için faaliyet gösterdikleri çevre ve topluluklar için sorumluluk ve farkındalık gösteren işletmeler daha fazla önem arz etmektedir (Dwyer, 2005: 82). Turist destinasyonlarında bu tür gezginleri çekebilmek için giderek artan bir rekabet söz konusu olmaya başlamıştır. Üçlü kar hanesi raporlamaları bu tür üst düzey yüksek gelir grubundaki gezginlerin ilgisini çekebilmekte ve destinasyonu cazip bir hale getirebilmektedir. Bu durum pazar konumunun iyileştirilmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Paydaşlar birincil ve ikincil olarak kategorize edilebilir (Freeman'dan Akt. Dwyer 2005: 83). İlki, şirket üzerinde doğrudan bir ekonomik etki yaratan ve karşılığında şirketin performansından doğrudan etkilenenlerdir. Birincil paydaşlar arasında müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, alacaklılar, yatırımcılar ve hissedarlar yer alır. İkincil paydaşlar, şirketin ekonomik tabanı ile daha az doğrudan ilişkisi olan ancak önemli beklentilere sahip kişilerdir. İkincil paydaşlar arasında medya, hükümet, yerel topluluklar, çıkar grupları, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve halk vb. yer alabilir. Etkili paydaş katılımı itibar / marka güçlendirme ve güvence oluşması şeklinde önemli kurumsal değer üretebilmektedir. Üçlü kar hanesi raporlaması organizasyonların faaliyetlerini geniş bir paydaş grubuna hesap verebilmeleri ve böylece toplumun artan şeffaflık beklentilerine cevap verebilmeleri açısından çok önemli bir araçtır. Turizm işletmeleri üçlü kar hanesi raporlamasını ne kadar çok benimserlerse turizmin gelişmesinde tüm paydaşların katılımı için fırsatlar artacak ve önemli bir itibar oluşacaktır (Dwyer, 2005: 83).

Üçlü kar hanesi raporlaması karar vericiler için daha yüksek düzeyde şeffaflık sağlayarak bilgi kalitesinin iyileştirilmesine ve bu sayede daha hesap verilebilir bir karar verme sürecine olanak sağlamaktadır. Bilginin kurum içinde daha etkin bir şekilde paylaşılmasını

sağlayan ve böylece örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran iletişim araçlarının geliştirilmesi önem arz etmektedir. Üçlü kar hanesi raporlaması değerlere dayalı bir kültürün işletmenin tüm seviyelerine entegre edilmesine yardımcı olmaktadır. Turizm işletmelerinin performansında örgütsel kültürün önemi çok iyi bilinmektedir. Zamanla bu faydaların bir kuruluşun artan piyasa değerine katkıda bulunduğunu gösteren kanıtlar giderek artmaktadır. Üçlü kar hanesi raporlamasını stratejik karar alma süreçlerine dahil eden işletmeler önemli rekabet avantajları sağlayabileceklerdir (Dwyer, 2005: 84).

Üçlü kar hanesi raporlamasının işletmeler tarafından yaygın bir şekilde benimsenmesi destinasyondaki rekabet gücünü artırmaktadır. Geliştirilen çeşitli destinasyon rekabet modellerinde çevresel ve sosyal faktörlerin turistlerin cezbedilmesinde çok önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Üçlü kar hanesi raporlamasının yaygın şekilde benimsenmesi, destinasyon yönetimi düzeyinde politika oluşturulmasına önemli bir katkı sağlayacaktır. Destinasyon düzeyinde rekabet edebilirliğe ulaşmanın nihai amacı bölge sakinlerinin yaşam kalitesini iyileştirmektir ve bu durum daha geniş toplum yararına olanak sağlamaktadır (Dwyer, 2005: 84).

Turizm sektörü dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerindedir; özellikle gelişmekte olan ülkeler ve bölgeler için ekonomik kalkınma anlamı taşımaktadır (Mihalic vd., 2012: 701). Bununla birlikte turizm sektörü doğal ve sosyo-kültürel çevre üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. 1970'lerden bu yana geçen 50 yılda sürdürülebilir kalkınma kavramları ve bu kavramlara ilişkin uygulamalar turizmde giderek daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Tartışmalar ve vaka çalışmaları işletmenin mikro düzeyinden ziyade destinasyon düzeyine odaklanma eğiliminde olmuştur. Turizm işletmeleri sürdürülebilirlik ilkelerini yönetim gündemlerine almak konusunda yavaş davranmışlardır. Turizm sektörü üçlü kar hanesi kavramının ya çok az farkındadır ya da hiç farkında değildir. Mihalic vd. (2012) oteller için sürdürülebilir iş modeli (HSBM) yaratmak amacı ile Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün sürdürülebilirlik modelinin unsurları ile Elkington'un Üçlü Kar Hanesi modelini birleştirmişlerdir. Oteller için sürdürülebilir iş modelinin otel işletmelerinin sürdürülebilirlik konusundaki farkındalıklarını ölçebilmek için iyi bir enstrüman vazifesi göreceği düşünülmüştür. Model Şekil 2.1'de görüldüğü gibi tasarlanmıştır.

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) Sürdürülebilir Turizm Modeli Ana Boyutlar ve Ek Gereksinimler			Üçlü Kar Hanesi Modeli		
Ekonomik Boyut * Maddi Varlıklar (Finansal)	Çevresel Boyut * Kaynaklar * Biyoçeşitlilik	Sosyo-Kültürel Boyut *Yerel Toplum (işgörenler de dahil) ve Kültür	Ekonomik Kar Hanesi * Maddi Varlıklar (Finansal)	Çevresel Kar Hanesi * Kaynaklar * Biyoçeşitlilik	Sosyal Kar Hanesi * Çalışanlar * Müşteriler * Yasal Sistem * Yerel Halk * Eğitim, Hükümet ve altyapı kurumları
Gereksinim * Maddi Olmayan (Pazarlama)	Gereksinim * Çevre Eğitimi	Gereksinim * Değişim için Güç ve Katılım			
Oteller için Sürdürülebilir İş Modeli (HSBM)					
			Ekonomik Kar Hanesi * Maddi Varlıklar (Finansal) * Maddi Olmayan (Pazarlama)	Çevresel Kar Hanesi * Kaynaklar * Biyoçeşitlilik * Çevre Eğitimi	Sosyal Kar Hanesi * İnsan Sermayesi * Kültürel Sermaye * Değişim için Güç ve Katılım

Şekil 2. 1 Oteller için Sürdürülebilir İş Modeli (HSBM)

Kaynak: Mihalic vd., 2012: 703

Mihalic vd. çalışmasında oteller için sürdürülebilir iş modeli kavramsal olarak oluşturulduktan sonra önerilen modelin operasyonel hale getirilebilmesi üzerine çalışılmıştır. İşletme ekonomisi kategorisinde 3 finans ve 4 pazarlama uzmanı, çevresel ve sosyal işletme kategorisinde 3 sürdürülebilir turizm uzmanı çalışmıştır. 79 adet finansal, pazarlama, çevresel ve sosyopolitik göstergenin listesi katılımcı uzmanlar paneline gönderilmiştir. İlave olarak ilgili otel yöneticileri popülasyonu ile bir pilot test gerçekleştirilmiştir. Pilot test birkaç göstergenin önemli bulunmadığını veya otel yöneticileri tarafından izlenmediğini göstermiştir. Pilot testten elde edilen bulgularla donanmış olan panel üyeleri oteller için sürdürülebilir iş modeli için 36 gösterge üzerinde fikir birliğine varmışlardır. Tablo 2.1’de yer alan 36 göstergelyi içeren son ölçek incelenen tüm iş kategorilerini temsil etmektedir (Mihalic vd., 2012:706).

Temel Göstergeler		İşletme Alt Kategorisi	İşletme Alt Boyutu
1.	Varlıkların Karlılığı (ROA)= Net Kar / Varlıklar	Finansal	Ekonomik
2.	Yatırım Sermayesi Getirisi (ROIC)= Vergi Sonrası Net Kar / Yatırım Sermayesi		
3.	Karlılık Marjı= Faaliyet Karı / Faaliyet Geliri		
4.	Ekonomik Katma Değer (EVA) = Vergi Sonrası Net Kar - Sermaye Maliyeti		
5.	Çalışan başına toplam gelir		
6.	Ortalama oda fiyatı		
7.	Ortalama doluluk oranı		
8.	Kaliteyi çok yüksek olarak tanımlayan misafirlerin oranı	Pazarlama	
9.	Kalite / Fiyat dengesini çok iyi olarak tanımlayan misafirlerin oranı		
10.	Tatmini çok yüksek olan misafirlerin oranı		
11.	Otele en az 3 kere gelen tekrar misafirlerin oranı		
12.	Oteli arkadaşlarına veya yakınlarına tavsiye edenlerin oranı		
13.	Enerji tüketimi	Kaynaklar	Çevresel
14.	Yenilenebilir kaynaklardan elde edilen enerji tüketimi (güneş enerjisi, jeotermal, rüzgar vb.)		
15.	Su tüketimi		
16.	Su geri dönüşümü		
17.	Katı atık miktarı		
18.	Dönüştürülebilir atıklar		
19.	Direkt CO2 emisyonları		
20.	Otelin belirli bölgelerine adapte edilen seçilmiş bitkiler (Otel işletme alanındaki oranı)	Biyo çeşitlilik	
21.	Yılda en az bir ağaç diken işletmeler (Otel işletme alanındaki oranı)		
22.	Çalışanlar için çevresel aktiviteler (Çalışan başına verilen çevre eğitimi ve seminer saati)	Çevre Eğitimi	
23.	Misafirler için çevresel aktiviteler (Bilgilendirme broşürleri, seminerler)		
24.	Çalışan tatmini (Karşılaştırılabilir dönemlerde çok tatmin olan çalışanların oranı)	İnsan Sermayesi	Sosyal
25.	Çalışanların ücretleri (Diğer oteller ile karşılaştırmalı olarak)		
26.	Çalışanların eğitimi (Yıllık personel başına eğitim saati)		
27.	Otelde yapılan kültürel aktivitelerin sayısı (Yerel kültür)	Kültürel Sermaye	
28.	Otelde sunulan yerel mutfağa ait yiyeceklerin oranı		
29.	Belediye ile işbirliği (Gerçekleştirilen proje sayısı)	Güç Paylaşımı	
30.	Yerel halk ile işbirliği (Yerel halk ile birlikte yapılan aktivitelerin sayısı)		
31.	Turizmin gelişmesinden dolayı yerel halkın duyduğu tatmin düzeyi		
32.	Hükümet dışı çevre oraganizasyonları ile işbirliği		
33.	Genel olarak destinasyonun sürdürülebilir turizm kalkınma stratejisine katılım		
34.	Otelin sürdürülebilir/ekolojik kalkınma stratejisi uygulamalarının izlenmesi		
35.	Çevresel kalite standartlarının varlığı (ISO 14001 sertifikası)		
36.	Diğer ekolojik kalite etiketlerinin sayısı (Yeşil Yıldız, Mavi Bayrak, Yeşil Nokta vb.)		

Tablo 2. 1 Oteller için Sürdürülebilir İş Modeli Göstergeleri

Kaynak: Mihalic vd., 2012: 707

Rekabetin yüksek olduğu pazar yönelimli ekonomilerde turizm destinasyonları, rekabetçi bir konum elde etmek, bu konumu korumak, ziyaretçi çekmek ve sürdürülebilir turizm geliştirme hedeflerini gerçekleştirerek rakiplerine üstünlük sağlamak için kıyasıya bir savaşın içerisinde oldukları (Dwyer vd., 2012:305). Mihalic (2013-a) çalışmasında destinasyonların daha sürdürülebilir ve daha sorumlu turizme geçişini ölçmek için bir aygıt (barometre) geliştirmiştir. Mihalic vd.'nin 2012 yılı çalışmasında geliştirilen Otel için Sürdürülebilir İş Modeli makro olarak destinasyon düzeyinde ele alınmıştır. Yeni model Dünya Turizm Örgütü tarafından geliştirilen mevcut üç boyutlu sürdürülebilirlik modelini temel almakta ve üç yeni gereksinim eklemektedir. Bu gereksinimler müşteri memnuniyeti, ekonomik verimlilik ve karlılık olarak

adlandırılmıştır. Tablo 2.2’de boyutlar ve gereksinimler tanımlanmış önemli unsurlar ve ölçüme ilişkin sorulara yer verilmiştir.

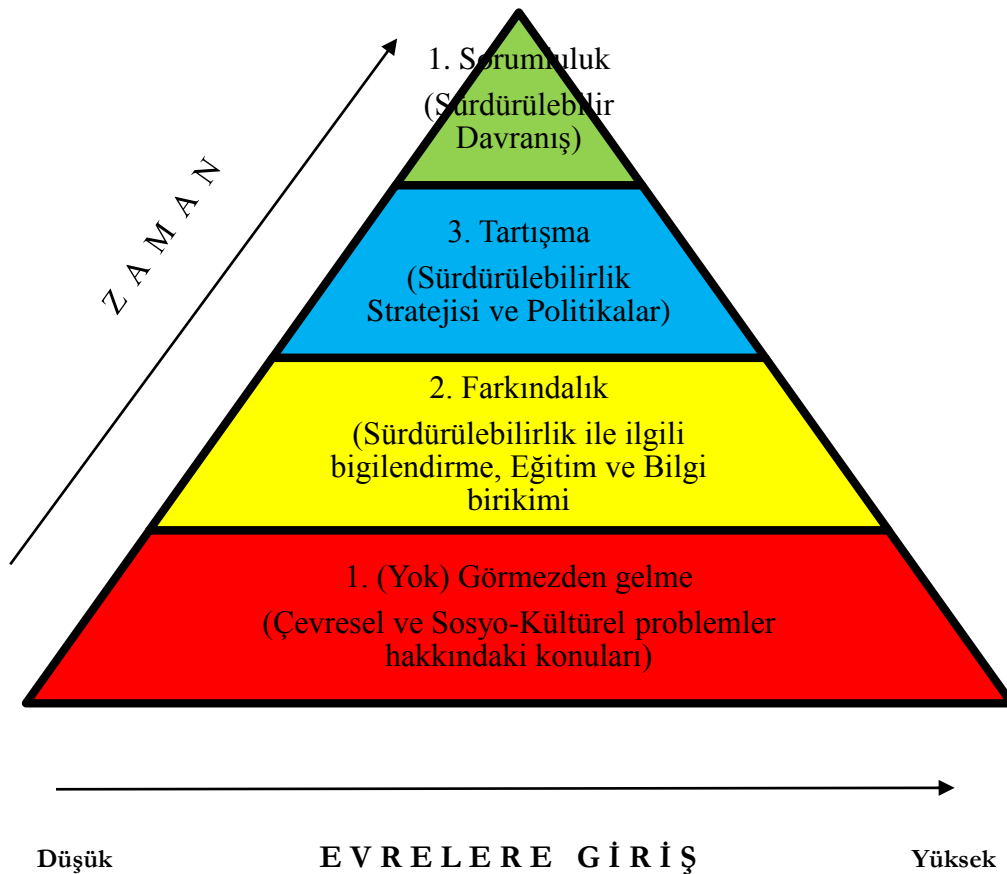
Rekabetin yüksek olduğu pazar yönelimli ekonomilerde turizm destinasyonları, rekabetçi bir konum elde etmek, bu konumu korumak, ziyaretçi çekmek ve sürdürülebilir turizm geliştirme hedeflerini gerçekleştirerek rakiplerine üstünlük sağlamak için kıyasıya bir savaşın içerisinde oldukları (Dwyer vd., 2012:305). Mihalic (2013-a) çalışmasında destinasyonların daha sürdürülebilir ve daha sorumlu turizme geçişini ölçmek için bir aygıt (barometre) geliştirmiştir. Mihalic vd.’nin 2012 yılı çalışmasında geliştirilen Otel için Sürdürülebilir İş Modeli makro olarak destinasyon düzeyinde ele alınmıştır. Yeni model Dünya Turizm Örgütü tarafından geliştirilen mevcut üç boyutlu sürdürülebilirlik modelini temel almakta ve üç yeni gereksinim eklemektedir. Bu gereksinimler müşteri memnuniyeti, ekonomik verimlilik ve karlılık olarak adlandırılmıştır. Tablo 2.2’de boyutlar ve gereksinimler tanımlanmış önemli unsurlar ve ölçüme ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Tablo 2. 3 Sürdürülebilirlik Boyutları ve Sorumluluk Gereksinimleri

3 + 3	Tanımlamalar, Önemli Unsurlar ve Ölçüme ilişkin Sorular
Sürdürülebilirlik Boyutları	
Ekonomik	Firma hissedarları için kar sağlamak, Refah, Karlılık, Maliyet etkinliği
Çevresel (Sadece Doğal Çevre)	Koruma, Doğal çevrenin verimli yönetilmesi (arazi kullanımı, enerji kullanımı, su kullanımı, katı atık yönetimi vb.)
Sosyal ve Kültürel	Koruma, Kültürel çevrenin verimli yönetilmesi (kültürel miras, gümrük, gelenekler, sosyokültürel otantiklik) Turizm çalışanları, müşteriler, yasal sistem, yerel halk ve eğitim, devlet ve altyapı kurumları ile ilişkileri İnsan haklarından, fırsat eşitliğinden ve sosyal yardımların dağılımından, fakirliğin azaltılmasından, adalet ve eşitliğin sağlanmasını garanti altına almak
Gereksinimler (Uyarlayıcılar)	
Müşteri Tatmini	Destinasyon ziyaretçisine değerli bir deneyim sağlamaktadır. Ziyaretçinin tatmin düzeyi nedir, Destinasyon parasını hak ediyor mu? Vb...
Farkındalık (Eğitim)	Destinasyon çevresel ve sosyo kültürel farkındalık ve etik geliştirmiştir. Destinasyon turizmin etkileri, sürdürülebilirlik problemleri ve kavramlarının ne kadar farkındadır? Çevresel ve sosyal etik nasıl geliştirilmiştir?
Siyasi Boyut	Siyasi güç ve destek, tüm paydaşlar arasında sorumlu davranışı destekleyecek ortaklık ve işbirliği, başarılı fikirbirliği ve yeterli çoğunluk ile ilişkilidir. (sürdürülebilirlik etiği tarafından yönlendirilir ve sürdürülebilirlik farkındalığını temel alır) Destinasyon sorumlu bir şekilde davranmaktadır; sürdürülebilirlik stratejisi, politikaları ve başarılı eylemleri uygulamaktadır. Destinasyon sürdürülebilirlik amaçlarını başarıyla gerçekleştirmek için sorumlu davranış sergilemekte midir?

Kaynak: Mihalic, 2013-a: 6

Zaman içerisinde sorumlu turizm ve sürdürülebilir turizm kavramları birbirlerinin yerine kullanılmış olsa da eşanlamlı değildir (Mihalic, 2013-a: 6). “Sorumlu turizm” kavramı daha çok sürdürülebilir bir destinasyon için kullanılan bir ifadedir. Sorumlu turizm kavramı sürdürülebilir etik ve farkındalık dahil olmak üzere sürdürülebilirlik kavramı üzerine inşa edilmektedir. Müşteriler ve onların ziyaretlerinden duydukları memnuniyet mevcut pazar odaklı ekonomik sistemde destinasyonların rekabet gücünün ana itici gücünü oluşturmaktadır. Eğitim ve farkındalık; alınması gereken eylemler hakkında sorumlu bir sosyal tartışma ortamının sağlanması ve sürdürülebilir strateji ve politikaların benimsenmesi ve uygulanması için bir önkoşuldur. Son gereklilik olan siyasi boyut ise güce dayalı olarak tüm paydaşlar arasında sürdürülebilir eylemler üzerinde elde edilen fikir birliği ile destinasyonun gerçek sürdürülebilir davranış sergilemesini mümkün kılmaktadır. Destinasyon daha sürdürülebilir ve daha sorumlu turizme geçiş esnasında 4 aşamadan geçmektedir. Bu geçiş aşamalarını gösteren piramit şeklinde bir ölçüm modeli oluşturulmuştur (Şekil 2.2).



Şekil 2. 2 Sürdürülebilirliğe Geçişte 4 Aşamalı Ölçüm Modeli

Kaynak: Mihalic, 2013-a: 8

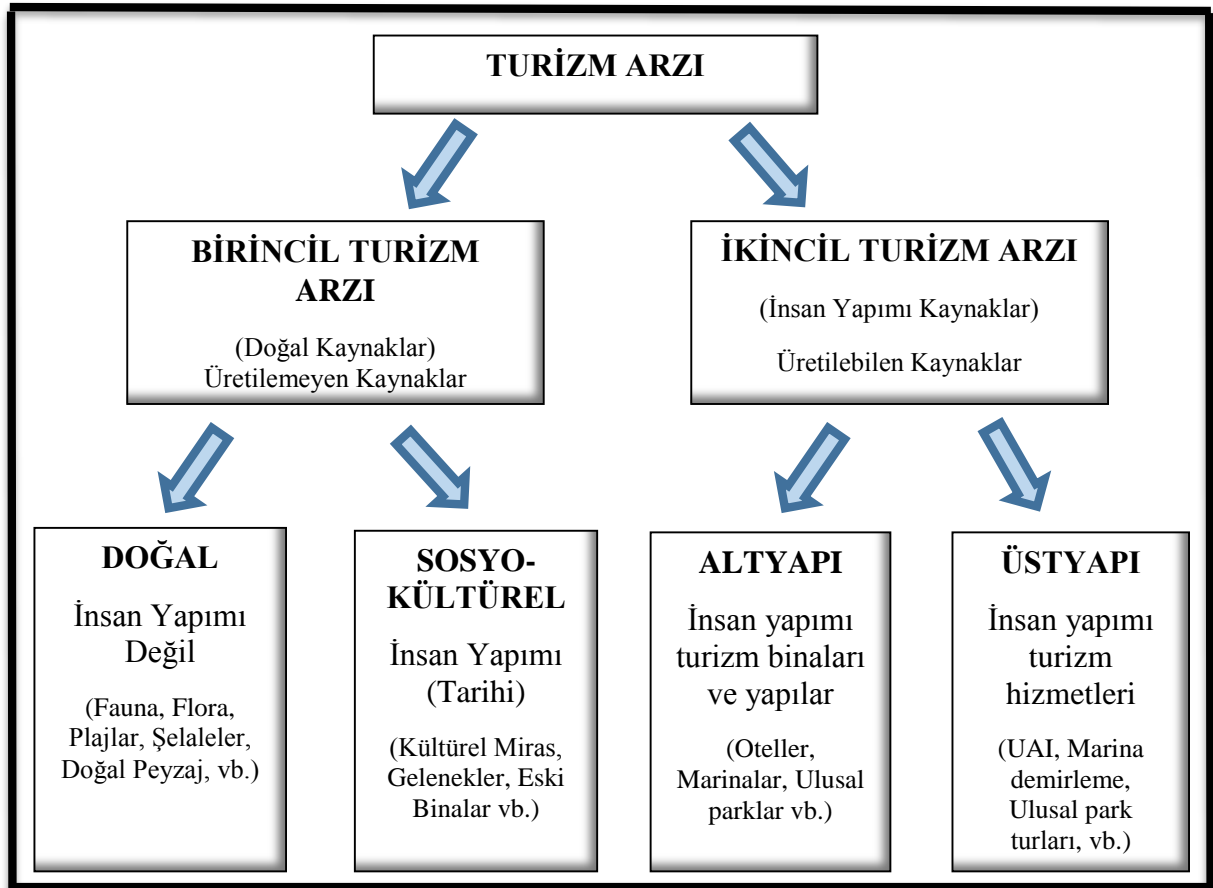
Destinasyonun daha sürdürülebilir ve daha sorumlu turizme geçişi esnasında geçirdiği 4 aşama aşağıdaki gibidir;

İlk aşama destinasyonun çevre sorunlarını ele almadan önceki aşaması, görmezden gelme olarak adlandırılan aşamasıdır.

- İkinci aşama destinasyonun turizm etkileri ve sürdürülebilirlik konularının farkına varma aşamasıdır. Sürdürülebilirlik bilinci oluşmaya başlamıştır.
- Üçüncü aşama sürdürülebilirlik konularının tartışılmaya başlandığı ve destinasyonun gündemine oturduğu ve strateji oluşturulduğu aşamadır. Sürdürülebilirlik kavramıyla tutarlı hareket etme istekliliğini şekillendirmek ve oluşturmak için politika araçları tartışılmaya başlanmıştır.
- Sosyal sürdürülebilirlik etiği bu süreci sürdürülebilirlik politikasının başarılı bir şekilde uygulandığı sürdürülebilir davranış veya sorumluluk aşaması olan dördüncü aşamaya doğru taşımaktadır. Destinasyonun paydaşları sürdürülebilir bir şekilde davranmaktadır. Bu sayede sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir iş, sürdürülebilir ürünler vb. ile ilgili amaçlara ulaşılmaya başlanmıştır.

Süreç adım adım ilerlemektedir; çünkü destinasyonun farklı aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Destinasyon görmezden gelme aşamasından, farkındalık yaratma, tartışma ve strateji formülasyonundan aktif uygulama aşamasına kadar bir süreçten geçmektedir. Bu süreç dikey zaman çizgisi ile gösterilmiştir. İşlem süreklilik arz etmektedir; çünkü destinasyon önceki aşama tam olarak olgunlaşmadan bir sonraki aşamaya geçebilmektedir. Bu durum her aşamanın penetrasyonunu yüksek veya düşük olarak ölçen yatay evelere giriş çizelgesiyle temsil edilmiştir. Destinasyon önceki aşamaların özelliklerini tam olarak geliştirmeden en üst aşamaya da ulaşabilmektedir. Bu ölçekte birçok destinasyon tam olarak nerede yer aldıklarını ve her bir aşamayı ne kadar yeterli geliştirebildiklerini bilmemektedir. Örnek vermek gerekirse destinasyon çevre sorunlarının farkında olabilir; ancak bu sorunlara nasıl yanıt vermesi gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip olmayabilir (Mihalic, 2013-a: 7).

Mihalic (2013-b) çalışmasında çevresel kaynakların destinasyon performansı üzerindeki etkisine, insan yapımı kaynaklardan aldıkları desteğe ve destinasyon ziyaretçilerinin beklenti ve deneyimlerine odaklanmıştır. Turizm arzını çevresel kaynaklar ve insan yapımı kaynaklar ve bunların alt grupları olmak üzere iki gruba ayırmıştır (Şekil 2.3).



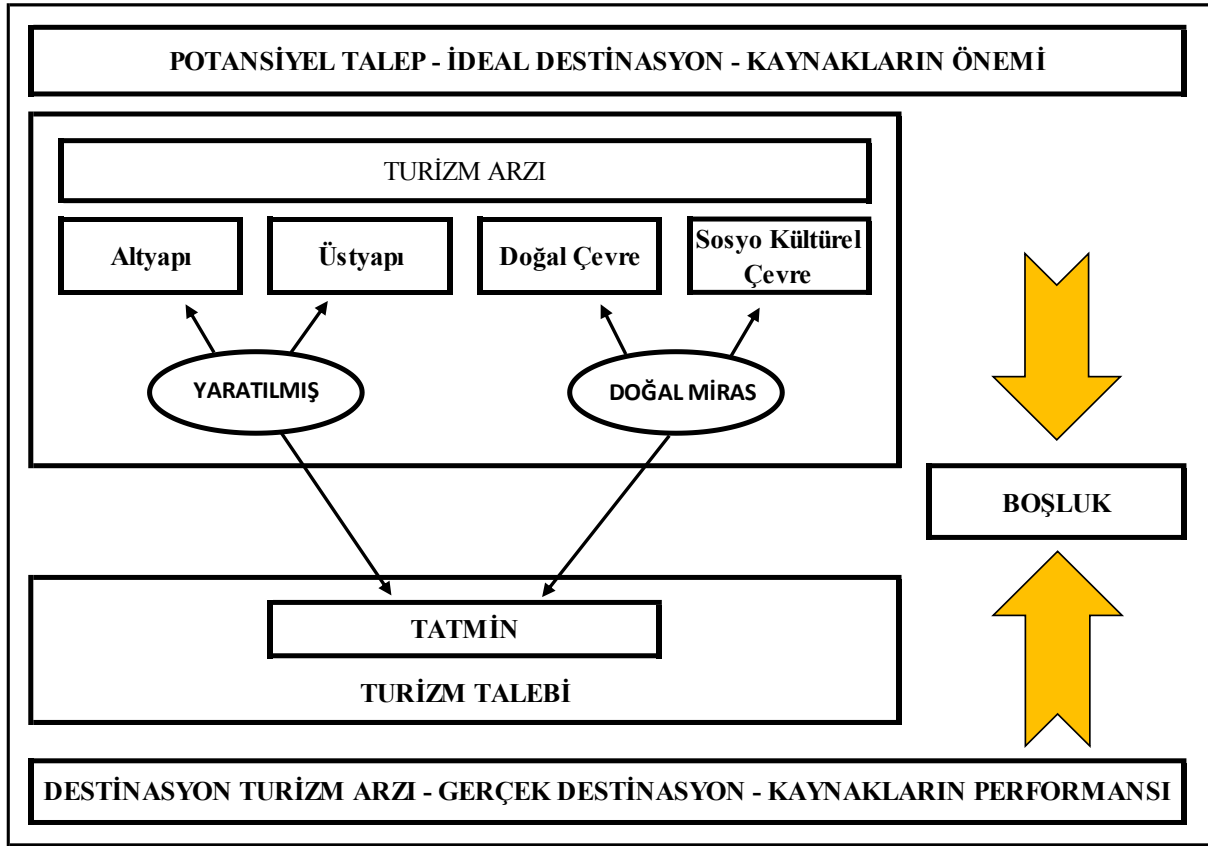
Şekil 2. 3 Birincil ve İkincil Turizm Arzı: Kriterler ve Unsurlar

Kaynak: Mihalic, 2013-b: 617

Birincil turizm arzının altında insan yapımı olmayan ve üretilmeyen doğal kaynaklar yer almaktadır. Turizmin çevresel kaynakları olarak tanımlanan bu kaynaklar doğal çevrenin ve kültürel ve sosyal çevrenin sunduğu kaynaklar olarak iki alt gruba ayrılmaktadır. Doğal çevre unsurları olarak; genel coğrafi özellikler, manzara ve doğa, flora, fauna, biyoçeşitlilik, plajlar ve sahiller, dağlar, nehir, göl, deniz, okyanus, şelaleler, iklim, güneş, kar, rüzgar ve bunun gibi unsurlar sıralanmıştır. Kültürel ve sosyal kaynakların unsurları olarak; müzik, gelenekler, gastronomi, geleneksel el sanatları, tarih, mimari çekicilikler, giyim kuşam, lisan, misafirperverlik, din, güvenlik ve bunun gibi unsurlar belirtilmiştir (Mihalic, 2013-b: 618).

İkincil turizm arzının altında insan yapımı kaynaklar yer almaktadır. Turizm için yaratılmış veya insan yapımı olarak adlandırılan bu kaynaklar turizm altyapısı ve turizm üstyapısı olmak üzere iki alt gruba ayrılmaktadır. Altyapı unsurları olarak; konaklama tesisleri, yiyecek içecek tesisleri, rekreasyonel tesisler, eğlence / tema parkları, sağlık tesisleri ve spalar, kumarhaneler ve bunun gibi unsurlar yer almaktadır. Üstyapı unsurları olarak; konaklama hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, eğlence hizmetleri (disko, bar, gece kulübü vb.), diğer eğlence hizmetleri (tiyatro, sergi ve sinema), sağlık hizmetleri, turist rehberliği ve turlar ve bunun gibi unsurlar belirtilmiştir (Mihalic, 2013-b: 618).

Birincil turizm arzı eşsiz kaynaklardan oluştuğu için bir destinasyon için büyük önem taşımaktadır ve ikincil turizm arzı ile doğru bir şekilde desteklendiği zaman destinasyon performansına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.



Şekil 2. 4 Hipotetik Model

Kaynak: Mihalic, 2013-b: 620

İdeal bir destinasyon için ziyaretçilerin çevresel kaynakların unsurlarına verdikleri değer çok önemlidir. Bunun yanı sıra gerçek bir destinasyon için performans kriteri çok önemlidir ve performans gerçek ziyaretçiler tarafından algılanan unsurların kalitesiyle ilgilidir. Oluşturulan hipotetik model hem çevresel kaynakları hem de insan yapımı kaynakları incelemekte ve kaynakların ideal ve gerçek performansı arasındaki boşlukları göstermektedir. Çevresel kaynaklar hem bağımlı hem bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır ve pazara erişimleri insan yapımı kaynakların niteliğine ve miktarına bağlıdır. Diğer yandan turizm talebi bir destinasyonun çevresel kaynaklarının niteliğine ve miktarına bağlı olduğundan çevresel kaynaklar - turizm talep ilişkisinde bağımsız bir değişken olarak da hareket etmektedir (Mihalic, 2013-b: 620).

Model çevresel ve insan yapımı kaynakların, müşteri memnuniyetinde rol oynayan iki farklı kaynak grubu olduğunu öne sürmektedir. Turizmin çevresel kaynakları ile ziyaretçi memnuniyeti arasında, turizmin çevresel kaynakları ile insan yapımı kaynakları arasında, turizmin insan yapımı kaynakları ile ziyaretçilerin memnuniyeti arasında olumlu yönde ilişki

olduğu önermeleri yapılmıştır. Ayrıca turizmin çevresel kaynakları ile ziyaretçilerin memnuniyeti arasındaki olumlu yöndeki ilişki turizmin insan yapımı kaynakları ile ziyaretçilerin memnuniyeti arasındaki olumlu yöndeki ilişkiden daha güçlü olduğu önerilmiştir. Müşteri memnuniyeti kavramı ile destinasyon performansı ölçülmüştür (Mihalic, 2013-b: 620).

Birçok potansiyel ziyaretçi için çevresel kaynakların insan yapımı kaynaklardan daha önemli olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte gerçek bir turizm destinasyonu, ziyaretçilerin söz konusu kaynakların önemi hakkındaki algısını tatmin edemeyebilir. Bu nedenle, bir destinasyonun çevresel kaynaklarının beklenen ve gerçek performansı arasında önemli bir boşluk oluşabilir. Ayrıca çevresel kaynakların öneminin insan yapımı kaynaklarına göre ve çevresel kaynakların performansına göre istatistiki olarak daha fazla olduğu önermesi yapılmıştır (Mihalic, 2013-b: 621).

2.4. Konaklama Sektöründe Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Sürdürülebilirlik Performansı Üzerine Çalışmalar

Son yirmi yılda, sürdürülebilir iş büyümesine adanmış çalışmaların sayısında dikkate değer bir artış görülmektedir. Konaklama endüstrisinde gerçekleştirilen çalışmalar, sürdürülebilir yönetim uygulamalarını ve sürdürülebilirlik performansını araştırmaktadır. Turizm sektöründe üçlü kar hanesi raporlamasının uygulanması ve benimsenmesi makro olarak destinasyon düzeyinde, mikro olarak işletme düzeyinde modeller geliştirilerek tartışılmıştır. Bu çalışmaları 3 kategoride gruplandırmak mümkündür;

2.4.1. Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Performans Üzerine Kategorik Çalışmalar

Bu kategorideki çalışmalar sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin kavramları ayrı ayrı ele almakta ve böylece meseleyi kategorik özelliklerinde keşfetmeyi amaçlamaktadırlar. Örneğin, Trung ve Kumar (2005: 111-112) Vietnam otellerini farklı yıldız kategorilerine göre enerji, su, atık su ve katı atık performansı açısından karşılaştırmışlar ve Asya ve Avrupa ülkelerindeki diğer otellerle mukayese etmişlerdir. Hem iyi hem de verimsiz uygulamalar bulunduğunu tespit etmişlerdir. Otellerin departmanlar arası kıyaslamalarla kaynakların etkin kullanımını sağlamaları gerektiği vurgulanmıştır. Yasal düzenlemelerle atık su yönetiminin en önemli konulardan biri haline geldiği ve otellerin yüksek yatırım maliyetleri ile karşı karşıya kaldığı ve bu durumun aşılması için düşük maliyetli su arıtma ve dönüşüm sistemlerinin geliştirilmesi gerekliliği bildirilmiştir. Çalışanların eğitimi ve misafirlerin katılımı ile daha verimli kaynak kullanımının sağlanabileceği belirtilmiştir. Otel yöneticilerinin farkındalığının artırılması için eğitimler, pilot projeler, seminerler ve aralarında toplantılar düzenleyerek uygulamalarını karşılaştırmaları önerilmiştir.

Bramwell ve Alletorp (2001: 91), sürdürülebilir aktivitelerin benimsenmesi için devlet müdahalesi ve sektörün kendi içinde geliştirdiği düzenlemeler arasındaki dengenin önem taşıdığını vurgulamışlardır. Ayrıca sürdürülebilirlik uygulamalarının cesaretlendirici etkisi ile sektördeki yöneticilerin sürdürülebilirlik ölçümlerine yaklaşımlarının da önemini belirtmişlerdir. Çalışmada otel yöneticilerinin Danimarka'daki sürdürülebilir turizm uygulamaları konusundaki farkındalıkları incelenmiştir. Yapılan anket çalışmasında sektördeki çok sayıda üst düzey karar verici sürdürülebilir turizmin teşviki için daha fazla devlet müdahalesi olması görüşünü desteklememiştir. Yöneticilerin % 41,3'ü sürdürülebilir turizmin; devlet müdahalesi ve sektörün kendi içinde geliştirdiği düzenlemelerin dengesi ile teşvik edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu durum işletmeler, ticaret birlikleri, hükümetler ve turizmin gelişmesi için çalışan yerel topluluklar arasında dengeli bir çalışma gerektiği görüşüne destek sağlamıştır. Destinasyonlarda çevre ve topluluk yönetimine yönelik entegre, proaktif bir ortaklık yaklaşımının destinasyon kalitesini koruyarak rekabet avantajının geliştirilmesine yardımcı olabileceği belirtilmiştir. Bu tür bir yaklaşımın sonucu olarak destinasyonun “yeşil destinasyon” olarak tanıtılabileceği ve yerel turizm işletmelerinin de bu çevre etiketinden faydalanabileceği vurgulanmıştır (Bramwell ve Alletorp 2001: 101-102)

Kasim (2009: 710), otel sahiplerinin ve yöneticilerinin çevre yönetimine yönelik yönetsel tutumlarını incelemiş ve çevre konularında sürekli iyileştirme için otel yöneticilerine tavsiyelerde bulunmuştur. Çalışmanın bulgularına göre gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli otellerin çevresel konularda “politik olarak doğru” görünme çabasıyla operasyonlarının yarattığı çevresel sorunlara ilişkin olumlu yanıtlar seçme eğilimini gösterdiklerini ortaya koymuştur. Otel sahiplerinin ve yöneticilerinin çevresel sorunlar hakkındaki duyarlı yaklaşımlarına rağmen uygulamalarında bu yaklaşımlarıyla tutarsızlıklar görülmüştür. Broşürler, el kitapları ve web sayfaları ile gösteriş yapmaktan ziyade otellerin çevresel yönetim ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarının etkin bir parçası olabilmeleri için zorunlu eğitimlerden geçerek bu kavramları anlamaları gerektiği belirtilmiştir (Kasim, 2009: 720-721). Jones vd. (2014: 14), sürdürülebilirliğe yönelik baskın yaklaşımı anlamak için dünyanın önde gelen otel zincirlerinin web sitelerini araştırmıştır. Elde ettikleri sonuçlar, kapitalist iş modellerinde gelişen zayıf bir sürdürülebilirlik yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşım, ekonomik odaklı sürdürülebilirlik uygulamalarını içermektedir.

Le vd. (2006: 545), Vietnam'daki otellerde inovasyon yönetim sistemlerinin yayılması ışığında sürdürülebilir turizm uygulamalarının benimsenmesi ve reddedilmesi kararlarını araştırmışlardır. Vietnam turizm sektöründe çevre dostu projelerin en erken aşamada olduğu belirtilmiş ve inovasyon özelliklerinden özellikle karmaşıklık otel işletmelerinin çevre

yönetimi uygulamalarını benimseme kararında en önemli rolü oynadığı belirtilmiştir. Çevre dostu projelerin yayılmasının erken safhalarında firmaların genellikle yeniliklerin faydaları hakkında bilgi sahibi olmadıkları; bu durumun da inovasyonun getirdiği göreceli avantaj ile çevre dostu projeleri benimseme olasılığı arasındaki ilişkinin net bir şekilde görülmesini engellediği vurgulanmıştır. Literatürde çevre dostu projeleri benimseyen otellerin elde ettiği en yaygın faydalardan birisinin pazarlama imajlarını güçlendirmek olduğu belirtilirken bu çalışmada belki bilgi eksikliğinden kaynaklı olarak Vietnam otellerinin imaj güçlendirmesi ile çevre dostu projeleri benimseme olasılığı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca, çevre dostu projeleri benimsemeye yönelik sosyal baskılar gibi diğer faktörlerin firmaların çevre dostu projeleri benimseme kararları üzerinde zayıf bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Otellerin rekabet algılarının ve müşteri taleplerinin çevre dostu projelerin benimseme olasılığı üzerinde belirli ölçüde bir baskı yaptığı bulunmuş; ancak hükümet politikalarındaki algılanan değişiklikler ve otellerin çevre dostu projeler ile ilgili kararları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Le vd., 2006: 563)

Mensah'ın (2006: 415) çalışmasında Gana'nın Büyük Accra Bölgesi'ndeki farklı otel kategorileri arasındaki çevre yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak çeşitli otel kategorilerinden 52 otel yöneticisi ile anket yapılmıştır. Ki-kare yöntemini kullanarak hipotezler üzerine yapılan test sonucunda daha büyük otellerin (Üç - Beş yıldız) çevre yönetimi uygulamalarının benimsenmesi ve uygulanmasında ön planda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

de Grosbois (2012: 898) çalışmasında konaklama endüstrisinin iklim değişikliği de dahil olmak üzere doğal, sosyal ve ekonomik ortamlar üzerinde hava kirliliği, gürültü kirliliği, biyoçeşitlilik kaybı, atık üretimi ve diğer sosyal ve ekonomik konular gibi sayısız etkileri bulunduğu değinmiştir. Kültürel veya doğal miras alanlarının yakınında bulunan birçok otel işletmesinin sürekli artan sayıda ziyaretçi çekmesi ve bunun sonucu olarak giderek artan bir ekolojik ayak izi oluştuğunu belirtmiştir. Otellerin ve tatil köylerinin operasyonları için enerji, su, yiyecek, kağıt, keten takımları, sarf malzemeleri, kırtasiye malzemeleri vb. diğer kaynakları tüketmekte olduğunu ve bununla birlikte hava, su, toprak ve gürültü kirliliği üretmekte olduğunu vurgulamıştır. Bunun yanı sıra oteller ve tatil köyleri ısıtma ve iklimlendirme emisyonları, sıcak su, atık su, gıda ambalaj atıkları, yiyecek ve diğer atıklar ile ek bir etki yaratmaktadırlar. Paydaşlardan bu sektördeki şirketlerin yaratmış olduğu olumsuz etkileri azaltma çabaları hakkında bilgi edinme konusunda giderek artan bir talep bulunmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi otel endüstrisi de kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında ve raporlama hacminde bir büyüme yaşamaktadır. Bu araştırma gittikçe artan sayıda otel

işletmesinin sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerde bulunduğunu ve çabalarını müşterilere ve kamuoyuna duyurduğunu göstermektedir.

Bu çalışmaya kadar kurumsal sosyal sürdürülebilirlik raporlaması üzerine yapılan çalışmalar çoğunlukla küçük örneklerle (10-15 işletme) veya belirli coğrafi alanlarla sınırlı kalmıştır ve bu çalışmaların hiçbirisi konaklama sektörünün küresel ölçekte kurumsal sosyal sürdürülebilirlik raporlaması uygulamalarına genel bir bakış sunmamıştır. de Grosbois'in (2012) çalışması otel işletmelerinin kurumsal sosyal sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin kavrayış eksikliğini gidermeyi amaçlamıştır. Çalışmanın popülasyonunu Hotel Magazine tarafından 2009 yılı sonu itibarıyla derlenen "300 Şirket listesinde" sıralanan dünyanın en büyük 150 otel şirketi oluşturmaktadır. Tüm şirketlerin web siteleri taranmış ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili bilgiler araştırılmıştır. Arama kurumsal web sitelerinin tüm içeriğini, kurumsal yıllık raporları, sürdürülebilirlik raporlarını ve otel işletmelerinin web sitelerinde bulunan diğer tüm bilgileri kapsamaktadır. Çalışmada kurumun kendisi için iddia ettiği kimlikleri sunmak için tasarlanmış kurumsal web siteleri üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak, sadece otel markalarının veya tek tek otellerin web siteleri dikkate alınmamış şirketlerin kurumsal sosyal sürdürülebilirlik veya hayır işleri çalışmaları için ayrı bir web sitesi oluşturması durumunda bu sitelerin ana kurumsal web sitesi ile bir bağlantısı olup olmadığı da analiz edilmiştir. Çalışma, dünyanın en büyük 150 otel şirketinden 109'unun yani yaklaşık üçte ikisinin en az bir sürdürülebilirlik teması niyetini beyan ettiği sonucuna ulaşmıştır (de Grosbois 2012: 904).

Whitfield ve Dioko (2012) çalışmalarında İngiltere konferans sektörü içerisinde çevre odaklı kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllü olarak uygulanıp uygulanmadığını incelemişlerdir. Çalışma İngiltere'deki mekanların en iyi çevre dostu uygulamalar ile faaliyetleri üzerinde ne şekilde etkili olduğunu incelemektedir. Bireylerin ve kuruluşların eylemleri ve tepkilerinin içinde buldukları ve bir parçası oldukları belirli bir iş bölümünü ve bağlamını göz önüne almadan yeterince değerlendirilemeyeceği belirtilmiştir. Bu açıdan hesap verebilirlik sürekli değişen paydaş menfaatlerine karşı duyarlı olmakla birebir bağlantılıdır. Çalışma sosyal kaygıları günlük işletme faaliyetlerine dahil eden kurumsal vatandaşlığın iş etiğinden kurumsal sosyal sorumluluğun finansal performansa etkisine kadar geniş bir aralığa açıklık getirmeyi amaçlamıştır. Toplumun kurumsal etik talepleri 1980'lerde önemli bir artış göstermesine rağmen turizm sektöründe bu hassasiyete 1990'ların başlarına kadar çok az odaklanılmıştır. Bu on yıl boyunca etik turizm ile ilgili akademik araştırmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Aynı zamanda, "baskı grubu politikaları" ortaya çıktıkça turizmin çevresel açıdan yıkıcı etkileri konusunda endişeler de dile getirilmeye başlanmıştır. 1998 yılına gelindiğinde

turizm sektörünün yeşillendirilmesi ile ilgili bir literatür oluşmuştur. Bu literatür daha çevreci teknolojilerin benimsenmesi ve endüstriyel sektör analizinin yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşun ekonomik ve finansal performansı üzerinde etkisinin olduğu alanları da içermektedir. 2000 sonrası daha geleneksel alanlarda kurumsal sosyal sorumluluğun uygulama derinliğinde bir genişleme olmuştur. Bu “bilgi birikimi” arttıkça turizmin gelir ve istihdam yarattığı ve destinasyonların ekonomisini kümülatif olarak artırırken yaşam standartlarını yükselttiği kabul edilmiştir. Turizm ve konaklama endüstrilerindeki çalışmalar şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine dayalı olarak finansal performans üzerinde olumlu bir etki yarattığını tespit etmişlerdir. Bu tür çalışmalar kuruluşların karar alma süreçlerini ve faaliyetlerini hissedarların ötesinde müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve topluluklar gibi paydaşlara taşımayı artıracaklarını göstermektedir. Bu nedenle, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri (1) maliyetleri hızla düşürerek, (2) bir kurumun itibarını artırarak ve (3) kuruluş için önemli maliyetlere yol açabilecek düzenleyici eylemlerden vazgeçerek bir kuruluşun finansal değerini artırabilmektedir (Whitfield ve Dioko, 2012: 291). Çalışmanın sonuçlarına göre İngiltere'deki konferans salonlarının büyük kısmının (% 35,6) isteğe bağlı kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerine karşı hevesli bir yanıt sergilediğini ve dörtte birinden biraz fazlasının (% 27,2) motivasyonsuz veya ebedi bir inkar pozisyonu sergilediğini ortaya koymuştur. Kayıtsız olan mekanlar örneklemin % 30,4'üyle ikinci en büyük oranını oluştururken, mekanların yalnızca % 6,8'i itibarlı olarak kabul edilmiştir (Whitfield ve Dioko, 2012: 298).

Stylos ve Vassiliadis (2015), sürdürülebilirlik uygulamalarının önemine ilişkin yönetimsel algıyı incelemişlerdir. Çalışmada Yunanistan'ın önde gelen yıldız derecelendirmeli otellerinden oluşan bir örneklem kullanarak otel yöneticileri tarafından raporlanan Üçlü Kar Hanesi sürdürülebilirliğinin algılanan önemi ölçülmüştür. Araştırmaya 423 otel katılmıştır. Bulgular otel yıldız puanının ekonomik sürdürülebilirliğin finansal ölçülerinin algılanan önemini ve aynı şekilde otel yönetimi tarafından sosyal olarak sorumlu uygulamaların uygulanması üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Aynı sonuç çevresel uygulamalar için geçerli değildir. Üstelik otel konumunun da sürdürülebilirlik boyutları üzerindeki algılamaların paylaşımında anlamlı bir rol oynamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Otel yıldız derecelendirmeleriyle ilgili olarak, sosyal ve ekonomik sütunların öneminin beş yıldızlı oteller için daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Stylos ve Vassiliadis, 2015: 20-21).

Benzer şekilde Mihalic vd. (2012) çalışmalarında Slovenya otel endüstrisinin sürdürülebilirlik yönünü incelemek için bir otel sürdürülebilirlik iş modeli (HSBM) geliştirmişlerdir. Çalışma özellikle ekonomik düşüncenin baskın olduğu geçiş ortamındaki yeni

çevresel ve sosyal performans göstergelerine yönelik yönetsel tutumları yansıtması dolayısıyla önem arz etmektedir. Sonuçlar Sloven konaklama firmalarının ekonomik performansı (%66) yakından takip ederken çevresel ve sosyal performansı (%28 - %42) daha az izlediğini göstermiştir (Mihalic vd., 2012: 713).

Mihalic (2013-a) çalışmasının sonuçlarına göre Slovenya turizm barometresi, Slovenya turizminin kendisini yeşil piramidin alt kısmında (farkındalık bölgesi) yeşil "hissettiğini" çünkü çevre sorunlarına karşı kayıtsız olmadığını ve bu sorunların iş performansı üzerindeki etkilerinin farkında olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte tartışma ve sorumluluk aşamaları nispeten düşük notlar almıştır (6 / 10). Bu sonuç, turizm paydaşlarının doğal ve sosyo-kültürel performansla ilgili strateji ve politikalarını iyileştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Çevresel sorumluluk aşaması olan son aşamada alınan on üzerinden altı notu, Slovenya turizminin sorumlu turizm aşamasına girdiğini ve "yeşile gittiğini" ima etse de yoğunluk ve dönüşüm hızının hala çok düşük olduğunu göstermektedir. Daha fazla çevresel bilginin, turizm etkileri hakkında daha fazla bilgi birikiminin ve nasıl hareket edileceği ve ekonomik, doğal ve sosyo-kültürel iş kollarının nasıl senkronize edileceği hakkında daha fazla bilginin mevcut durumu iyileştireceği varsayılmıştır (Mihalic, 2013a: 14).

Mihalic (2014) çalışmasında konaklama sektöründen elde edilen ampirik kanıtlar ekonomik performansın en yüksek öncelik olduğunu, çevresel performansın ise en düşük öncelik olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmaya göre üçlü kar hanesi veya kurumsal sosyal sorumluluk gibi diğer sürdürülebilirlik içerikli kavramlar iş dünyasına daha yakın görünmektedir. Sürdürülebilirlik hakkında konuşma konusundaki isteksizlik aynı zamanda yeşil turizm kavramının eşanlamlı olarak kullanılmasına yol açmıştır. Bu bağlamda işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk davranışı ile yalnızca nihayetinde kar amacı güdülerinden kaynaklanan iş hedeflerine katkıda bulunduğu ölçüde ilgilenmektedirler. Bu piyasa odaklı görüş turizm endüstrisi tarafından daha proaktif bir çevresel etkinliğe karşı koymak için sıkça kullanılan bir argümanla tanımlanabilir. Firmalar genellikle çevre dostu ürünler ve sorumlu turizm uygulamalarına olan düşük tüketici talebinin ve ekstra ödeme yapma isteksizliğinin çevresel performansı iyileştirmek için yetersiz bir teşvik olduğunu iddia etmektedirler. Pazar yönelimi açıkça alıcılar için üstün değer yaratmaya ve dolayısıyla işletmeler için üstün performans yaratmaya odaklanmakta ve ekonomik sorumluluklarla yasal ve etik sorumluluk gibi diğer sorumlulukları birbirinden ayırmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmaya değil ekonomik faydaya öncelik verilmektedir (Mihalic, 2014: 4).

Kirk (1995: 8) İngiltere'nin otel çevre politikalarını ve faaliyetlerini incelemiş, otellerin çevre sorunlarına yalnızca finansal ödüller (örneğin, enerji ve atık yönetimi) ve mevzuat için

ilgi gösterdiği sonucuna varmıştır. Bununla birlikte Kirk çevre sorununu incelemiş ve otellerin somut çevresel eylemlerini finansal performansları ile ilişkilendirmemiştir. Buna ilaveten araştırmalar kurumsal sosyal sorumluluk ve rekabet avantajlarını birbirine bağlamıştır ve kurumsal sosyal sorumluluk eylemlerinin bir kurumun itibarını ve tüketici memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini doğrulamıştır.

2.4.2. Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Performans Üzerine Çapraz Korelasyon Çalışmaları

Cvelbar ve Dwyer (2013) uzun vadeli strateji planlamasında üçlü kar hanesi raporlamasının önemini vurgulayarak sürdürülebilirliğin 3 ayağını otel performansını ölçmek için operasyonel göstergelere dönüştürmüştür. 2009 yılında Slovenya hükümetiyle işbirliği içerisinde olan Cvelbar geniş bir uzmanlar ekibi ile birlikte konaklama endüstrisinin ekonomik, sosyal ve çevresel performansını ölçmek için bir model geliştirmiştir. Proje firma düzeyinde ekonomik, çevresel ve sosyal performansı ölçmek için geçerli bir gösterge seti tanımlamıştır. Muhasebe temelli araştırmaların da olduğunu tespit eden yazarlar aynı zamanda UNWTO, EU, USALI (Konaklama Endüstrisi için Tek Düzen Hesap Planı) tarafından önerilen sürdürülebilirlik göstergelerini de sınımlamışlardır. Accor, Scandic, Choise, Marriot International, Intercontinental Hotel Group, Wyndham Worldwide, Hilton gibi uluslararası zincirlerin yıllık raporlarını sınımlamışlar ve performansı ölçmek için kullanılan göstergeler setini analiz etmişlerdir (Cvelbar ve Dwyer, 2013: 489).

	BURAYA ODAKLAN	İYİ ÇALIŞMAYI SÜRDÜR
Ö N E M	YÜKSEK ÖNEM	YÜKSEK ÖNEM
	DÜŞÜK PERFORMANS	YÜKSEK PERFORMANS
	DÜŞÜK ÖNCELİK	OLASI AŞIRI YÜKLEME
	DÜŞÜK ÖNEM	DÜŞÜK ÖNEM
	DÜŞÜK PERFORMANS	YÜKSEK PERFORMANS

PERFORMANS

Şekil 2. 5 Önem / Performans Matrisi

Kaynak: Cvelbar ve Dwyer, 2013: 492

Konaklama endüstrisinde fırsatların gelişimini tanımlarken, stratejik planlama çalışmalarına da rehberlik edebileceği için Önem / Performans matrisinin analiz için oldukça uygun bir yöntem olduğuna kanaat edilmiştir (Şekil 2.5). Standart dört bölmeli matris örgütlerin gelişim alanlarını tanımlamasına ve önem-performans arasındaki boşluğu azaltacak eylemleri belirlemesine yardımcı olmaktadır. Önem / Performans Matrisi analizinin sonuçları firmaların genel performansını geliştirme amacıyla öncelikli alanları gösteren politika formasyonu için önemli bir temel sağlamaktadır. Çalışmada üç sürdürülebilirlik boyutuyla birlikte bu boyutların alt hatlarını tanımlamak için faktör analizi kullanılarak bir model geliştirilmiştir. Konaklama işletmesi yöneticilerinden sürdürülebilirlik göstergelerini izleyerek, sürdürülebilir operasyonlar için her bir göstergenin önemini ve her bir gösterge ile uyumlu olarak uygulanan eylemlerde firmalarının performanslarını oylamaları istenmiştir. Aşağıda yazarların kullanmış olduğu performans göstergeleri ve bu göstergeleri nasıl faktörleştirdikleri görülmektedir (Cvelbar ve Dwyer, 2013: 491).

Performans göstergeleri; ekonomik, çevresel ve sosyal göstergeler olarak ayrılmıştır. Ekonomik göstergeler; gelir artışı, kar artışı, varlıkların getirisi (ROA), EBITDAR marjini, ödeme gücü, nakit akışı, ortalama oda fiyatı, ortalama doluluk oranı, gelirlerde maliyetlerin payı olarak belirlenmiştir. Çevresel göstergeler; enerji tüketimi, geri dönüşümü sağlanan atıklar, ekolojik kalite etiketleriyle ilgili aktiviteler, çevresel kalite standartları, müşteriler için çevresel faaliyetler, çalışanlar için çevresel faaliyetler, yenilenebilir enerji, su geri dönüşümü, katı atık miktarı olarak belirlenmiştir. Sosyal göstergeler ise belediye ile işbirliği, kar amacı gütmeyen örgütlerle işbirliği, şebekelere üyelik, şikayette bulunan misafir oranı, çalışanların eğitimi, yerel halkla işbirliği, yerel halkın tatmini, tekrar müşteri oranı, yüksek oranda tatmin olmuş müşteri oranı, çalışanların maaş tatmini, çalışanların çalışma koşullarından tatmini, oteldeki kültürel etkinliklerin sayısı, sunulan yerel yemeklerin oranı olarak belirlenmiştir (Cvelbar ve Dwyer, 2013: 491).

Sürdürülebilirliğin 3 boyutuna ilişkin göstergeler 7 faktörde toplanmıştır. Ekonomik boyut; genel finansal performans ve otele özgü performans olmak üzere 2 faktöre ayrılmıştır. Birinci faktör olan genel finansal performansın altında; önceki yıllarla karşılaştırıldığında toplam gelir artışı, önceki yıllarla karşılaştırıldığında kar artışı, varlık getirisinin karlılığı, EBITDAR marjini (faiz, vergiler, itfa, amortisman, tekrardan yapılanma veya kira maliyetlerinden önceki kazanımların marjini), borç durumu (finansal borçlar/öz kaynak), ödeme gücü (kısa dönemli varlıklar/kısa dönemli borçlar), nakit akışı gibi kavramlar yer almaktadır. İkinci faktör olan otele özgü performansın altında; ortalama oda fiyatı, ortalama doluluk oranı, gelirlerdeki maliyetlerin oranı gibi kavramlar yer almaktadır (Cvelbar ve Dwyer, 2013: 497).

Çevresel boyut; kaynak kullanımıyla ilgili çevresel faaliyetler ve çevresel farkındalık olmak üzere 2 faktöre ayrılmıştır. Birinci faktör olan kaynak kullanımıyla ilgili çevresel faaliyetlerin altında; enerji tüketimi, su tüketimi, geri dönüştürülen atıklar, ekolojik kalite etiketlerine ilişkin faaliyetler gibi kavramlar yer almaktadır. İkinci faktör olan çevresel farkındalığın altında; çevre kalite standartları, misafirler için çevresel faaliyetler, yenilenebilir kaynaklardan enerji tüketimi, su geri dönüşümü, katı atıkların miktarı, çalışanlar için çevresel faaliyetler gibi kavramlar yer almaktadır (Cvelbar ve Dwyer, 2013: 497).

Sosyal boyut; yerel halkla ilişkiler, müşterilerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler olmak üzere 3 faktöre ayrılmıştır. Birinci faktör olan yerel halkla ilişkilerin altında; belediye ile işbirliği, yerel halkla işbirliği, kar amacı gütmeyen örgütlerle işbirliği, turizmin gelişimiyle ilgili yerel halkın tatmini, turizm gelişimi ve destinasyonu destekleyen şebekelere üyelik ve eylemler gibi kavramlar yer almaktadır. İkinci faktör olan müşterilerle ilişkilerin altında; yazılı formda biçimsel olarak şikayette bulunan misafir oranı, son üç dönemde otelde konaklayan tekrar müşterilerinin oranı, yüksek misafir tatmin oranı gibi kavramlar yer almaktadır. Üçüncü faktör olan çalışanlarla ve yerel kültür ile ilişkilerin altında; çalışanların eğitimi, diğer otellerle karşılaştırıldığında çalışanların maaşlarından duyduğu tatmin, oteldeki kültürel etkinliklerin sayısı, çalışanların çalışma koşullarından tatmini, sunulan yerel yemeklerin oranı gibi kavramlar yer almaktadır (Cvelbar ve Dwyer, 2013: 497).

Çalışmanın sonuçlarına göre; Faktör 1 (Genel finansal performans) ve Faktör 2 (Otele özgü performans) Önem / Performans Matrisinin Buraya Odaklan hanesinde, Faktör 3 (Kaynak kullanımıyla ilgili çevresel faaliyetler) ve Faktör 6 (Müşterilerle ilişkiler) İyi Çalışmayı Sürdür hanesinde, Faktör 5 (Yerel halkla ilişkiler) Düşük Önem hanesinde ve Faktör 4 (Çevresel farkındalık) ve Faktör 7 (Çalışanlarla ilişkiler) Olası Aşırı Yükleme hanesinde yer almıştır. Sonuçlar Slovenya konaklama endüstrisinin ekonomik performansının geliştirilmesine odaklanılması gerektiğini göstermiştir. Müşterilerle pozitif ilişkiler ve kaynakların verimli kullanımıyla ilgili çevresel eylemlerin sürdürülmesi gerektiği ve bu şekilde dolaylı olarak maliyet tasarrufu sağlanabileceği belirtilmiştir. Yerel halkla ilişkilerin ihmal edildiği tespit edilmiştir. Çevresel farkındalık, çalışanlarla ilişkiler ve yerel kültür alanlarına gereğinden fazla önem verildiği gözlemlenmiş ve Olası Aşırı Yükleme alanındaki faktörler için sarfedilen çabanın gereksiz olduğu ve buraya harcanan kaynakların başka alanlara kaydırılması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bulgular yöneticilerin sürdürülebilirliğin temel prensiplerinin anlayışına sahip olmadıklarını göstermiştir. Sloven yöneticiler çevresel farkındalığın ilk aşamasında gözükmektedirler. Çevresel yönetim uygulamalarını maliyetleri azaltmak için yaptıklarını vurgulamaktadırlar. Çalışanlarını ve yerel halkı yeterince önemli

bulmamaktadırlar. Genel olarak, yöneticiler ekonomik performansa güçlü bir bağlılık göstermekte, buna karşın sürdürülebilir kalkınmanın diğer boyutlarını ihmal etmektedirler. Ancak oteller çevresel ve sosyal açıdan sorumluluk olarak rekabetçi bir maliyet avantajı elde edebilmektedirler. Ayrıca sadece ekonomik sonuçlarını değil; aynı zamanda faaliyetlerinin çevresel ve sosyal performansını rapor ederek daha şeffaf ve sorumluluk sahibi olarak daha geniş kitlelere kendilerini tanıtmaya imkanı yakalayabilmektedirler. Çevresel ve sosyal bilincin arttığı pazarda tüketicilerin satın alma davranışlarının çevresel problemlerle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunun farkına varılmıştır. Araştırmacılar dünya genelinde konaklama hizmeti sunanların tüketici taleplerine cevap verebilmek amacı ile faaliyetlerinin çevreye olan olumsuz etkilerini en aza indirecek stratejiler uyguladıklarını göstermişlerdir. Otel müşterileri yavaş yavaş “yeşil alternatifler” talep etmekte, otelciler de bu talepler karşısında giderek daha fazla motive olmakta ve daha fazla çevresel sorumluluk için adım atmaya istekli olmaktadır (Cvelbar ve Dwyer, 2013: 487-488)

Levy ve Park (2011), kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik 35 faaliyet belirlemiş ve bu faaliyetleri uygulamanın 10 ana faydası bulunduğuna işaret etmişlerdir. Daha sonra kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin otel performansına olası etkisi (faydaları) önem-performans analizi ile değerlendirilmiştir. Bu nedenle, daha düşük önem / performans seviyelerinde nispeten zayıf rekabetçi pozisyonlar kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında gelecekteki gelişimler için açıkta bırakılmıştır. Bu çalışmanın otel performans verileri, operasyonel maliyet tasarruflarının, otel işletmecilerinin sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirmeleri için en güçlü teşviki sağladığını göstermiştir. Bu nedenle, enerji tasarruflu aydınlatma çözümleri ve çarşaf ve havluların yeniden kullanım programları gibi kaynak verimli uygulamalar, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önemini teyit eden, en yüksek puan alan öğeler arasında yer almıştır. Öte yandan, sürdürülebilir büyüme için, çalışan katılımını izlemek ve sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında rapor vermek amacıyla yüksek öncelikli olarak formal bir yönetim sisteminin oluşturulmasının nispeten düşük performans / yüksek önem düzeyi ile mümkün olabileceğini değerlendirilmişlerdir, ancak şaşırtıcı derecede yenilikçi uygulamalar (alternatif enerji kaynaklarını kullanma ve karbon ayak izlerini azaltma gibi) düşük öncelikli olarak algılanmıştır (Levy ve Park, 2011: 151).

Levy ve Park (2011) tarafından yapılan araştırmaya benzer şekilde, Bohdanowicz'in çalışmasında (2006: 678) daha çevre dostu faaliyetlere sahip oteller için en güçlü teşvik işletme maliyetlerinin düşürülmesi ve artan müşteri talebi ise ikinci en güçlü teşvik edici faktör olarak ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, Fotiadis vd. (2013: 156), sürdürülebilir faaliyetlerin işletme performansı üzerinde faydalarından çok daha güçlü bir maliyet etkisi yarattığı sonucuna

varmıştır. Assaf vd. (2012:597) sürdürülebilir performans yönetim sistemlerinin yaygınlığı ve operasyonel performans ilişkisine (Odarlar ve F&B departmanlarının satışları ve malzeme ve hizmetlerden kaynaklı otel maliyetleri) ilgi göstermişlerdir. Bu çalışmanın bulguları, sürdürülebilirlik raporlamasının performansı artırıcı etkisine destek sağlamaktadır.

2.4.3. Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Performans Üzerine Nedensel İlişki Araştırma Çalışmaları

Assaf vd. (2012) çalışmalarını yönlendiren ana unsur, mevcut çalışmaların hiçbirisinde üçlü kar hanesi raporlamasının otel performansının daha iyi olmasına yol açıp açmadığının test edilmemiş olmasıdır. Otel yöneticilerinin üçlü kar hanesi raporlama maliyetinin daha yüksek performansa yol açarak kendisini amorti edip edemeyeceğini bilmeye olan ihtiyaçlarının görülmesi önemli bir araştırma sorusu oluşturmuştur. Teorik olarak tüm avantajları ile üçlü kar hanesi raporlamasının daha yüksek performans elde edilmesine katkı sağladığı iddia edilmektedir. Yazarlar araştırma için 3 hipotez belirlemiş ve test etmişlerdir.

Hipotezler daha geniş kapsamlı çevresel raporlama yapan otellerin daha yüksek performans göstereceği; daha geniş kapsamlı sosyal raporlama yapan otellerin daha yüksek performans göstereceği; daha geniş kapsamlı finansal raporlama yapan otellerin daha yüksek performans göstereceği şeklinde oluşturulmuştur. Çıkan sonuçlara göre bu çalışmanın üç hipotezi de kabul edilmiştir. Üçlü kar hanesinin 3 boyutu arasında, çevresel raporlama ve sosyal raporlama en büyük katsayılara sahip çıkmış ve bu nedenle otel performansının en etkili belirleyicileri olarak tespit edilmiştir. Bu durum muhtemelen tüketiciler, hissedarlar, potansiyel yatırımcılar, alacaklılar, düzenleyiciler, çalışanlar ve kamuoyu da dahil olmak üzere çok sayıda kurumsal paydaş için çevresel ve sosyal konuların giderek daha önemli hale geldiği konusundaki savdan kaynaklanmıştır. Ayrıca çevresel performans ile ilgili raporlama yapan firmaların bu alanda öncü ve stratejilerin uygulanmasında daha ilerici oldukları görülmüştür. Aynı zamanda küresel olarak sürmekte olan değişikliklere de cevap verebilmektedirler. Bu nedenle bu firmaların daha iyi performans göstermeleri olağan olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada sosyal ve çevresel yükümlülüklerini yerine getirebilecek bir otelin daha fazla yatırımcı ve müşteri çekmesinin daha olası olacağı sonucuna varılmıştır. Ayrıca firmaların üçlü kar hanesi raporlamasından sağlayabileceği potansiyel faydalar; maliyet kontrolü ve operasyonel tasarruf, daha güçlü markalaşma ve pazar bilinci ve paydaşlarla ve toplumla daha yakın ilişkiler olmak üzere beş başlık altında sınıflandırılmıştır. (Assaf vd., 2012: 597).

Rodriguez ve Cruz (2007) İspanyol otel firmalarının kurumsal sosyal sorumluluğunu tahmin etmişler ve daha sonra varlıkların getirisi açısından daha iyi finansal performans için

sorumluluk davranışındaki değişikliklere atıfta bulunmuşlardır. Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk; çevre politikalarına sahip olma, çevrenin korunmasına yönelik stratejileri uygulama ve sosyal sorunların çözümüne katılma ölçüsü ile ilişkilendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda yazarlar sosyal ve çevresel sorumluluğun firma performansı üzerindeki etkisini belirleme hedeflerini yerine getirdiğini belirtmişler ve bu değişkenin seviyesi yükseldikçe daha yüksek karlılık seviyelerinin oluştuğunu tespit etmişlerdir Sürdürülebilirlik uygulamalarının kısa vadede finansal performansı zayıflatabileceğini ancak sürdürülebilirlik yönetiminin evrimsel aşamaları boyunca, daha iyi bir sürdürülebilirlik performansına sahip firmaların maliyetleri düşürerek ve farklılaşmayı geliştirerek rekabet avantajı elde edebileceklerini ve bu durumun da finansal performansın artmasını sağlayacağını belirtmişlerdir (Rodríguez ve Cruz, 2007: 836).

Paralel bir çizgide, Pereira-Moliner vd. (2015), yönetim sistemlerinde ve iş süreçlerinde çevresel uygulamaların benimsenme derecesine göre proaktif otelleri reaktif olanlardan ayırmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, çevre yönetim sistemlerini kullanmanın iş performansını artırdığını göstermiştir. İş performansının operasyonel hale getirilmesi amacıyla, karlılıkla birlikte otele özel operasyonel ölçümler de kullanılmıştır. Yazarlar, çalışmada çevre yönetimi ile otel performansı arasındaki ilişkide, düşük maliyetler ve ürün farklılaştırmasının rekabet avantajı yaratarak olumlu bir şekilde aracılık ettiğini bulmuşlardır. Ayrıca bu çalışma, çevresel proaktivite ve iş performansı arasındaki karşılıklı ilişki için destek sağlamıştır. Bir otel çevresel olarak ne kadar proaktif davranırsa, o kadar iyi performans gösterecektir aynı zamanda bu durumun tersi de geçerlidir yani işletme performansı yüksek oteller çevre konusunda daha proaktif davranacaklardır. (Pereira-Moliner vd., 2015: 727).

Mihalic (2013-b) çalışmasında çevresel kaynakların destinasyon performansı üzerindeki etkisine, insan yapımı kaynaklardan aldıkları desteğe ve destinasyon ziyaretçilerinin beklenti ve deneyimlerine odaklanmıştır. Turizm talebinin çevresel ve insan yapımı kaynaklar olarak ikiye ayrıldığını belirtmiştir. Çevresel kaynakları doğal ve sosyokültürel kaynaklar olmak üzere iki alt gruba ayırmıştır. İnsan yapımı kaynakları ise altyapı ve üstyapı olmak üzere iki alt gruba ayırmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara dayanarak destinasyonların, çevresel kaynakları ziyaretçilerin erişimine ne kadar açabileceklerini ölçebileceklerini öne sürmüştür. Turist arzının bir parçası olmak için çevre kaynaklarının insan yapımı kaynaklara gereksinim duyduğunun kabul edilmesi gerektiği ve destinasyonlardaki insan yapımı kaynakların çevresel ziyaretçi deneyimini yarattığı değer ile ne kadar verimli şekilde desteklediğinin ölçülebileğini belirtmiştir. Bir destinasyonun insan yapımı kaynaklarının turizm ürünlerinin doğal veya

sosyokültürel kaynaklar gibi çevresel kaynakları yeterince kullanıp kullanmadığını anlamasının da çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Mihalic, 2013-b: 627).

Çalışmanın verileri Slovenya'nın yeşil bir destinasyon olarak imaj yaratmaya çalışmasına rağmen doğayı çok fazla ve ziyaretçilerinin beklediği kadar kullanmadığını göstermiştir. Ayrıca sosyokültürel unsurun müşteri memnuniyeti üzerinde güçlü bir şekilde etki ettiği görülmüştür. Turizm ürünüde iyileştirmeler yapılabileceği ve böylece ülkenin ziyaretçilerin "daha yeşil" beklentilerinin karşılamasına yardımcı olunabileceği vurgulanmıştır. Doğa temelli konaklama ve turizm ürünleri gibi daha fazla destekleyici insan yapımı kaynaklara yapılacak yatırımların potansiyel ziyaretçilere daha fazla doğal kaynak "satmaya" yardımcı olarak genel memnuniyetlerini ve destinasyon performansını artıracığı sonucuna ulaşılmıştır (Mihalic, 2013-b: 625).

Nicolau (2008: 1001), 1996 ve 2006 arasında kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili 26 bildirimde bulunan iki İspanyol otelindeki anormal getirileri incelemiştir. Pozitif anormal getiriler tespit edilmiş ve çalışma, kurumsal sosyal sorumluluğun otellere bir katma değer olarak kabul edilebileceği sonucuna varmıştır. Lee ve Park (2009: 110) otel ve kumarhaneler için kurumsal sosyal sorumluluk eylemlerinin karlılık (firma değeri) açısından etkisini hesaplamışlardır. Oteller için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile kârlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, kumarhaneler için ise ilişki olmadığını belirlemişlerdir.

Segarra-Ona vd. (2012: 252), ISO 14001 standartlarının benimsenmesinin ve uygulamalarının sahil otellerinin EBITDA kar marjını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Benzer şekilde, Alvarez-Gil vd. (2001: 467), önceki literatürde çelişkili sonuçlar tartışılmasına rağmen, çevre yönetiminin kısa vadeli finansal performans üzerinde bile etki yarattığını belirtmişlerdir.

Zhang vd. (2012: 237), finansal performansın artırılmasında çevresel sürdürülebilirlik performansının rolünü daha da desteklemektedir. Finansal performansın yanı sıra, Ghaderi vd. (2019: 44) çalışması, kurumsal sosyal sorumluluk katılımı ile itibar ve yenilik gibi finansal olmayan performans arasındaki pozitif ilişkiye destek sağlamıştır. Garay ve Font (2012: 335) kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile yöneticilerin finansal durumdan memnuniyeti arasında pozitif korelasyon olduğunu belirtmiştir. Kassinis ve Soteriou'nun (2003: 398) çalışması, çevresel çabalardan elde edilen piyasa performansı ile ilgilidir ve bulguları, müşteri sadakatinin gelir artırıcı etkisini desteklemektedir.

Carmona-Moreno vd. (2004: 122), İspanyol otellerini çevresel performans, çevre yönetimi uygulamaları ve çevresel baskılar düzeyinde ayırtmışlardır. Otellerin çevre dostu uygulamalarının daha yüksek çevresel performansa neden olduğunu bulmuşlardır. Benzer

sonuçlar, işletme performansından bir gelir elde etme yolu olmaksızın karlılık performansı için tasvir edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre evre yönetimi konusunda tecrübeli otellerin doluluk oranları daha az tecrübeli otellerin doluluk oranlarından önemli ölçüde farklılık göstermemektedir. Öte yandan McGehee vd. (2009: 432), sosyal performansın olumlu ve anlamlı etkisine dair kanıt sağlamaktadır. Bu, artan ortalama otel odası fiyatlarının daha iyi sosyal performansa yol açtığını gösteren sol taraflı bir ters etkiye işaret etmektedir.

Kang vd. (2010: 80), Kurumsal Sosyal Sorumluluk katılımının iki yönlü karşılaştırmalı etkisini incelemiştir. Bulgularına göre, kurumsal sosyal sorumluluk katılımının karlılık üzerinde önemli bir etkisi yoktur. Ek olarak, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla katılım, firma değerini artırmaktadır, ancak kurumsal sosyal sorumluluk katılımına yönelik olumsuz tutumlarda önemli bir etki yapmamaktadır. Bu alışma, firmaların uzun vadede kurumsal sosyal sorumluluk yatırımlarının telafi edici rolüne odaklanmaları gerektiğine değinmektedir. Benzer şekilde, Claver-Cortes vd. (2007: 674) evresel yönetim uygulamalarını benimseme kapasitesi olarak çevresel proaktifliğin, işletme performansı oranlarında yatak başına doluluk oranı üzerinde önemli ve olumlu etkisine rağmen karlılıkla anlamlı bir ilişki içinde olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, zaman içinde hissedilen finansal başarı ile ilişkilendirilmiştir.

Lopez-Gamero vd. (2009: 3117), rekabet stratejilerinin aracılık etkilerini gerçekleştirerek bu varsayımı haklı çıkartmış ve böylece sürdürülebilirlik uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişkiyi tutarlı bir şekilde açıklayan sonuçlara varmışlardır. evre yönetiminde proaktif olmanın, maliyetleri düşürmek yerine güçlü bir marka imajı ve itibar kazanarak otellerin farklılaşma açısından rekabet üstünlüğünü artırdığını iddia etmişlerdir. Bu alışma, çevresel performans ile ekonomik performansı ayırt etme açısından büyük önem taşımaktadır. Çevresel performans, finansal performansla bağlantılı olması gerekli olmayan çevresel yönetim uygulamalarının çıktısıdır. Daha iyi bir finansal performansa sahip olmak, sürdürülebilirlik ile ilgili yönetim uygulamalarını teşvik etme olasılığını daha da artıracaktır; ancak bunun tersi geçerli değildir.

2.5. Teorik Arka Plan ve Tartışmalar

Çevresel faaliyetlerin ekonomik etkileri son yıllarda giderek daha belirgin bir hale gelmiştir. 1998'den beri dünyada sadece yüz şirket toplam sera gazı emisyonlarının % 71'ini yaratmaktadır (Climate Accountability Institute, 2017). Bu durum asla kapitalist toplumun tek taraflı etkisi olarak kalmayacaktır. Küresel iklim ne kadar hızlı ısınırsa, çevresel tehlikelerden kaynaklanan finansal riskler, gezegenin dönüşlü doğasında o kadar yüksek olacaktır. Bununla

birlikte, organizasyonlarda çevresel sürdürülebilirlik odağını canlı tutmak hala çok zordur (Gimenez vd., 2012: 149-159). Sürdürülebilirlik hedefleri sistematik olarak göz ardı edildiğinden, kurumsal skandallar birçok başarılı işletmenin ve hatta dirençli olmayan ekonomilerin çökmesine neden olmuştur. Dolayısıyla, kamuoyunun şeffaflık beklentileri de giderek artmıştır. Sonuç olarak, hesap verebilirlik artık yalnızca yasal gereklilikler için bir endişe oluşturmamaktadır (Donleavy, 2018:94). Mali konuların ötesinde, hesap verebilirlik kurumsal eylemler ve kararlarla yakından ilgilidir.

Sürdürülebilirlik muhasebesi (Elkington, 1998) çevre ile ilgili bilgilerin şeffaf bir şekilde tüm paydaşlara ifşa edilmesine yardımcı olmaktadır (Freeman vd, 2010). Paydaşların muhasebeye yaklaşımı, finansal performansı kurumsal eylemlerin birinci dereceden sonucu olarak ele almaktadır. Çevresel uygulamalar, farklı mali dönemlerde (uzun veya kısa vadeli) performans portföyü için ayrıştırılmış merkezlere (maliyetler, gelirler, varlıklar / yatırımlar) hizmet ettiğinde, karlılık ters yönlere hareket etme eğilimindedir. Kârlılığı paydaş davranışına bağlamaya yönelik çok çeşitli teorik dayanaklar mevcuttur; ancak kar-çevre bağıını ele alan önceki çalışmalar "maliyet" ve "değer" paradigmaları üzerine konumlandırılmıştır.

Uygulamaya dayalı bir kurumsal çevre stratejisi merceğinden, ayrık paradigmlar çelişkili bir sonuca yol açmazlar; sadece çevresel uygulamalara yönelik örgütsel davranışı anlamak için farklı mantıksal akıl yürütme türleri kullanırlar. Buna karşılık, uzun vadeli karlılık ilişkisinde her türlü neden birlikte hareket etmektedir. Sonuç olarak, çelişkili olduğu iddia edilen ampirik kanıtlar, çevresel yönetimin finansal faydalarının maliyetlerine göre ağırlıklandırıldığı ödünleşim bölgelerinden ortaya çıkmaktadırlar (Walley ve Whitehead, 1994:51).

Sürdürülebilir karlılığa ilişkin ilk çalışmalarda, ampirik kanıtlar karmaşık ve çoğu zaman sonuç vermemektedir. Yeşil kar arayışına ilişkin birinci nesil tartışmalarda sürdürülebilirlik araştırması maliyetlere odaklanan yaklaşım ve yaratılan değere odaklanan yaklaşım olmak üzere iki ana düşünce okuluna bölünmüştür (Hassel vd., 2005: 45). Maliyetlerle ilgilenen çevre yönetimi okulu, dış paydaşların firma değerine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Bu düşünce akışı hisse senedi veya hisse senedi fiyatlarının piyasa değerlerini karşılaştırarak gelecekteki büyüme beklentilerine ilişkin tahminlere dayanmaktadır. Maddi olmayan varlıklara veya itibara yapılan yatırımların getirileri kısa vadede negatif çıkmıştır. Bu nedenle çevre yatırımlarının sürekli olarak firma için önemli bir maliyete neden olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak maliyet yaratan perspektife göre çevre uygulamalarına iştirak edilmesi hissedarların çıkarları pahasına sermaye varlıkları yatırımı ile sonuçlanmaktadır. Hisse senedi yatırımları için daha ileriye dönük bir yaklaşımın

benimsenmesi gerekmektedir. Çevreciliğin ek maliyetlerinin söz konusu olduğu önceki araştırmalar firmaların çevreci olmak için daha fazla ödeme yapma konusunda isteksiz olduğunu göstermiştir.

Çevresel faaliyetler ve karlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık bulgulara rağmen, çevre yönetiminin ayrı düşünce okulları birbirleriyle çelişmemektedir. Çevreye duyarlı davranış bir işletmenin finansal değerini; işletmenin finans kuruluşlarına karşı güvenilirliğini güçlendirerek, ilgili yasal düzenlemelere uyum sağlayarak, müşterilerin algısında yeşil bir marka olarak konumlandırarak, maliyetlerden tasarruf ederek vb. birçok farklı yoldan artırabilmektedir. Değer yaratma (/ satış gelirleri) ve maliyet (/ sermaye yatırımları) bir madalyonun iki yüzüdür. İkinci nesil araştırmalarda (Albertini, 2013: 432; Dixon-Fowler vd., 2013: 354; Endrikat vd., 2014: 735) yasal düzenlemeler, mülkiyet yapısı vb. gibi çeşitli faktörlere daha fazla dikkat çekilmiştir. Bu yeni akış araştırmacıları, çevresel katılımın farklı etkilerini uzlaştırmaya yönelik sonuçsuz çabalardan uzaklaştırmış ve "yeşil olmak ne zaman işe yarar?" sorusunu sormaya teşvik etmiştir. Ayrıca ikinci nesildeki çalışmalar, ilk neslindeki sonuçsuz veya çelişkili bulguların temel olarak ölçüm heterojenliğinden kaynaklandığını ortaya koymuştur (örn. çevre yönetiminde reaktif ve proaktif faaliyetler ve finansal performansta kısa vadeli veya uzun vadeli dönem). Çevresel performansı değerlendirmek için reaktif çözümleri proaktif çözümlerden ayırmak, çevresel faaliyetler için güçlü bir varsayımsal performans farklılaşması temeli oluşturmuştur (Frondele vd., 2007: 574). Yönetimsel uygulamalarda reaktif çevre stratejisi, kirlilik oluştuktan sonra yani fabrika borusunun sonundaki yatırımları içermektedir (Endrikat, 2014: 740). Yasal düzenlemelere uyum sağlamak ağırlıklı olarak reaktif stratejiyi tetiklemektedir. Öte yandan proaktif çevresel yönelim, sonradan yaptırımlar yerine önleyici eylem gerektirmektedir. Tepkisel davranış çevre yönetiminin maliyetleri ile ilgilenirken, proaktif olanlar değer düzeyiyle ilgilenmektedir. Reaktif çevre yönetimi kısa vadeli getiri sağlayabilmektedir; ancak proaktif davranışta yatırımın geri dönüşü daha uzun süreler gerektirmektedir.

Farklı çevre stratejileri ile uyumlu olarak üçüncü ve son nesilde yapılan çalışmalar (Semenova vd., 2010: 269-272; Middleton, 2015: 205; Miralles-Quirós vd., 2018: 574/3; Singal, 2014: 19) uzun vadede pazar performansını incelemiş ve böylelikle çevre yatırımlarının değer uygunluğuna destek sağlanmıştır. Görünüşe göre bu nihai çaba, yeşil olma ya da olmama konusunda fikir birliği oluşturabilecektir. Çevresel katılım telafi edilmemiş çevresel etkileri hafifletme işlevi olarak değil, bunun yerine ekolojik farklılaşma yaratmak için kurumsal yeteneklerin geliştirilmesiyle ilgilidir.

2.5.1. Sürdürülebilirlik Yönetiminin Maliyet Kaygısı Paradigması

Sürdürülebilirlik yönetiminin maliyet kaygısı paradigması, yeşil yatırımlar için yapılan harcamalara odaklanmaktadır. Sürdürülebilir çevre yönetimi, mevcut hizmet üretim sistemini yeniden yapılandırmak için fazladan kaynakların önemli ölçüde harcanmasını gerektirmektedir (Fotiadis vd, 2013: 150). Sürdürülebilirlik yatırımlarının maliyetleri gelecekteki potansiyel getirilerini aştığında, ortaya çıkan net bugünkü değer negatiftir. Bu durumda, önemli miktarda sürdürülebilirlik yatırımı giderleri, kar hanesini zayıflatmaktadır. Yatırım merkezli paradigma, finansal performans ve kurumsal çevre davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak için kurumsal teori ve vekalet teorisinden yararlanmaktadır.

2.5.1.1. Kurumsal Teori

Çevrecilik her zaman amaçlanan bir davranış değildir. Bazen meşru otorite tarafından empoze edilen uyarıcı odaklı eylemler olarak ortaya çıkmaktadır. Organizasyonel eylemlerin kasıtsız ancak gerçekleşmiş doğası, çevresel bilginin gönüllü olarak ifşası ilkelerine aykırıdır. Bu noktada, sürdürülebilir çevresel eylemler üzerinde üstün bir zorlayıcı kontrol uygulanmaktadır. Çevresel bozulma yasal yaptırımlara tabidir. Düzenleyici yaptırımlar, istenen bir sürdürülebilir davranışın ihlali için mevcut olan çözümlerdir. Çevresel davranış için düzenleyici kabulün yanı sıra, bir örgütsel popülasyonda çevresel uygulamaların birbirine yaklaştığı yerde muhtemelen öykünmecî eşbiçimlilik meydana gelecektir. Sonuç olarak, çevre koruma uygulamalarının benimsenmesi eninde sonunda törensel olarak gerçekleşme eğilimindedir. Bu koşullar altında, reaktif kolektif eylem genellikle bireysel organizasyon için etkili bir çözüm içermemektedir. Bunun yerine, çevresel uygulamaların yatırım maliyetlerinin rekabetçiliği ve karlılığı zayıflatma olasılığı daha yüksek olacaktır (Walley ve Whitehead, 1994:49).

2.5.1.2. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi perspektifinden, çevreci sermaye yatırımları ileriye dönük finansal risk değerlendirmesine tabidirler. Çevreye duyarlı davranışlar genellikle meşruiyet kazanmak için kullanılmaktadır. Buna karşılık, çevreye duyarlı projelerde yatırımları finanse etmek için kullanılan çevreci tahviller (green bonds) düşük performans göstermekte ve ilk aşamalarında karlılığı düşürmektedir (Klassen ve McLaughlin, 1996: 607). Bu nedenle, kuruluşlar, yatırımcıların çevresel sorumluluk için ödeme yapma konusunda önemli ölçüde isteksizlikleriyle karşılaşmaktadırlar. Önemsiz piyasa tepkisi nedeniyle, yatırımcıların şüpheli davranışları, çevresel girişimlerin duyurularını caydırmaktadır (Cordeiro ve Sarkis, 1997: 106).

Risk yönetimi perspektifinden bakıldığında menkul kıymetler piyasası, çevresel sürdürülebilirlikte en iyi performans gösterenleri cezalandırma eğilimindedir (Albertini, 2013: 436; Cordeiro ve Sarkis 1997:111). Böylece sürdürülebilirlik yatırımı ödeme yapısında bir "kazan-kaybet" pozisyonu yaratmaktadır. Ödeme yapısındaki asimetric değer tahsisi, yalnızca çevresel sorumluluğun ve maliyetlerin özel şirketlere aktarılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle vekiller sürdürülebilirliğe yönelik yönetsel uygulamalara katılımı, toplumsal faydalar uğruna bir özveri olarak değerlendireceklerdir (Inoue ve Lee, 2011: 791).

Kısacası, sürdürülebilir yönetimin maliyet kaygısı perspektifi, düşük performansı; reaktif kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ve yanlış seçimden kaynaklanan sürdürülebilirlik yatırımlarının olumsuz getirilerine bağlamaktadır (Nawrocka ve Parker, 2019: 603). Bu perspektiften, alternatif projeler için mevcut olan pozitif getiriler, güçlü aktörlerin ezici hedeflerine ulaşmak için feda edilebilmektedir (Tufano, 1998: 68). Organizasyonlar, izomorfik adaptasyonun kaynakların verimsiz tahsisini artırdığı zayıf kurumsal yönetişimden dolayı ciddi kayıplar yaşarlar (Hirth ve Uhrig-Homburg, 2010: 254). Bu nedenle, özel sektör için çevresel yönetim, çevre kirliliğinin dışsal maliyetlerini içselleştirmekten başka bir anlam içermemektedir.

Sermaye yapısında finansal kaldıraç kullanan kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları (Dascalu vd., 2010: 27) çevre düzenlemelerinin, özel sektördeki firmaların çevre kirliliğinin oluşturduğu harici maliyetleri içselleştirebilmek için daha büyük finansal risk yüküne maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bu durumda firmalar sadece toplumsal maliyetleri kendisine aktarmak için ekstra kaynak harcamaktadırlar. Kurumsal yönetim başarısızlıklarıyla ilişkili olarak vekil risklerinin ötesinde, sosyal olarak bilinçli tasarımıyla kurumsal değer sisteminin ayırt edici yetkinlikler geliştirmesi gerekmektedir. Bir kuruluşun temel yetkinliği farklı yeteneklerin işlevler arası entegrasyonundan kaynaklanmaktadır. Böylece rekabetçi bir konum elde edilmektedir; ancak sürdürülebilir rekabetçiliğin tekrarlanması kolay değildir ve stratejik varlıkların maddi olmayan doğasına bağlıdır. Muhasebe bilgilerinin yetersizliğinden dolayı çevresel duyarlılığa iştirak etmek için maddi olmayan duran varlıklara yapılan yatırımlar muhtemelen performans değerlendirme problemine maruz kalmaktadırlar (Nawrocka ve Parker, 2019: 602; Wood ve Jones, 1995: 258). Bu sebeple hissedarlar bu maddi olmayan duran varlıkların değerini hafife alabilmektedirler.

Ayrıca, sürdürülebilirlik uygulamalarının uygulanması her zaman daha iyi bir sürdürülebilirlik performansı ile sonuçlanmamaktadır (Nawrocka ve Parker, 2009: 602). Bu nedenle, vekiller çevre dostu yönetim yatırımlarını sürdürülemez bir davranış olarak görecektir (Inoue ve Lee, 2011: 791). Önceki araştırmaların bulguları (Cordeiro ve Sarkis

1997:111 ; Hart ve Ahuja, 1996: 31; Gilley vd., 2000: 1201), ilk aşamalarda çevreyi daha az kirleten emisyonların karlılığı düşürdüğünü doğrulamaktadır. Çevresel girişimlere ilişkin açıklamalar yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle borsadaki yatırımcılardan olumsuz tepki almaktadır (Albertini, 2013: 436). Piyasaya dayalı finansal performans ölçümlerinin sonuçları, yatırımcıların çevreciliğe karşı şüpheli davranışı ile açıklanabilir. Hisse senetleri için risk-kazanç getirisinde, şüpheli çevreciler (Lomborg, 2001) esasen doğal çevrenin tekrarlanan yapısını görmezden gelmektedir, aslında örgütsel sürekliliğin bizzat kendisi çevresel tahribattan muzdariptir. Bu nedenle, çevre girişimlerine yatırım yapmak, hisse senedi piyasaları tarafından çevresel sürdürülebilirlik açısından en iyi performans sergileyenler cezalandırıldığında ödeme yapan konumundaki hissedarlar için bir “kazanç-kayıp” pozisyonu oluşturmaktadır (Albertini, 2013: 436).

Sosyal açıdan sorumlu şirketlerin hisse senetlerinin benzer ölçekteki diğer şirketlerin hisse senetlerine nazaran ortalama olarak daha düşük getiriye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte sosyal açıdan sorumlu şirketlerin hisse senetlerinin önemli ölçüde daha az riskli olduğu, portföylerdeki satın alma ve tutma stratejisi arasında riske göre ayarlanmış getirilerde önemli bir fark olmadığı, sosyal sorumluluk portföyündeki satın al ve tut stratejilerinin sistematik riske önemli ölçüde daha düşük maruz kaldığı tespit edilmiştir (Becchetti, 2007: 153).

Diğer yandan sosyal açıdan sorumlu bir yaklaşımın benimsenmesi ile elde edilecek potansiyel faydalar bulunmaktadır. Bu faydalar; sürdürülebilirliğe duyarlı tüketiciler tarafından daha yüksek talep edilirlilik, ücret etkisi veya içsel bir motivasyon etkisi yoluyla gelişmiş çalışan verimliliği ve üretkenliğinin sağlanması, alıcı-satıcı ilişkilerinde var olan bilgi asimetrisine rağmen algılanan ürün kalitesine dair önemli sinyaller verilmesi, kurumsal sosyal sorumluluk uygulayan işletmeler için bir 'Freeman etkisi' olarak paydaşlar ile çatışmanın en aza indirgenmesi ve bunların doğasında olan maliyetlerin düşürülmesi yoluyla daha az risk oluşma potansiyeli olarak sınıflandırılmıştır (Becchetti, 2007: 156).

2.5.2. Sürdürülebilirlik Yönetiminin Değer Yaratma Paradigması

Çevreci menkul kıymetler için olumsuz bir risk-getiri mübadelesi, doğal çevre ile örgütsel devamlılık arasındaki etkileşimi hafife almaktadır. Çevre yönetiminin gerçekten daha fazla getiri sağlayıp sağlamadığı sorusu (Hart ve Ahuja, 1996: 36), alternatif varlıklarda yatırım kararı verirken bir fırsat maliyeti meselesine indirgenmemelidir. Neoklasik çevre ekonomisi (Friedman, 2007), yeşil varlıklara yapılan verimsiz yatırımları ve kurumsal meşruiyetin olumsuz getirilerini aşırı vurguladığı için yoğun bir şekilde eleştirilmiştir. Yeşil yatırım,

yalnızca ekolojik bozulmaya karşı bir risk azaltma mekanizması değildir. Çevre dostu faaliyetler stratejik farklılaşmanın doğasında bulunmaktadır. Bu durumda, kaynak temelli görüş, çevresel değer üretiminin teorik temelini oluşturmaktadır. Bu çaba, çevreci yatırım fonlarının finansal risk değerlendirmesine zıttır ve çevresel uygulamaların karlılığı artırıcı etkisini açıklarken faaliyet gelirlerine başvurmaktadır.

2.5.2.1. Doğal Kaynak Temelli Bakış Açısı

Stratejik yönetim, yatırım kararlarında risk-getiri mübadelesinden ziyade çevresel yönelimin değer rasyonelliğini savunmaktadır. Değer yaratma perspektifinden, kâr marjları, çevre yönetimi uygulamalarının operasyonel değeri için hesaba katılmaktadır. Maliyet tasarrufu ve gelir yaratma kapasitesi, çevresel karı hesaplamak için operasyonel parametreler olarak kabul edilmektedir. Böylece, muhasebe bilgileri, operasyonel iyileştirme yoluyla daha kesin ve hızlı bir başarı elde edilmesine imkan sağlayacaktır. Doğal kaynak temelli görüşe göre (Hart, 1995: 986; Hart ve Dowell, 2011: 1467), yeşil dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ile proaktif çevre yönetimi, rakipleri geride bırakmanın yeni bir yolu olarak işlev görmektedir. Sistemik çevresel açıklamalar, çevresel ürün farklılaştırması yoluyla kurumsal itibarı artırmaktadır (Branco, 2006: 125; Toms, 2002: 263).

Tüketiciler çevreye duyarlı yönetim uygulamaları ile artırılmış bir ürün için daha fazla ödeme yapmayı kabul ettiklerinde, kurumsal çevresel itibar, artan bir gelir akışı yaratacaktır. Alternatif bir çevre stratejisi olarak, süreç odaklı çevre uygulamalarıyla yönetim sistemlerinin iyileştirilmesi, potansiyel maliyet tasarrufu sağlayacaktır. Sonuç olarak, hangi sürdürülebilirlik stratejisi (maliyet tasarrufu ve/veya gelir yaratma) uygulanırsa uygulansın, sürdürülebilirlik uygulamaları sürdürülebilir üstün finansal performans üreten bir “kazan-kazan” durumu yaratmaktadır (Porter ve Van der Linde, 1995: 101).

2.5.2.2. Meşruiyet Teorisi

Sürdürülebilirlik yönetimi, paydaş memnuniyeti yoluyla şirketin ayakta kalmasını ve başarıyı teşvik eden bir iş stratejisi benimsemeyi gerektirmektedir. Böyle bir stratejinin ekonomik mantığı, sürdürülebilir uygulamaların kurumsal değer üretmesidir (Salzmann vd., 2005). Yüksek sürdürülebilirlik standartlarına sahip şirketlerin çevreye ve topluma zarar verici eylemlerden kaçındıkları varsayılmaktadır (Child ve Marcoux, 1999: 216). Çevresel ve sosyal davranış, sera gazı emisyonu ve/veya etik olmayan para kazanma gibi nedenlerle oluşabilecek sistemik riskleri ve olumsuz dışsallıkları azaltmaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik riskine daha az maruz kalan şirketler daha iyi bir finansal performans sergileyebileceklerdir. Sürdürülebilirlik riskinin çevre yönetiminin etkisini azaltmasına bağlı olarak, sorumluluk

hedeflerindeki başarı, maddi olmayan varlıkların bileşeni olarak kurumsal itibarı artırmaktadır (Deephouse ve Carter, 2005: 341-344).

Kurumsal itibar, hem müşteriler hem de yatırımcılar ve alacaklılar gibi diğer paydaşlar için değerli bir bilgi kaynağıdır. Paydaşların işletme hakkındaki düşünce ve hislerinin ne olduğunun duygusal bir yansıması olan kurumsal itibar, rekabet avantajı sağlayan en önemli maddi olmayan varlıklardan biridir (Musteen vd., 2010: 498). Bir şirket çevresel bozulma veya sosyal adaletsizlik ile ilgili bir sorun yaşarsa ve bu nedenle kötü bir itibara maruz kalırsa, bu müşteri tabanında azalmaya, müşteri şikayetleri ve davalarında artışa ve hissedarların sahip olduğu hisse senetlerinde artan satış baskılarına neden olmaktadır (Mishra ve Suar, 2010: 573). Bunun tersine, firma kamu menfaatini koruyarak meşruiyet kazanabilir ve sosyal meşruiyet karşılığında iyi bir kurumsal itibar ve uzun vadeli finansal performans sağlayabilir. Buna göre meşruiyet, sürdürülebilirlik raporlamasının altında yatan mantık veya baskın motivasyon olarak kabul edilmektedir. Meşruiyet teorisi, kurumsal baskılara ve katı çevre düzenlemelerine karşı doğal bir tepkiden doğmaktadır. Kurumsal teori muhakemesinden farklı olarak, meşruiyet teorisi, çevre yönetimi uygulamalarının istenen sonuçlarını açıklamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırma problemi tanımlanmış ve yapılan açıklamalar zemininde araştırma modellerinin hipotezleri belirlenmiştir. Sürdürülebilirlik yönetimi-finansal performans bağlantısı iki ayrı çalışmayla ele alınmış ve dolayısıyla her bir çalışma için iki temel kavramsal model geliştirilmiştir. İlk kavramsal model çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının karlılık üzerine etkilerini faaliyet performansının aracı etkileri vasıtasıyla değerlendirmeyi amaçlamıştır. Sosyal sürdürülebilirlik-karlılık ilişkisinde faaliyet performansı değişkenlerinin istatistiki olarak anlamlı araçlar olarak fonksiyon göstermediği tespit edildikten sonra doğrudan etkilerin araştırılması amaçlanmış ve ikinci bir kavramsal model oluşturulmuştur. Ayrıca destekleyici bir model oluşturularak doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ile oda doluluğu ve oda fiyatları arasındaki ilişki incelenmiştir. Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden toplanan veri ile yapılan ampirik çalışmanın bulguları yansıtılmış ve bulgular yorumlanmıştır. Çalışma; temel bulgular, teorik anlamlar, yönetsel anlamlar ve çalışmanın kısıtlılıkları ve gelecek çalışmalar için yapılan önerilerle sonlandırılmıştır.

3.1. Araştırma Probleminin Tanımlanması

Konaklama endüstrisinde sürdürülebilir yönetim uygulamalarının performansa etkilerini aydınlatmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak, sürdürülebilirlik yönetimine yüksek katılımın daha iyi finansal performansa yol açıp açmayacağı konusunda hala bir fikir birliği oluşmamıştır. Sektöre özgü bulgular, olası dolaylı etkilerin dikkatli bir şekilde dahil edilmesi ile sürdürülebilirlik yönetimi ve performans arasındaki gerilimin hafifletilebileceğini göstermektedir. Yukarıda belirtilen ilişkide beklenen olumlu etkinin, geçmiş performansın kısa vadeli muhasebe getirileri için bile mevcut olduğu söylenebilmektedir. Tablo 3.1'de sürdürülebilir yönetim uygulamaları ve finansal performans ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda kullanılan yöntemler ve elde edilen bulgular özetlenmiştir.

Tablo 3. 1 Sürdürülebilir Yönetim Uygulamaları ve Finansal Performans Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Hipotezler / Çalışmanın Amacı	Metodoloji	Bulgular
Alvarez-Gil M. J. Burgos-Jimenez J. Cespedes-Lorente J. J.	2001	<p>H1: Daha modern tesislere sahip oteller daha eski otellere göre daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahiptir.</p> <p>H2: Büyük oteller küçük otellere göre daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahiptir.</p> <p>H3: Bir zincir otel grubuna bağlı olan oteller zincir otel grubuna bağlı olmayan otellere göre daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahiptir.</p> <p>H4: Çevresel konularda paydaşlarından güçlü baskı algılayan oteller bu algıya sahip olmayan otellere göre daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahiptir.</p> <p>H5: Operasyon yönetimi teknikleri kullanan oteller kullanmayanlara göre daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahiptir.</p> <p>H6a: Daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahip oteller diğer otellere göre daha iyi finansal performansa sahiptir.</p> <p>H6b: Daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahip oteller diğer otellere göre daha düşük finansal performansa sahiptir.</p>	<p>Çok maddeli ölçeklerin bir arada tutulma derecesini test etmek için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.</p> <p>Çevresel yönetimin belirleyicilerini aynı anda inceleyebilmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.</p> <p>Hiyerarşik regresyon kullanarak, değişkenler modellere ardışık adımlarla eklenmiştir. Bu sayede her değişkenin artan açıklama gücü değerlendirilebilmiştir.</p> <p>Hipotez 6a ve 6b, çevre stratejisi ve finansal performans arasındaki ilişkiye ilişkin olarak kurulmuştur. Çevre yönetimi yapan otel gruplarının tespiti ise kümeleme analizi ile yapılmıştır.</p> <p>Gruplar, tek yönlü bir ANOVA F-istatistiği ile performans ortalamalarındaki farklılıklar açısından birbirleriyle karşılaştırılmıştır.</p>	<p>Daha yeni ve modern tesislerin eski tesislere göre daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Deniz-kum-güneş otellerinin ölçek olarak daha büyük (daha fazla oda sayısı) oldukları ve daha fazla çevresel yönetim uygulamalarına sahip oldukları görülmüştür. Zincir otel grubuna bağlı otellerin bağlı olmayanlara göre ve paydaşlardan çevre konusunda güçlü baskı algılayan otellerin bu algıya sahip olmayan otellere göre dikkate değer bir şekilde daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahip oldukları belirtilmiştir. Operasyon yönetimi teknikleri kullanan otellerin kullanmayanlara göre daha kapsamlı çevre yönetimi uygulamalarına sahip olduğu hipotezi de desteklenmiştir. Yapılan kümeleme analizine göre oteller proaktif, orta düzey ve reaktif olarak gruplanmıştır. Proaktif otellerin diğer gruptaki otellere göre çevre yönetimi aktivitelerinde en yüksek değerlere sahip oldukları görülmüştür. Aynı şekilde proaktif otellerin diğerlerine göre finansal performanslarının da dikkate değer bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çevre yönetiminin kısa vadeli finansal performans üzerinde bile etki yarattığı belirtilmiştir.</p>

<p>Carmona-Moreno E.</p> <p>Céspedes-Lorente J.</p> <p>De Burgos Jiménez J.</p>	2004	<p>Bu çalışmanın amacı işletme performansı ile çevre stratejisi arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Yazarlar İspanyol otellerini çevresel performans, çevre yönetimi uygulamaları ve çevresel baskılar düzeyinde ayırtmışlardır.</p>	<p>Her ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek amacı ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Benzer çevresel stratejilere sahip otel gruplarını belirlemek için kümeleme analizi yapılmıştır. Çevre yönetiminin göreceli önemini, çevre yönetimi deneyimini ve bu uygulamaların gruplar arasında farklılaşmada stratejik bir yetenek olarak algılanmasını değerlendirmek için diskriminant analizi kullanılmıştır. Son olarak, gruplar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak bağlamsal ve performans değişkenleri arasında karakterize edilmiştir.</p>	<p>Bulgulara göre otellerin çevre dostu uygulamalarının daha yüksek çevresel performansa neden olduğu ancak bununla birlikte aynı durumun ekonomik performans için geçerli olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre çevre yönetimi konusunda tecrübeli otellerin doluluk oranlarının çevre yönetimi konusunda daha az tecrübeli olan otellerin doluluk oranlarından önemli ölçüde farklılık göstermediği belirtilmiştir.</p>
<p>Claver-Cortes E.</p> <p>Molina-Azorin J. F.</p> <p>Pereira-Moliner J.</p> <p>López-Gamero M. D.</p>	2007	<p>Çalışmanın amacı çevresel yönetimin otel işletmelerinin rekabet avantajının kaynağı olup olmadığını sınımlamaktır. Çevresel proaktiflik ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İspanya'nın Alicante şehrindeki otellerin ekonomik performans düzeyleri araştırılmış ve proaktif, orta ve reaktif olarak 3 stratejik grup tanımlanmıştır.</p>	<p>İki aşamalı bir kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak ortalama bağlamsal kümeleme metodu ile hiyerarşik kümeleme analizi yapılmış ve karelerin Öklit uzaklığı ile grupların sayısı bulunmuştur. Ardından hiyerarşik olmayan kümeleme analizi uygulanmıştır.</p>	<p>Bulgular otellerin proaktivite düzeyinin işletme performansı üzerinde güçlü bir etkisi olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte işletme performansının düzeyi arttıkça çevresel proaktivitenin geliştiği tespit edilmiştir. İşletme performansını ölçmek için oda başına doluluk, yatak başına doluluk, brüt işletme karı, günlük oda başı işletme karı gibi 4 objektif ölçü kullanılmıştır. Çevresel proaktifliğin işletme performansı oranlarından yatak başına doluluk oranı üzerinde önemli ve olumlu etkisi tespit edilmesine rağmen karlılıkla anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç zaman içinde hissedilen finansal başarı ile ilişkilendirilmiştir.</p>

Rodriguez F. J. G. Cruz Y. D. M. A.	2007	Sosyal ve çevresel sorumluluk ile firma performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.	Bulgulara göre otel işletmelerinde daha yüksek sosyal ve çevresel sorumluluk seviyelerinin kar seviyelerini artırdığı sonuncuna ulaşılmıştır. İspanyol otel firmalarının sosyal ve çevresel sorumluluk seviyelerini artırabildiği zaman nispi ROA'sının artacağı sonucuna varılmıştır. Bu durum oldukça önemlidir ve rekabetin çok güçlü olduğu sektörde önemli bir katkı olarak değerlendirilmiştir.
Kang K.H. Lee S. Huh C.	2010	Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile finansal performans arasındaki ilişkinin otelcilik bağlamında nadiren incelenen bir konu olduğuna değinen yazarlar özellikle, olumlu ve olumsuz KSS faaliyetlerinin şirketlerin finansal performansları üzerindeki ayrı etkilerini ölçen araştırmalar konusundaki boşluğa dikkat çekmişlerdir. Bu nedenle, bu çalışma, olumlu ve olumsuz KSS faaliyetlerinin otel, kasino, restoran ve havayolu şirketlerinin finansal performansı üzerindeki farklı etkilerini teorik olarak pozitif ve negatif etkilerine dayanarak incelemektedir.	Analiz iki farklı boyutta gerçekleştirilmiştir; kısa vadeli finansal performansı ölçmek için muhasebe karlılığı ve uzun vadeli finansal performansı ölçmek için firma değeri kullanılmıştır. Çalışmada kârlılığı ölçmek için konaklama, kasino, restoran ve havayolu sektörleri için bağımlı değişken olarak varlıkların getirisi (ROA) ve öz sermaye getirisinin (ROE) benimsendiği bir doğrusal regresyon modeli geliştirilmiştir.	Bulgularına göre, kurumsal sosyal sorumluluk katılımının karlılık üzerinde önemli bir etkisi tespit edilmemiştir. Ek olarak, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla katılım, firma değerini artırmaktadır, ancak kurumsal sosyal sorumluluk katılımına yönelik olumsuz tutumlarda önemli bir etki görülmemiştir. Bu çalışma, firmaların uzun vadede kurumsal sosyal sorumluluk yatırımlarının telafi edici rolüne odaklanmaları gerektiğine değinmektedir.
Inoue Y. Lee S.	2011	Çalışmanın amacı kurumsal sosyal sürdürülebilirliği paydaş yaklaşımının öncelikli konuları olan firmanın 5 gönüllü yaklaşımına (1. çalışanlarla ilişkiler, 2. ürün kalitesi, 3. toplumla ilişkiler, 4. çevresel konular, 5. farklılaşma konuları) göre 5 ayrı boyuta ayırmak ve her bir boyutun turizm sektöründeki (havayolu, otel, kasino ve restoran)	KLD Stats'tan alınan veriler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.	Oteller için elde edilen bulgularda toplumla ilişkiler boyutunun uzun ve kısa vadede karlılığı olumlu etkilediği, farklılaşma konusunun uzun vadede karlılığı olumlu etkilediği, çalışanlarla ilişkiler ve çevre boyutlarının karlılıkta herhangi bir etkisinin olmadığı, ürün kalitesi boyutunun hem kısa hem uzun vadede karlılığı

		firmaların finansal performansları üzerindeki etkilerini sınamaktır.		olumlu etkilediği tespit edilmiştir.
Segarra-Ona M. D. V. Peiro-Signes A. Verma R. Miret-Pastor L.	2012	H1: Çevresel sertifikasyon (ISO 14001 standardı) ekonomik performansı geliştirerek otel işletmesine değer yaratarak katkıda bulunur. H2: Çevresel sertifikasyon (ISO 14001 standardı) otellerin coğrafi lokasyonuna göre ekonomik performanlarında eşit olmayan bir etki yaratır. H3: Çevresel sertifikasyon (ISO 14001 standardı) otellerin büyüklüğüne göre ekonomik performanlarında eşit olmayan bir etki yaratır.	İlk olarak ISO 14001 sertifikalı otelleri sertifikalı olmayan otellerle karşılaştırarak işletme fonksiyonları arasındaki ortalama farklılıkları tespit edebilmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Ekonomik performans için; ticari gelir; net satışlar; çalışan sayısına göre işletme ölçeği, kar marjı; EBITDA; varlıkların getirisi ve öz sermaye getirisi göstergeleri kullanılmıştır. ISO 14001'i uygulayan otellerin genel anlamda daha yüksek EBITDA'ya sahip olduğu bu karşılaştırma analizinden görülebilmektedir. Ancak bu sonucun doğrudan çevre sertifikasyon sisteminin uygulanmasından kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirleyebilmek amacı ile örneklemin tamamı ve incelenen önceki değişkenler dikkate alınarak bir regresyon analizi yapılmıştır.	Bu çalışmanın amacı İspanyol otellerinin ISO 14001 çevre sertifikasyonu sahibi olmalarının ekonomik performansları üzerine etkisi olup olmadığını analiz etmektir. Bulgulara göre çevre yönetim aracı olarak ISO 14001'i kullanan otellerin ekonomik performansında ve kullanmayan otellerin ekonomik performansında farklılık bulunmaktadır. Oteller şehir, sahil ve kırsal alanda bulunan oteller olarak gruplandırılmıştır. Büyük ölçekte olan sahil otelleri için tüm hipotezler desteklenmiştir. ISO 14001 standartlarının benimsenmesinin ve uygulamalarının sahil otellerinin EBITDA kar marjını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.
Assaf A. G. Josiassen A. Cvelbar L. K.	2012	H1: Doğal çevre ile ilgili daha kapsamlı raporlama yapan oteller daha yüksek performans sergilemektedir. H2: Sosyal çevre ile ilgili daha kapsamlı raporlama yapan oteller daha yüksek performans sergilemektedir. H3: Daha kapsamlı finansal raporlama yapan oteller	Otellerin performansını ölçmek amacı ile Veri Zarflama Analizi (DEA) kullanılmıştır. İkinci aşamada TBL raporlamasının otel performansına etkisi kesik regresyonla (truncated regression) tahmin edilmeye	Slovenyadaki büyük otellerde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre üç hipotez de kabul görmüştür. Çevresel, sosyal ve finansal raporlamanın kapsamı büyüdükçe performansa pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Sosyal çevre ve doğal çevre ile ilgili

		daha yüksek performans sergilemektedir.	çalışılmıştır. İkinci aşama regresyon DEA skorlarının birbirleri ile güçlü ilişkili çıkması dolayısı ile eleştirilmiştir. Bu problemi bertaraf etmek için Simar ve Wilson'un double bootstrap prosedürü uygulanmıştır.	zorunlulukları yerine getiren otellerin yatırımcıları ve müşterileri daha fazla cezbettikleri saptanmıştır. Sürdürülebilir değer yaratma ve pazar gücünün buna bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Bagur-Femenias L. Marti J. Rocafort A.	2015	H1: Çevre yönetimi politikalarının benimsenmesi, KSS politikalarının uygulanmasıyla ilişkilidir. H2: Çevresel sorumluluğun benimsenmesi firmanın rekabetçiliği üzerinde doğrudan ve pozitif etki yaratmaktadır. H3: KSS'nin benimsenmesi firmanın rekabetçiliği üzerinde direkt ve pozitif etki yaratmaktadır. H4: Sürdürülebilirlik yönetiminden kaynaklanan rekabetçilik firmanın finansal performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahiptir.	Metodoloji iki bölümde ele alınmıştır. Modelin boyutları önce faktör analizi ile tanımlanmıştır ikinci aşamada EQS programı ile boyutlar arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Çalışma 370 otel 176 restoranda gerçekleştirilmiştir.	Oteller için tüm hipotezler desteklenmiştir. Çevresel uygulamaların diğer sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesini kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Firmanın rekabetçiliğinin doğrudan ve pozitif yönlü olarak etkilendiği ve finansal performansın da dolaylı olarak pozitif yönlü olarak etkilendiği tespit edilmiştir. Çevresel uygulamaların firma imajını, müşteri tatminini ve çalışan memnuniyetini geliştirdiği ve firmanın kendisini rakiplerinden farklılaştırmasını sağladığı belirtilmiştir.
Pereira-Molinaer J. Font X. Molina-Azorin F. J. Tari J. J. Lopez-Gamero M. D. Petruša-Ortega E. M.	2015	H1. Çevresel olarak daha proaktif olan otellerin maliyet açısından rekabet avantajı daha iyi olacaktır. H2. Çevresel olarak daha proaktif olan otellerin farklılaşma açısından rekabet avantajı daha iyi olacaktır. H3a. Çevresel olarak daha proaktif olan otellerin işletme performansı daha iyi olacaktır. H3b. İşletme performansı daha iyi olan oteller çevre konusunda daha proaktif olacaktır.	SPSS ile iki aşamalı kümeleme analizi yapılmıştır. Ayrıca her performans değişkeni göz önüne alınarak düşük ve yüksek performanslı oteller iki gruba ayrılmıştır.	Bulgulara göre çevre yönetim sistemlerini kullanmanın iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Çevre yönetimi ile otel performansı arasındaki ilişkide, düşük maliyetler ve ürün farklılaştırmasının rekabet avantajı yaratarak olumlu bir şekilde aracılık ettiği bulunmuştur. Ayrıca bu çalışma, çevresel proaktivite ve işletme performansı arasındaki karşılıklı ilişki için destek sağlamıştır. Bir otel çevresel olarak ne kadar proaktif davranırsa, o kadar iyi performans gösterecektir aynı zamanda

				bu durumun tersi de geçerlidir; yani işletme performansı yüksek oteller çevre konusunda daha proaktif davranmaktadır. H1 ve H2 tamamen desteklenirken H3a ve H3b hipotezleri kısmen desteklenmiştir.
Cerchione R. Bansal H.	2020	H1. Çevre politikaları ve eğitim, çevresel iletişim ile pozitif ilişkilidir. H2. Çevre politikaları ve eğitim, kaynakların korunması ile pozitif ilişkilidir. H3. Çevre politikaları ve eğitim, enerji tasarrufu ile pozitif ilişkilidir. H4. Çevresel iletişim, kaynakların korunması ile pozitif ilişkilidir. H5. Çevresel iletişim, enerji tasarrufu ile pozitif ilişkilidir. H6. Kaynakların korunması, çevresel performans ile pozitif ilişkilidir. H7. Kaynakların korunması, finansal performans ile pozitif ilişkilidir. H8. Enerji tasarrufu, çevresel performans ile pozitif ilişkilidir. H9. Enerji tasarrufu, finansal performans ile pozitif ilişkilidir. H10. Çevresel performans, finansal performans ile pozitif ilişkilidir.	Ölçüm modeli yapısal eşitlik modeli yaklaşımı kullanılarak yapısal modele dönüştürülmüştür. AMOS programı ile yapısal eşitlik modellemesi test edilmiştir.	Araştırmanın amacı, çevre politikası ve eğitim konularının otellerin sürdürülebilirlik uygulamaları üzerindeki etkisini ve bu uygulamaların otellerin çevresel ve finansal performansları üzerindeki etkisini ölçmektir. Hindistan otel sektöründen anket yolu ile veriler toplanarak bir kavramsal model geliştirilmiş ve ampirik olarak test edilmiştir. Bulgular, çevre politikası ve eğitimin, çevresel iletişimin, kaynak ve enerji tasarrufunun çevresel ve finansal performansı iyileştirmedeki stratejik rolü hakkında önemli bir bakış açısı sunmuştur. Çalışmanın bulgularına göre tüm hipotezler desteklenmiştir.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir

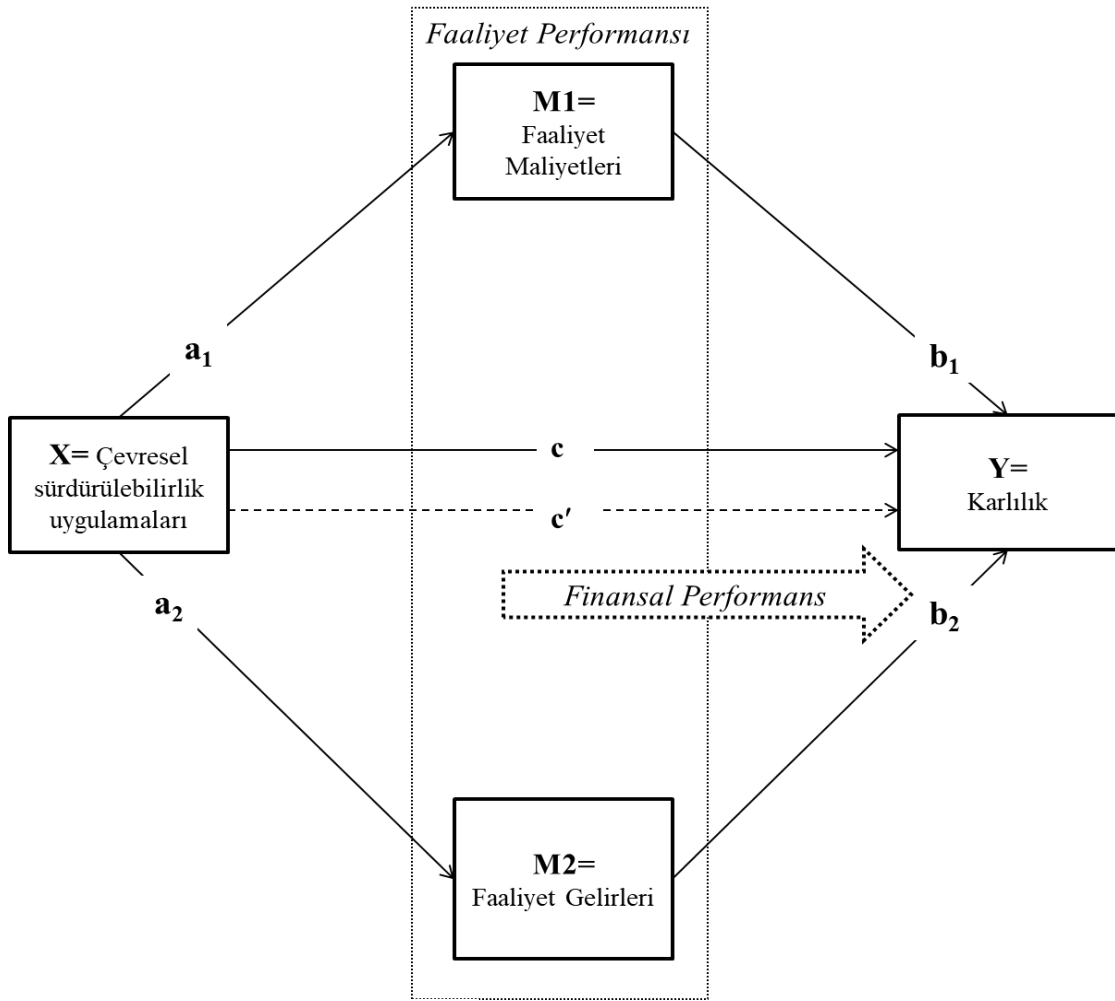
Tablo 3.1’de yer alan çalışmalarda sürdürülebilirlik uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisi doğrusal regresyon, çoklu regresyon, kümeleme analizi ve gruplar arası farklılık testi (ANOVA) yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu yöntemler ile çevresel ve sosyal uygulamaların finansal performans üzerindeki doğrudan etkileri test edilebilmiş ve aracılık etkileri göz ardı edilmiştir. Cerchione ve Bansal (2020) çalışmalarında yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanarak diğer çalışmalardan farklılaşmıştır. Bu çalışmanın yöntemi bu tez çalışmasında kullanılan yöntemle en yakın olan yöntemdir. Ancak

bu çalışmada da değişkenler arasındaki doğrudan/dolaylı etkiler sınanmış herhangi bir aracılık etkisi araştırılmamıştır.

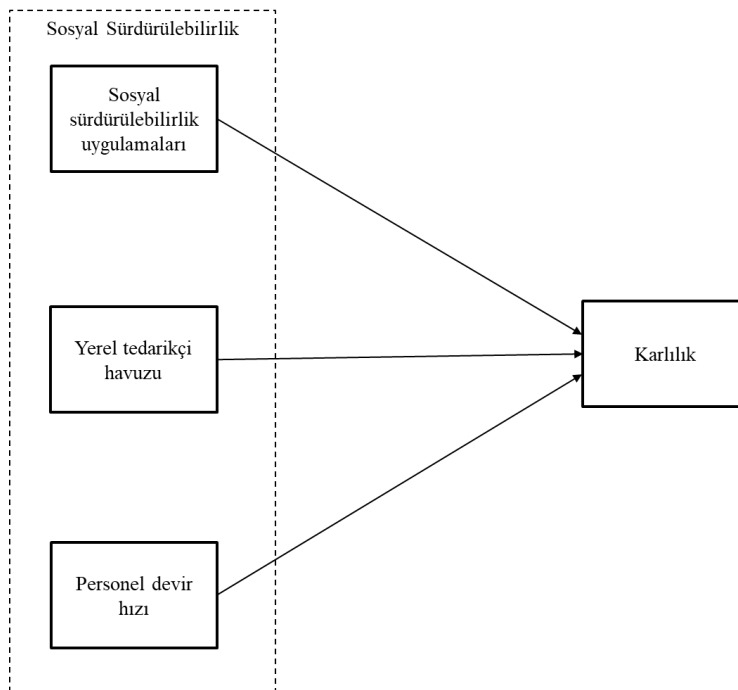
Sürdürülebilirlik yönetiminin finansal performans üzerindeki olumlu etkisi, işletmeler verimlilikte sürekli iyileşme, artan pazar payı ve ürün kalitesi, daha iyi kurumsal itibar, daha memnun tüketiciler ve bunun gibi diğer pek çok şeyden yararlandıklarında daha sık ortaya çıkmaktadır. Çok çeşitli performans faydalarına rağmen, sürdürülebilirlik yönetimi temelde artan gelirler ve daha düşük maliyetler yoluyla mali sonuçları etkilemektedir. Dolaylı nedensellik durumu ile tutarlı olarak bu tez çalışması, mevcut literatürü hizmetlerde faaliyet performansının çoklu aracılık etkilerini araştırarak genişletmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, özellikle çevresel yönetim uygulamalarının toplam, doğrudan ve dolaylı nedensel etkileri tanımlanmış ve daha tutarlı sonuçlar elde etmek için etki büyüklüklerinin tahminleri karşılaştırılmıştır. Öte yandan, sosyal yönetim uygulamaları ve sosyal sürdürülebilirlik performansının finansal performans üzerine doğrudan etkileri sınanmıştır. Böylelikle bu çalışma, strateji - sürdürülebilir yönetim - performans değerlendirmesine ek bir katkı sağlamayı ummaktadır.

3.2. Kavramsal Model

Sürdürülebilirlik yönetimi-finansal performans bağlantısı iki ayrı çalışmayla ele alınmış ve dolayısıyla her bir çalışma için iki temel kavramsal model geliştirilmiştir. İlk kavramsal model çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının karlılık üzerine etkilerini faaliyet performansının aracı etkileri vasıtasıyla değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Şekil 3.1). Nitekim bulgulardaki çeşitlilik sosyal sürdürülebilirlik gösterge değişkeninden ziyade ağırlıklı olarak çevresel sürdürülebilirlik-karlılık ilişkisine yöneliktir. Bir başka deyişle, sosyal sürdürülebilirlik ile karlılık arasında daha kararlı ilişkilerin mevcut olduğu söylenebilir. Ancak bu kategoride yapılan çalışmaların nispetle azlığı yeni araştırmaları daha çok teşvik etme potansiyelindedir. Sosyal sürdürülebilirlik-karlılık ilişkisinde faaliyet performansı değişkenlerinin istatistiki olarak anlamlı araçlar olarak fonksiyon göstermediği tespit edildikten sonra doğrudan etkilerin araştırılması amaçlanmıştır (Şekil 3.2).



Şekil 3. 1 Çalışma I için Kavramsal Model



Şekil 3. 2 Çalışma II için Kavramsal Model

3.3. Hipotezler

Bu çalışma, doğal kaynak temelli bakış açısı ile çevresel yönetim uygulamalarının performans artırıcı etkilerini sınamaktadır. Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_{1a}: Çevresel yönetim uygulamaları ve faaliyet maliyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{1b}: Faaliyet maliyetleri ve karlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{2a}: Çevresel yönetim uygulamaları ve faaliyet gelirleri arasında pozitif bir ilişki vardır

H_{2b}: Faaliyet gelirleri ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3c}: Çevresel yönetim uygulamaları ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3c}: Faaliyet maliyetleri ve faaliyet gelirleri çevresel uygulamaların karlılık üzerine etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

Oluşturulan destekleyici model ile doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan (m² başına yeşil alan) ile oda doluluğu ve oda fiyatı arasındaki ilişki üzerine aşağıdaki hipotezler sınanması amaçlanmıştır.

H_{1a}: Doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ve oda doluluğu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b}: Oda doluluğu ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}: Doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ve oda fiyatı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b}: Oda fiyatı ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3c}: Doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3c}: Oda doluluğu ve oda fiyatı doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alanın karlılık üzerine etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir

Çevresel sürdürülebilirlik-finansal performans ilişkine ek olarak sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin değişkenlerin karlılık performansı üzerine doğrudan etkileri aşağıdaki hipotezler kullanılarak sınanmaya çalışılmıştır:

H₁: Sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Yerel tedarikçi sayısı ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Personel devir hızı ve karlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

3.4. Araştırma Tasarımı

Konaklama endüstrisinde sürdürülebilir yönetim ve finansal performans arasındaki ilişkiyi tahmin etmek amacıyla kesitsel bir araştırma yürütülmüştür. Anket tekniğinin kullanıldığı nicel araştırma, Türk turizminin rivierası Antalya ilinde gerçekleştirilmiştir. Antalya, 600 km'lik kıyı şeridi ve geniş kumlu plajları ile dünyanın en popüler turistik yerlerinden biridir ve bu nedenle otelcilerin sürdürülebilir yönetim uygulamalarını incelemeye elverişli bir araştırma alanı sunmaktadır. Destinasyonda yılda 14 milyon turist ağırlanmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Ancak, turizm altyapısındaki hızlı büyüme, turizm ekosistemini gün geçtikçe daha fazla tehdit etmektedir. Bu nedenle, Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı, yerel yönetimler ve altyapı kullanıcıları ile yakın iş birliği içinde çevre sorunlarını çözmeyi planlamaktadır.

Bu çalışmanın araştırma evrenini, turizm hareketinin yoğun olduğu Antalya'nın farklı turizm bölgelerinde faaliyet gösteren toplam 391 beş yıldızlı otel oluşturmuştur (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017). Daha düşük yıldız derecelendirmesine sahip oteller, sürdürülebilir iş uygulamalarına yatırım yapma konusundaki sınırlı varlık kapasiteleri nedeniyle araştırma popülasyonuna dahil edilmemiştir. Antalya havalimanı, turist varışlarının merkezi konumundadır ve turizm bölgelerini şehir boyunca ikiye bölerek destinasyonun doğusunu batısından ayırmaktadır. Antalya ili turizm bölgelerinin destinasyonun merkezinden ikiye bölünmesi esasına göre araştırma popülasyonundaki beş yıldızlı otellerin 102'si şehrin batısında yer almaktadır. Kalan 289 otel ise doğu kanadına konumlandırılmışlardır (Turob, 2019). Dolayısıyla, olası bölgesel farklılıkları kontrol altında tutmak için orantılı tabakalı örnekleme kullanılmıştır.

Öncelikle, çalışmanın örneklem büyüklüğü aşağıdaki formül kullanılarak tahmin edilmiştir:

$$n = N \frac{t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q}$$

n = hesaplanacak örneklem büyüklüğü

N = araştırma evreninin (popülasyonun) büyüklüğü

p = beklenen yanıtlanma yüzdesi (0.5)

q = 1 - p

d = örnekleme hatası (0.05)

t = % 95 güven düzeyinde t-dağılım eğrisinin değeri (1.96)

Bu hesaplama sonucunda örnekleme dahil edilecek otel sayısı 194 olarak bulunmuştur. Araştırmanın evreni orantılı tahsislere bölündükten sonra $n_k = n (N_k / N)$ formülü ile iki örnek elde edilmiştir. Burada n_k = ilgili kategoride örneklenecek otel sayısı, n = örneklenecek otel sayısı, N_k = ilgili kategorideki toplam otel sayısı, N = araştırma evrenindeki toplam otel sayısını

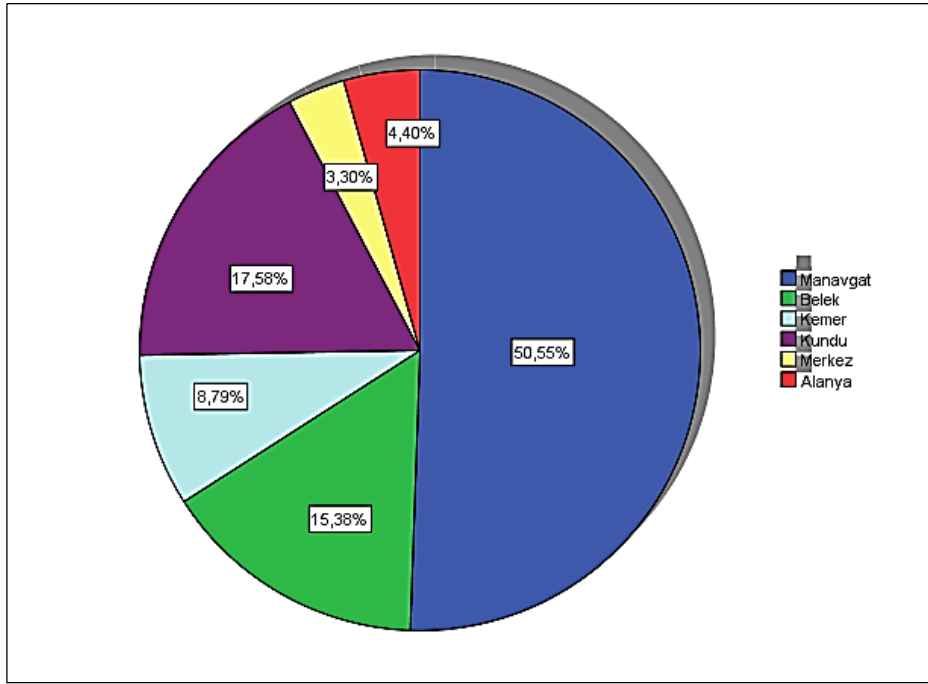
temsil etmektedir. Sonuç olarak, Batı Bölgesindeki örneklem büyüklüğü 51 otel olarak bulunmuştur. Diğer taraftan, Doğu Bölgesi için örneklem büyüklüğü 143 oteldir.

Veri toplama sürecinin ilk aşamasında telefon görüşmeleri yapılmış ve anketin ilgi grupları araştırma niyeti hakkında bilgilendirilmiştir. Katılım için onay alındıktan sonra, birincil veriler yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Ancak katılım konusunda niyet bildirgesinde bulunmalarına rağmen önemli sayıda otel görüşme için onay sağlayamamıştır. Buna ek olarak sorular, yanıt verenlerin neredeyse beşte biri tarafından tutarlı bir şekilde değerlendirilebilmiştir. Toplanan anket formları daha sonra tutarsızlıkları gidermek amacıyla tekrar düzenlenmiş ve böylece şeffaf olmayan veriler kayıtlardan çıkartılmıştır. Sonuç olarak, anket çalışması Haziran 2019 - Ağustos 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve yaklaşık yüzde 47'lik etkili yanıt verme oranını temsil eden 91 adet geçerli anket formuna (27'si Batı Bölgesinden ve arda kalan 64 otel Doğu Bölgesinden olmak üzere) ulaşılmıştır.

Gruplar arasındaki çevresel yönelim farklılıklarını karşılaştırmak için bağımsız örneklem T testi uygulanmıştır. Sonuçlar, destinasyon merkezine coğrafi mesafe ne olursa olsun, çevre yönetiminin uygulanmasının hala benzer olduğunu ve çevre uygulamalarında bölgesel bir farklılık olmadığını göstermiştir. Karşılaştırma, farklı katılımcı popülasyonlarından benzer sonuçların elde edilebileceğini gösteren dış geçerlilik için kanıt sağlamaktadır (Whitley ve Kite, 2013). Buna ek olarak, ankete geri dönen otellerin RevPAR (Kullanılabilir Odabaşına Gelir) verileri, STR'nin Ağustos 2019 otel performans istatistikleriyle karşılaştırılmıştır. 2019 yılı istatistiklerine göre RevPAR değeri Antalya'daki oteller için 66 Euro'dur (Türkiye Turizm İstatistikleri Otelciler Birliği, 2019). Araştırma örneklemini için bu oran 62 Euro olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgu, katılımcı profilinin genel konaklama profiliyle istatistiksel olarak yakınsadığını göstermekte ve bu da örneklemin temsil gücüne işaret etmektedir.

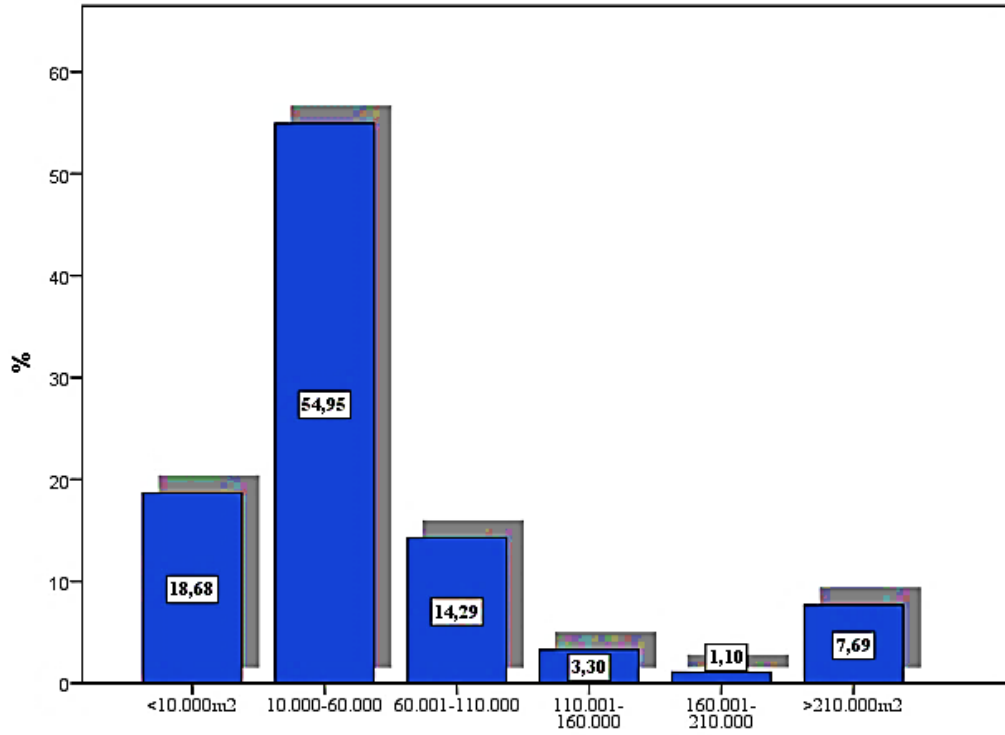
3.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Turizm Bölgeleri ve Otel Yerleşkesi: Antalya destinasyonunda başlıca turizm bölgeleri Manavgat, Belek, Kemer, Kundu, Antalya Merkez ve Alanya'dır. Araştırmaya katılan otellerin ağırlıklı bir çoğunluğu (yaklaşık olarak %51) Manavgat Turizm Bölgesi'nde faaliyet göstermektedirler (Şekil 3.3) Bunu yaklaşık olarak %18 ile Kundu, %15 ile Belek, %9 ile Kemer, %4 ile Alanya ve %3 ile Antalya Merkez otelleri takip etmektedir.



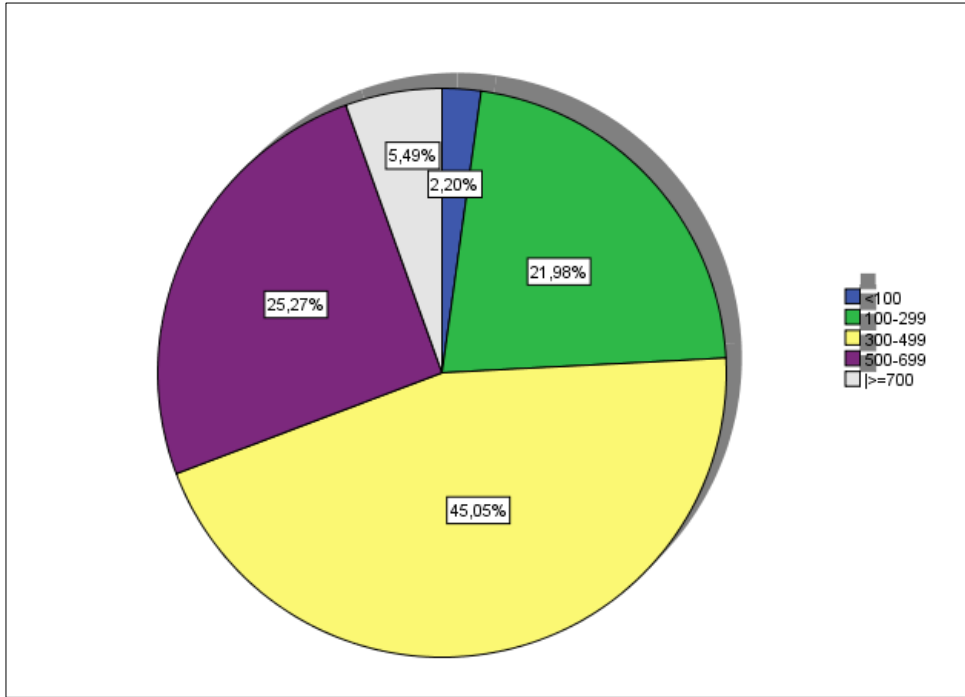
Şekil 3. 3 Katılımcıların/Otellerin Turizm Bölgelerine Göre Dağılımı

Arazi Büyüklüğü: Araştırmaya katılan otel işletmeleri (yaklaşık olarak %55'inin) çoğunlukla 10.000-60.000 m²'lik bir arazide faaliyet göstermektedirler (Şekil 3.4). Arazi büyüklüğü 10.000 m²'nin altındaki otel işletmelerinin oranı yaklaşık olarak %19'dur. Arda kalanların yaklaşık olarak %14'ünün 60.001-110.000 m² lik bir alanda, %3'ünün 110.001-160.000 m²'lik bir alanda ve %1'inin ise 160.001-210.000 m²'lik bir alanda faaliyet göstermekte oldukları tespit edilmiştir. Toplam arazi büyüklüğü 210.000 m²'inin üzerinde olan otel işletmelerinin oranı ise yaklaşık olarak %8'dir. Elde edilen bulgular tesislerin konumlandırıldığı arazinin 3.000-500.000 m² arasında değiştiğini göstermiştir.



Şekil 3. 4 Tesislerin Konumlandırıldığı Arazinin Büyüklüğü

İşletme Büyüklüğü: Tesislerin oda sayılarını içeren veri, işletme kapasitenin yani büyüklüğün bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Otellerin büyük bir çoğunluğunun (yaklaşık %45) 300-499 oda kapasitesine sahip oldukları gözlemlenmektedir (Şekil 3.5). 500-699 oda sayısına sahip otellerin yaklaşık olarak %25’lik bir paya sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bunu %22’lik pay ile 100-299 odalı oteller, %5’lik pay ile 700 ve üzeri odalı oteller ve yaklaşık %2’lik pay ile 100’den daha az odaya sahip odalar takip etmektedir. Genel olarak otel işletmelerinin oda sayılarının ortalama değeri 419’dur ve oda sayılarının 84 ile 882 arasında bir değer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 3. 5 Oda Sayılarının Dağılımı

Faaliyet ve Finansal Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler: Otel işletmelerinin tekrar misafir oranı %39, günübirlik ziyaretçilerin oranı ise % 0,7 bulunmuştur (Tablo 3.2). Satışların genellikle paket turlar üzerinden yapıldığı ve her şey dahil sisteminin hakim olduğu bu gibi bir destinasyonda günübirlik ziyaretçi oranının düşük olması beklenen bir durumdur. Öte yandan, sektöre özgü en önemli performans göstergelerinden biri olan tekrar misafir oranının yüksekliği dikkat çekicidir. Ayrıca ortalama geceleme oranı 8-9 gün olarak belirlenmiştir. Bu bulgu da destinasyonda faaliyet performansının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Yıllık ortalama doluluk oranı %78 iken bu oranın yüksek sezonda %92'lere çıktığı gözlemlenmektedir. Oda fiyatlarının yüksek sezonda ortalama olarak 110 Avro, düşük sezonda ise 51,56 Avro olduğu bulgulanmıştır. Yıllık ortalama ciroya ilişkin toplanan veri otellerin ortalama olarak 10.261.111 Avro ciro elde ettiklerini göstermektedir. Otellerin yıllık cirosu 1.500.000 Avro ile 40.000.000 Avro arasında bir değer almaktadır.

Tablo 3. 2 Faaliyet ve Finansal Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Oteller	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.
Kriz yılları hariç tekrar misafirlerinizin yıllık ortalama oranı nedir?	0,39	0,24	0,01	0,95
Kriz yılları hariç günübirlik ziyaret�ilerinizin yıllık ortalama oranı nedir?	0,007	0,07	0,00	0,70
Kriz yılları hariç günübirlik ziyaretçilerden elde edilen yıllık gelirin toplam gelire oranı yaklaşık olarak kaçtır?	0,008	0,07	0,00	0,70
Misafirlerinizin ortalama geceleme sayısı nedir?	8,84	3,36	2	21
Kriz yılları hariç yıllık ortalama doluluk oranınız nedir?	0,78	0,11	0,40	0,90
Kriz yılları hariç yüksek sezonda ortalama doluluk oranınız nedir?	0,92	0,08	0,64	1
Kriz yılları hariç yüksek sezonda ortalama oda fiyatınız nedir?	110	59,5	35	350
Kriz yılları hariç düşük sezonda ortalama oda fiyatınız nedir?	51,56	21,10	18	120
Kriz yılları hariç otelinizin yıllık ortalama cirosunu belirtiniz.	10.261.111	7.144.699	1.500.000	40.000.000

Cevresel Sürdürülebilirlik Göstergelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler: Tablo 3.3’de çevresel sürdürülebilirlik performansına ilişkin bulgular raporlanmıştır. İlk olarak yanıtlayıcıların sürdürülebilirlik performansına konu olan uygulamalarda bulunup bulunmadıkları belirlenmiştir. Veri setini oluşturan 91 otelin 39’unun su kullanımına ilişkin verimliliği artırıcı yatırımlarda bulunduğu, 65 otelin enerji (elektrik ve yakıt) kullanımına ilişkin verimliliği artırmak amacıyla yatırımlarda bulunduğu, 39 otelin katı atık (plastik, cam, kağıt vs.) yönetiminde aktif faaliyet gösterdiği, 73 otelin ise yeşil turizm ürün ve hizmetlerinin gelişimi için yatırımlar yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak sürdürülebilirlik uygulamalarının sürdürülebilirlik performansına

ne şekilde yol açtığı raporlarla izlenebilir olmadığı için sürdürülebilirlik performansı verisiyle ilişki analizlerinin yapılması olanaklı olmamıştır. Bunun yerine çevresel sürdürülebilirlik performansına ilişkin tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir.

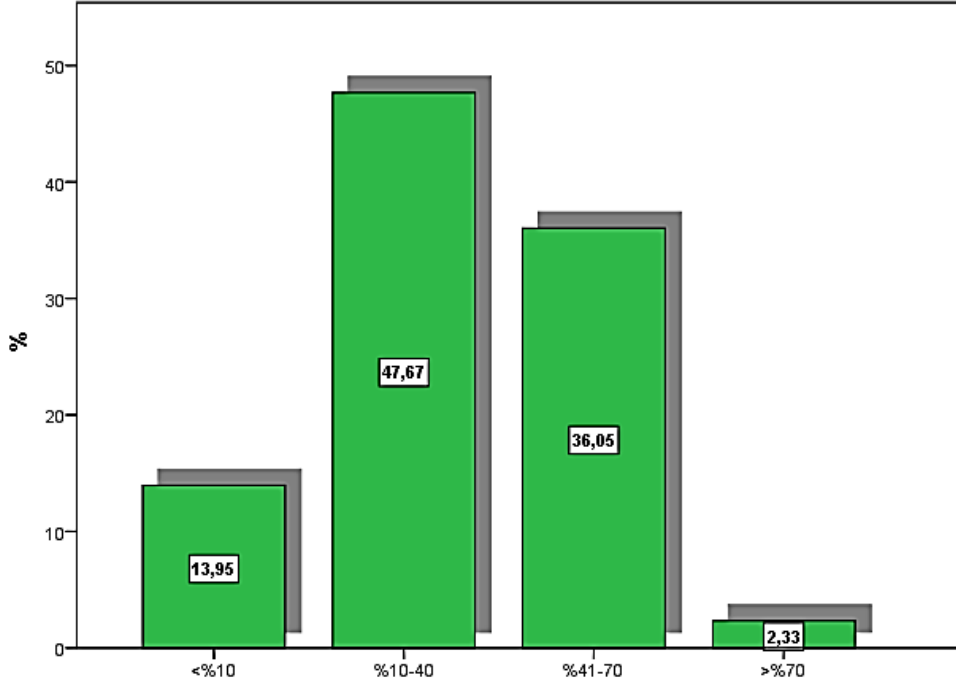
Elde edilen bulgular su ve enerji kullanımında verimlilik ve katı atık yönetimi için yapılan yatırımlardan elde edilen maliyet tasarruflarının ortalama olarak %10'u geçmediğini göstermektedir. Ayrıca yeşil turizm ürün ve hizmetlerinin gelişimi için yapılan yatırımların toplam satışlar içerisinde neredeyse hiç paya sahip olmadığı tespit edilmiştir. Özellikle su kullanımında verimliliği artırmak ve katı atık yönetimi amacıyla faaliyette bulunan otel sayısının katılım oranının ancak yarısını oluşturduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinden sağlanan maliyet tasarruflarının da büyük oranda çok düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. 3 Çevresel Sürdürülebilirlik Göstergelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çevresel Göstergeler	EVET	Art. Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.
Su kullanımına ilişkin verimliliğin artırılması amacıyla yapılan yatırımdan elde ettiğiniz yıllık ortalama maliyet tasarrufu ne kadardır?	39 (%42,8)	0,05	0,12	0,02	0,60
Enerji (Elektrik ve Yakıt) kullanımına ilişkin verimliliğin artırılması amacıyla yapılan yatırımdan elde edilen yıllık ortalama maliyet tasarrufu ne kadardır?	65 (%71,4)	0,10	0,14	0,01	0,80
Katı atık (plastik, cam, kağıt vs.) yönetiminden sağlanan yıllık ortalama maliyet tasarrufu ne kadardır?	39 (%42,8)	0,10	0,10	0,00	0,40
Yeşil turizm ürün ve hizmetlerinin gelişimi için yapılan yatırımlar toplam satışlarınızın ne kadarını oluşturmaktadır?	73 (%80,2)	0,00	0,09	0,00	0,60

Araştırmaya katılan otellerin toplam arazilerinin ortalama olarak %35'ini doğal peyzaj alanı olarak ayırdıkları tespit edilmiştir. Otellerin yaklaşık olarak %48'lik bir çoğunluğu yerleşkelerinin %10-40'ını yeşil alan olarak kullanmaktadırlar (Şekil 3.6). Toplam arazi içerisinde yeşil alan olarak ayrılan alanların oranı %41-70 arasında değişen otellerin yüzdesi

yaklaşık %36'dır. İşletmelerin yaklaşık %14'ü yerleşkelerinin %10'dan daha azını yeşil alan olarak kullanıma tahsis etmişlerdir. Bununla birlikte sadece %2'sinin doğal peyzaj alanı olarak ayırdıkları alan toplam arazinin %70'den fazlasını oluşturmaktadır.



Şekil 3. 6 Doğal Peyzaj Alanı Olarak Ayrılan Arazinin Büyüklüğü

Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler: Sosyal sürdürülebilirlik performansına ilişkin veriler çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır. Otellerin ortalama olarak 279 tedarikçiyle çalıştıkları ve çalıştıkları tedarikçilerin %70'inin aynı lokasyondaki işletmelerden, yerel tedarikçilerden, oluştuğu tespit edilmiştir (Tablo 3.4). Ayrıca yıllık ortalama tedarikçi değiştirme oranının ise %13 olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 3. 4 Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler: Tedarikçi Kategorisi

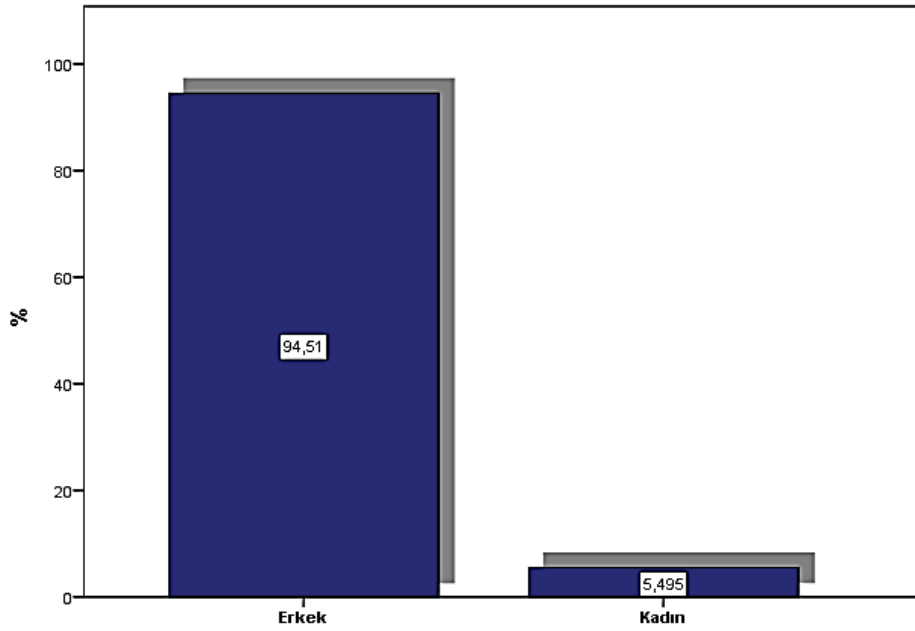
Tedarikçiler	Aritmetik Ort.	Standart Sapma	Min.	Max.
Toplam tedarikçi sayınız nedir?	279,54	143,92	25	600
Mal ve hizmet tedariklerinizin % kaç lokasyonunuzdaki yerel ürün tedarikçilerden temin edilmektedir?	0,70	0,30	0,05	1
Yıllık ortalama tedarikçi değiştirme oranınız nedir?	0,13	0,10	0,01	0,80

Katılımcıların %89'unun çalışanları için işbaşı eğitim programlarına sahip olmalarına rağmen çalışanların gelişimi için yapılan yıllık ortalama eğitim harcamalarının toplam harcamalar içerisindeki payı oldukça düşüktür. Bu oranın neredeyse %0 değerine karşılık geldiği görülmektedir (Tablo 3.5). Otel işletmelerinin, yasal müeyyidelerle uyumlu olarak, haftalık 45 saatlik ortalama çalışma programına göre faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Kriz yılları hariç yıllık ortalama personel devir hızı oranının ise %28 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sektörden sektöre farklılık göstermekle birlikte genel olarak bu kategoride kabul edilebilir oranın %8 olduğu düşünüldüğünde ulaşılan personel devir hızı oranının oldukça yüksek olduğu çıkarımında bulunulabilir. Bu değişkenin otel işletmelerinin sosyal sürdürülebilirlik performansını negatif yönde etkileyen en önemli faktörlerden birisi olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 5 Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler: Çalışan Kategorisi

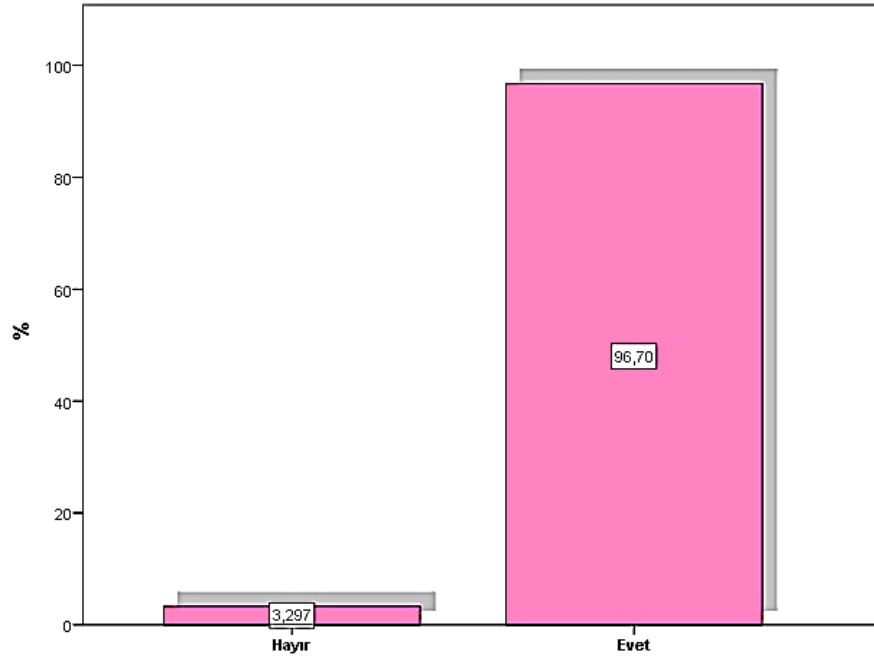
Çalışanlar	Aritmetik Ort.	Standart Sapma	Min.	Max.
Çalışan başına yıllık ortalama eğitim harcamalarınız toplam harcamalarınızın ne kadarını oluşturur?	0,0001	0E-7	0,0001	0,0001
İşbaşı eğitim programınız var mı?	0,89	0,31	0	1
Otelinizde ortalama haftalık çalışma saati nedir?	45,42	1,82	40	53
Kriz yılları hariç yıllık ortalama personel devir hızı oranınız nedir?	0,28	0,18	0,05	0,92

Fırsat eşitliği ilkesi gereği bir diğer sosyal sürdürülebilirlik göstergesini üst yönetimde kadın personelin rolü oluşturmaktadır. Bu ilkeyle uyumlu olarak otel işletmelerinde genel müdürlük pozisyonunu teşkil eden insan kaynaklarının cinsiyet verileri toplanmıştır. Elde edilen bulgular otel işletmelerinin ağırlıklı olarak (yaklaşık %95) erkek genel müdürlerle çalışmakta olduklarını göstermektedir (Şekil 3.7). Otellerin sadece %5’inde genel müdürlük pozisyonunu kadın personelin teşkil ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

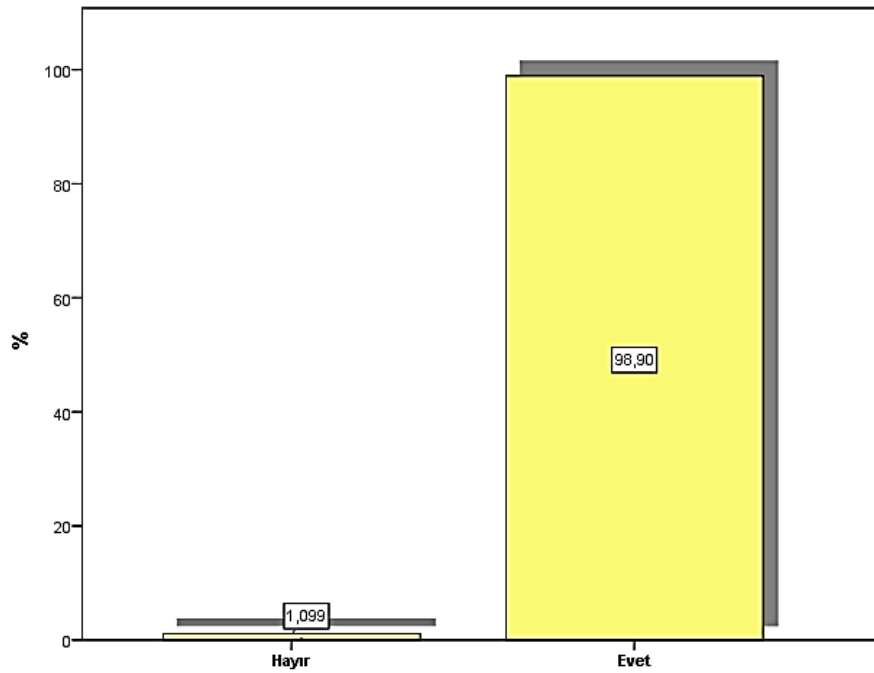


Şekil 3. 7 Genel Müdür Pozisyonundaki İnsan Kaynağının Cinsiyet Dağılımı

Otellerin yaklaşık olarak %97’sini oluşturan büyük bir çoğunluğu fiziksel engelli ziyaretçilerin özel gereksinimlerine uyarlanmış odalara sahiptir (Şekil 3.8). Ayrıca araştırmaya katılan otellerin hemen hemen tamamı fiziksel engelli ziyaretçilerin hizmet ünitelerine erişimini kolaylaştırıcı düzenlemelerde bulduklarını belirtilmişlerdir (Şekil 3.9).



Şekil 3. 8 Fiziksel Engelli Ziyaretçiler ve Oda Donanımları



Şekil 3. 9 Fiziksel Engelli Ziyaretçilerin Hizmet Ünitelerine Erişimi

3.6. Çalışma I: Çevresel Sürdürülebilirlik-Finansal Performans İlişkisi

3.6.1. Çoklu aracılık analizi

Regresyon parametrelerini tahmin etmeye yönelik sıradan en küçük kareler (OLS) yöntemi aracılık etkisinin varlığını sınamada anlamlılık testine ihtiyaç duymaktadır. Sobel testi, dolaylı etkilerin istatistiksel anlamlılığını hesaplamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Hayes, 2009). Bu gibi normal teoriye dayalı bir test, küçük ile orta büyüklükteki örneklerde

başarısızlığa uğramaktadır ve dolayısıyla istatistiksel anlamlılık testlerinin tip I hataya karşı savunmasızlığını artırmaktadır. Hayes (Hayes, 2017), aracılık etkisinin varyansını yansız bir şekilde tahmin etmek amacıyla önyükleme güven aralıklarının hesaplanmasını önermektedir. Hayes'in önerdiği gibi, nispeten küçük bir otel örnekleminin kullanıldığı bu çalışmada, çoklu aracılık hipotezlerini test etmek için SPSS + PROCESS aracılığıyla önyükleme yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışmanın aracı değişkenleri birbirlerini nedensel olarak etkilememektedirler. Bu nedenle, faaliyet performansının iki aracı değişkeni maliyet tasarrufu ve gelir yaratma etkileri paralel çoklu aracılık modeli çalıştırılarak test edilmiştir.

“Çevresel uygulamalar” değişkeni, finansal performansı doğrudan ve dolaylı olarak- aracı değişkenler vasıtasıyla- etkileyebileceği varsayımıyla modele dahil edilmiştir. Sonuç olarak, X'in (çevresel uygulamalar) doğrudan ve dolaylı etkileri, X'ten aracı değişkenlere (M1 ve M2) ve ayrıca aracı değişkenler ile X değişkeninin gösterge değişkenlerini oluşturduğu durumda tek bir Y (finansal performans) modelinden elde edilmiştir. X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi, eşitlik 2'de c' ile tahmin edilmiştir. Bu etki, X'in, aracı değişkenler vasıtasıyla Y üzerindeki etkisini göstermektedir. X'in M_i aracılığıyla Y üzerindeki dolaylı etkileri $a_i b_i$ biçiminde- X'in M üzerindeki (eşitlik 1'deki a_i) ve X için kontrol sağlayan M'nin Y üzerindeki (eşitlik 2'deki b_i) toplam etkisi şeklinde- tahmin edilmiştir. Dolaylı etkiler, $a_i b_i$, için güven aralıkları (CI), M_i 'nin ne derecede münferit ve ayrı ayrı hareket ettiği konusunda istatistiksel çıkarımlar sağlar. Eşitlik 3'te, çevresel uygulamaların finansal performans üzerindeki toplam etkisi, doğrudan ve dolaylı etkilerin ürünü anlamına gelen c ile tahmin edilmiştir. Eşitlikler istatistiksel olarak aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir;

$$M_i = i_{M_i} + a_{M_i} + e_{M_i} \quad (1)$$

$$Y = i_Y + \sum_{i=1}^k b_i M_i + c'X + e_Y \quad (2)$$

$$c = c' + \sum_{i=1}^k a_i b_i \quad (3)$$

3.6.2. Ölçüler

Bu çalışma, çevresel uygulamaların firma performansı üzerindeki etkisini incelemek için muhasebe tabanlı performans ölçütlerine başvurmaktadır. Muhasebe literatüründe firma performansı bilanço ve gelir tablosu gibi mali tablolarla ilişkilidir (Fauzi vd., 2010). Gelir tablosunun en alt satırı, net kar cinsinden gerçekleşen değeri temsil etmektedir. Aynı zamanda EBITDA bir işletmenin gelir yaratma kabiliyetini ölçmek için en sık kullanılan karlılık oranlarından birisidir. Gösterge, otelin gelir tablosundan elde edilmektedir (Helfert, 2003). EBITDA faiz, vergi, amortisman ve itfa giderleri öncesi kazancı göstermektedir. Net kar, bir

işletmenin gelirlerinden tüm giderlerini düşükten sonra arda kalan değerini gösterirken; EBITDA, olası yönetim manipölasyonunun etkilerini ortadan kaldırmaya olanak tanıyacak şekilde, “nakit akışı” na ait bir vekil değişken görevi görmektedir. Otel işletmecilerinin muhasebe, finansman ve politik kararlarından doğabilecek saptırılmış sonuçları önlemek amacıyla bu çalışmada EBITDA ölçüsü karlılık göstergesi olarak kullanılmıştır. Otellerin karlılığını değerlendirmek amacıyla bağımlı değişken Y'nin (EBITDA) logaritmik fonksiyonundan yararlanılmıştır.

Çevresel uygulamalar ile otel karlılığı arasındaki ilişkide dolaylı etkileri ölçmek amacıyla (sırasıyla M1 ve M2) maliyet-gelir oranı ve RevPAR ölçüleri kullanılmıştır. Maliyet-gelir oranı (C/I) otellerin ne kadar etkin işletildiğini göstermektedir. C/I oranı ne kadar düşükse, maliyet avantajları nedeniyle otel karlılığı o kadar yüksek olacaktır. İstatistiksel analiz öncesinde gelir verilerine göre maliyetleri temsil eden yüzdelere logit dönüşüm uygulanmıştır. Diğer taraftan, RevPAR, ortalama günlük fiyat (ADR) değişkeni doluluk oranı ile çarpılarak hesaplanmıştır. Bu ölçü, faaliyetlerden elde edilen gelirlere atıfta bulunularak otellerin hizmet çıktıklarına ilişkin etkililiğini değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Otel ADR ölçüsü oda başına ödenen ortalama fiyatı gösterirken, katılımcılar bu göstergelyi -kriz yılları dışında- son yıllardaki ortalama oda fiyatlarını dikkate alarak değerlendirmişlerdir. Doluluk oranı, kriz yılları dışında son yıllarda kullanıma tabi odaların yüzdelik oranını yansıtmaktadır. Dolayısıyla RevPAR rakamı, otellerin gelirler açısından nasıl performans gösterdiğini değerlendirmek için fiyatlar ve doluluk oranları arasında ilişkiyi göstermektedir. Bu çalışmanın çoklu aracılık modelini tahmin etmek amacıyla RevPAR sürekli değişkenine log-dönüşümü uygulanmıştır.

Bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan X, otellerin ne ölçüde çevresel uygulamalarda bulduklarını göstermektedir. Sürdürülebilir çevre yönetiminin otel uygulama yelpazesini belirlemek amacıyla ETIS (Avrupa Turizm Gösterge Sistemi), SASB (Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu), DVFA (Alman Finans Analistleri ve Varlık Yönetimi Kurulu) ve FEE'nin (Avrupa Muhasebeciler Federasyonu) sürdürülebilir çevresel göstergeleri birleştirilerek listelenmiştir. Ardından konaklama endüstrisindeki çevresel uygulamaların kapsamını hesaplayabilmek için bir endeks oluşturulmuştur. Endeks tabanlı yaklaşımla uyumlu olarak çevresel uygulama ölçeği, her biri belirli bir evet / hayır sorusuna karşılık gelen 14 maddeden oluşmaktadır. Endeks ne kadar yüksekse, çevre yönetimi uygulamalarına katılım derecesi o kadar yüksek derecelendirilmektedir. Çevresel uygulamalar ölçeğinde yer alan sorular şöyledir;

- ✓Otelinizin ISO 14001 sertifikası var mı?
- ✓Otelinizin mavi bayrak sertifikası mı?
- ✓Otelinizin yeşil yıldız sertifikası mı?
- ✓Otelinizin çevre ve sürdürülebilirlik için başka bir sertifikası var mı?
- ✓Oteliniz iklim değişikliğini azaltmaya yönelik karbon dioksit gazının salınımını dengeleme ve düşük enerji sistemleri gibi önlem planlarına katkıda bulunuyor mu?
- ✓Oteliniz iklim değişikliğini azaltmaya yönelik su toplama ve depolama gibi eylemlerde bulunur mu?
- ✓Oteliniz katı atıklarınızı kaynağında ayrıştırıyor mu?
- ✓Otelinizde atık su arıtımı yapıyor mu? (peyzaj sulama, sifon suyu olarak kullanım, yapay gölet, araba yıkama vs.)
- ✓Oteliniz su koruma önlemleri alıyor mu (çift kademeli iki kanatlı su pompaları, tanksız su ısıtıcıları, düşük akışlı duş başlıkları ve musluklar, damla sulama sistemleri vb.)?
- ✓Oteliniz geri dönüşümlü su kullanıyor mu?
- ✓Oteliniz LED aydınlatma sistemleri gibi düşük enerjili aydınlatma kullanıyor mu?
- ✓Oteliniz yenilenebilir enerji kaynaklarından (güneş panelleri, biyokütle, rüzgar türbinleri vs.) yararlanıyor mu?
- ✓Oteliniz yerel biyoçeşitlilik ve doğal peyzajın korunması, muhafaza edilmesi ve yönetimini aktif olarak destekleyen faaliyetlerde (çevresel eğitim faaliyetlerine katılım, doğal park alanlarında düzenlenen aktivitelere sponsor olma vs.) bulunuyor mu?
- ✓Oteliniz ışık ve ses kirliliğini azaltmak için önlemler alıyor mu?

3.6.3. Bulgular

Tanımlayıcı istatistikler

Çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları - Finansal performans modelinde yer alan değişkenler arasındaki ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyonlar Tablo 3.6'de sunulmuştur. Sonuçlar, çevresel uygulamaların otel işletmelerinin faaliyet maliyetleri ile negatif ($r = -0.267$, $p < 0.05$), faaliyet gelirleri ile ise pozitif yönde ($r = +0.273$, $p < 0.01$) ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca çevresel uygulamalara katılım ve karlılık arasında pozitif yönde bir ilişki ($r = +0.571$, $p < 0.01$) olduğu gözlemlenmektedir. Belirtilen değişkenler arasındaki ilişkilere ait p değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ve korelasyon katsayılarının etki büyüklüğü 0,50'nin üzerindedir. Bu bulgu, çevresel uygulamalar ile karlılık arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir.

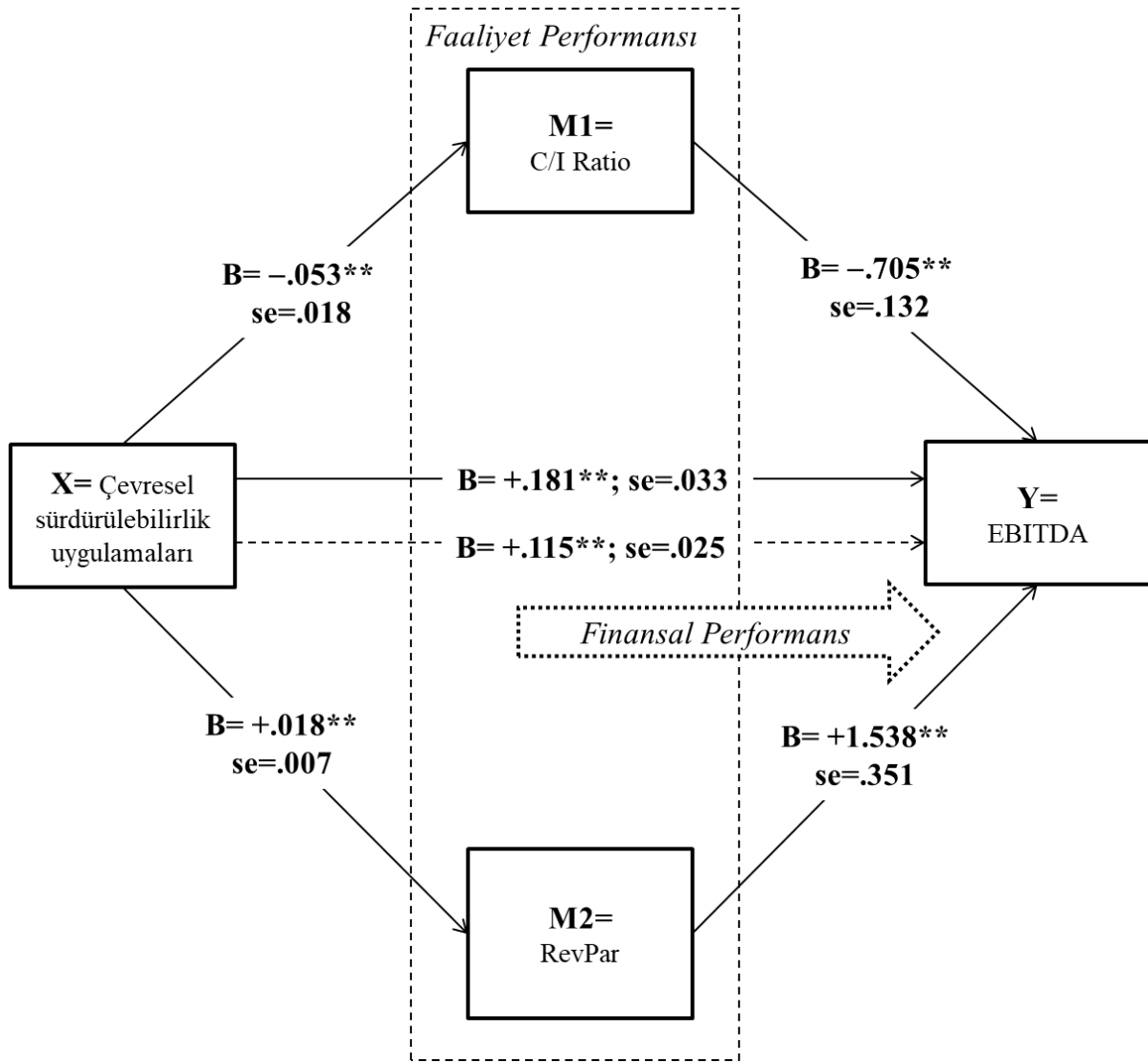
Tablo 3. 6 Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans Modeli: Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4
1. Çevresel uygulamalar	1.000	-0.267*	+0.273**	+0.571**
2. Faaliyet giderleri	-0.267*	1.000	-0.087	-0.567**
3. Faaliyet gelirleri	+0.273**	-0.087	1.000	+0.464**
4. Karlılık	+0.571**	-0.567**	+0.464**	1.000
Aritmetik Ortalamalar	9.876	0.426	1.754	14.949
Standart Sapma	2.683	0.533	0.181	0.851

*p<0.05; **p<0.01

Çoklu Aracı değişken analizi

PROCESS prosedürünün regresyon temelli yol analitik çerçevesiyle tutarlı olarak, bu çalışma konaklama endüstrisinde çevresel uygulamalar ve karlılık arasındaki ilişkiyi etkinlik (maliyet faktörü şeklinde ters kodlanmış) ve etkililik değişkenlerinin etkilerini dikkate alarak değerlendirmek amacıyla çoklu aracılık analizinden faydalanmaktadır. Çoklu aracılık analizinden elde edilen sonuçlar Şekil 3.10'de sunulmuştur. Çevre uygulamalarının karlılık üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0.115$, $se=0.025$, $t=4.549$, $p<0.01$). Oteller çevrenin korunması için daha kapsamlı uygulamalar yaptığında, karlılık artma eğilimindedir. Çevresel uygulamalarda bulunmanın otel işletmelerinin faaliyet maliyetleri üzerinde olumsuz ve doğrudan bir etki yarattığı bulunmuştur ($a_1=-0.053$, $se=0.018$, $t=-2.903$, $p<0.01$). Çevresel uygulamalara katılımın faaliyet gelirleri üzerinde ise olumlu ve doğrudan bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($a_2=0.018$, $se=0.007$, $t=2.693$, $p<0.01$). Gerek C/I oranıyla ölçülen faaliyet maliyetlerinin ($b_1=-0.705$, $se=0.132$, $t=-5.330$, $p<0.01$) gerekse RevPAR göstergesiyle ölçülen faaliyet gelirlerinin ($b_2=1.538$, $se=0.351$, $t=4.380$, $p<0.01$) karlılık üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.



Şekil 3. 10 Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans Modeli: Araştırma Modeli

Çevresel uygulamaların karlılık üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkilerinin birlikte değerlendirilmesi, çevre koruma uygulamalarının yaygınlığı için tahmin edilen toplam etkiyi ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda, çevresel uygulamaların faaliyet performansı yoluyla karlılık üzerinde tahmin edilen toplam etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($c = +0.181$, $se = 0.033$, $t = +4.417$, $p < 0.01$). Çevresel uygulamaların toplam etkisi (yani, R-kare değeri), finansal performanstaki varyansın %33'ünü açıklamaktadır. Öte yandan, doğrudan etkilerin açıkladığı varyans değeri %61'dir. Dolayısıyla, çoklu aracılık modelinin yansız tahmininin, yaklaşık iki kat daha az olduğu sonucuna varılmıştır.

Otellerin çevresel uygulamalarının karlılık üzerindeki dolaylı etkilerinin karşılaştırması Tablo 3.7'de sunulmuştur. Bootstrap (önyükleme) güven aralıkları dolaylı etkilerin ($a_i b_i$) anlamlılığını göstermektedir. Alt limit LL ve üst limit UL arasında güven aralığının sıfır değeri içermemesi durumunda, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılır ve

böylece aracılık etkisi için destek sağlanmış olur. Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, faaliyet maliyetlerinin tek başına aracılık etkisi vasıtasıyla yol analizi %95 olasılıkla +0.013 ile +0.070 arasında değişmektedir ve tahmini etkisi +0.037 olarak bulunmuştur. Faaliyet maliyetlerinin dolaylı etkisi, iki tahmin değeri arasındaki fark sifıra eşit olmadığı için istatistiksel olarak anlamlıdır. Benzer şekilde, faaliyet gelirlerinin tekil aracılık etkisini gösteren yol analizi için önyükleme değerleri %95 güven seviyesinde +0.008 ile +0.057 arasında değişmektedir. +0.028’lik bir tahmini değere tekabül eden faaliyet gelirlerinin dolaylı etkisi, sıfır değeri içermeyen güven aralıkları arasında kalırken aracılık etkisi desteklenmiştir.

Aynı zamanda, her iki aracı değişkeni birlikte içeren yol analizi [nokta tahmini = + 0.066; Boot se = + 0.017; %95 BC CI (+0.038, +0.104)] istatistiki olarak anlamlı sonuçlar üretmiştir. Buna ek olarak, p-değerleri ve güven aralıklarını üretmek için normal dağılımı kullanan Sobel testi, faaliyet maliyetlerinin aracılık etkisi için 2.52’lik bir z-değeri ve faaliyet gelirlerinin aracılık etkisi için 2.25’lik bir z-değeri üretmiştir. Böylece aracılık etkilerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu bir kez daha doğrulanmıştır. Çevresel uygulamaların finansal performans üzerindeki dolaylı etkisine bakıldığında, ayrı ayrı dolaylı etkilerin nispi gücü de karşılaştırılabilmektedir. Aracılık etkilerinin nispi gücünü belirlemek amacıyla CI (ikili kombinasyonların kontrast değeri) değerleri tekrar sınanmıştır. Bu çalışmada, tekil dolaylı etki kontrastı ikili karşılaştırmalar arasındaki mesafe (faaliyet maliyetleri - faaliyet gelirleri) ile belirlenmiştir. CI’lar (-0.032 - +0.051) arasında yer alan ikili kontrast (C1) değeri istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur. Bu nedenle dolaylı etkilerin gücünde bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Faaliyet maliyetleri ve faaliyet gelirlerinin uyguladığı aracılık etkilerinin nispi olarak daha güçlü veya daha zayıf olduğu söylenememektedir.

Tablo 3. 7 Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans Modeli: Dolaylı Etki Güven Aralıkları

	Katsayılar		Önyükleme	
	Nokta Tahmini	Standart Hata	Alt Sınır (Boot LL)	Üst Sınır (Boot UL)
Etki				
X'in Y üzerindeki toplam dolaylı etkisi	+0.066	+0.017	+0.038	+0.104
Dolaylı etki 1: X→M1→Y	+0.037	+0.015	+0.013	+0.070
Dolaylı etki 2: X→M2→Y	+0.028	+0.013	+0.008	+0.057
C1	+0.009	+0.021	-0.032	+0.051

X=çevresel uygulamalar, M1= faaliyet maliyetleri, M2= faaliyet gelirleri, Y= karlılık, C1= ikili grup kontrast değeri: M1-M2

Tablo 3.8’de Çalışma I’de ele alınan çevresel sürdürülebilirlik - finansal performans arasında test edilen ilişkiler için oluşturulan hipotezler ve elde edilen bulgular özetlenmiştir.

Tablo 3. 8 Çalışma I / Çevresel Sürdürülebilirlik Finansal Performans İlişkisi Bulgular

	TEST EDİLEN İLİŞKİLER	BULGULAR
Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans İlişkisi		
H1a	Çevresel yönetim uygulamaları ve faaliyet maliyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b	Faaliyet maliyetleri ve karlılık arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2a	Çevresel yönetim uygulamaları ve faaliyet gelirleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2b	Faaliyet gelirleri ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c	Çevresel yönetim uygulamaları ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c	Faaliyet maliyetleri ve faaliyet gelirleri çevresel uygulamaların karlılık üzerine etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.	Kısmi Aracılık Etkisi Desteklendi

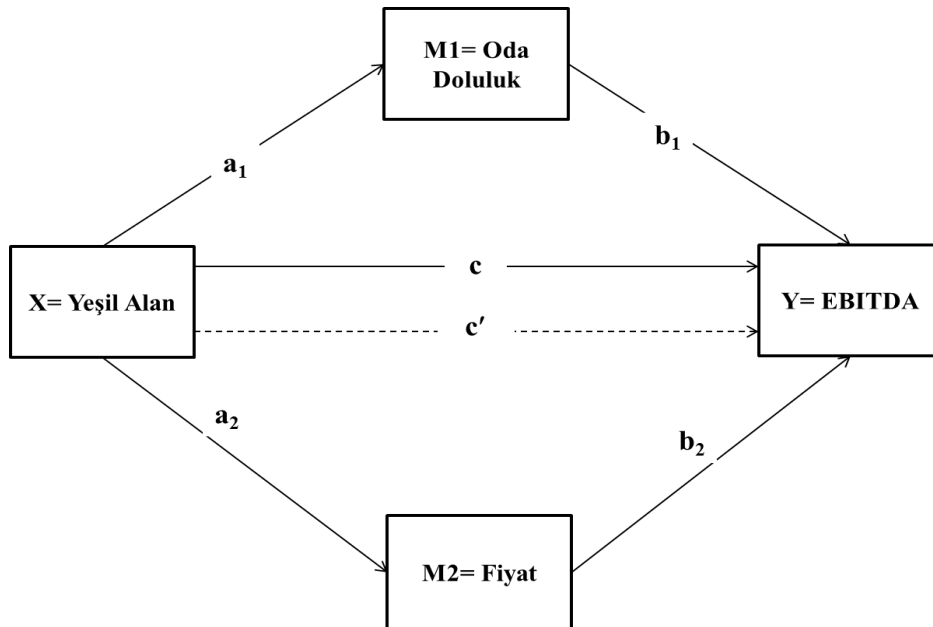
Sonuç olarak, bu çalışmanın çoklu aracılık analizi, çevresel uygulamalara daha kapsamlı katılımın maliyet azaltma ve gelir artırma yoluyla otellerin işletme karını artırdığını göstermektedir. Genel olarak, bu sonuçlar paralel bir çoklu aracılık etkisinin varlığını desteklemektedir. Baron ve Kenny’nin (1986) nedensel adımlar yaklaşımına göre bu çalışmada gözlemlenen örüntüler, kısmi aracılık etkisiyle tutarlıdır; çünkü çevresel uygulamaların doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmasına karşın bu etki çevresel uygulamaların finansal performans üzerine toplam etkisinden daha küçüktür. Öte yandan, aracılık analizinin çağdaş yaklaşımı toplam ve doğrudan etkinin birlikte istatistiksel olarak anlamlı bulunması durumunda aracılık etkisini ortadan kaldıracağına dayanan klasik yaklaşımı kabul etmemektedir (Hayes, 2009). Bir başka deyişle, çağdaş yaklaşım dolaylı etkinin varlığını toplam ve doğrudan etkinin anlamlılığıyla ilişkilendirmemektedir.

Aracılık testinin çağdaş anlayışına göre, toplam dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması, diğer hiçbir durumda aracılığın olmadığı anlamına gelmektedir. Bununla tutarlı olarak, Zhao vd. (2010) aracılık ilişkisinin üç koşulunu şu şekilde tanımlamaktadır; (1) dolaylı etkinin anlamlı, fakat doğrudan etkinin anlamsız olduğu durumda “sadece dolaylı aracılık etkisi”, (2) hem dolaylı etki hem de doğrudan etkinin aynı yönde anlamlı olması durumunda “tamamlayıcı aracılık etkisi”, (3) hem dolaylı etki hem de doğrudan etki ters yönde anlamlı ise “rekabetçi aracılık etkisi” söz konusudur. Bu çalışmanın istatistiksel bulguları, faaliyet maliyetleri ve faaliyet gelirlerinin çevre uygulamaları ile otel karlılığı arasındaki ilişkide “tamamlayıcı araçlar” olarak görev yaptığını göstermiştir.

Çalışma I: Destekleyici Model

Çevresel sürdürülebilirlik-Finansal performans ilişkisini açıklayan paralel çoklu aracılık modelini destekleyici nitelikte ikinci bir model daha geliştirilmiştir (Şekil 3.11). Bu modelde otel işletmelerinin doğal peyzaj alanı olarak tahsis ettikleri yeşil alanların m² cinsinden değeri çevresel sürdürülebilirlik göstergesi olarak kullanılmıştır. Aracı değişkenler olarak gelir yaratıcı (sektör-

spesifik) performans göstergeleri kullanılmıştır. Bu değişkenleri ortalama oda doluluğunun oda sayısı cinsinden değeri ve oda başına ortalama Avro cinsinden fiyatlar oluşturmaktadır. Destekleyici modelin temel varsayımı otel yerleşkesi içerisinde doğal peyzaj alanı olarak ayrılan parsellerin m^2 alanları arttıkça oda doluluklarının ve oda fiyatlarının artacağı yönündedir. Ayrıca nispetle daha yüksek fiyattan artan dolulukların otel işletmelerinin karlılık performansını artıracığı öngörülmüştür. Destekleyici modele, yukarıda ayrıntılı bir şekilde detaylandırılan, çoklu aracılık testi uygulanmıştır. Modelin PROCESS makrosu aracılığıyla tahmin edilmesinden önce yeşil alan (m^2), ortalama doluluk oranı (oda sayısı), ortalama oda fiyatı (Avro cinsinden tutar) ve EBITDA (Avro cinsinden tutar) değişkenleri logaritmik dönüşüme tabi tutulmuştur. Böylece çok geniş bir değişim aralığına sahip olan veri setlerinin varyansları dengelenmiştir.



Şekil 3. 11 Çalışma I - Destekleyici Model

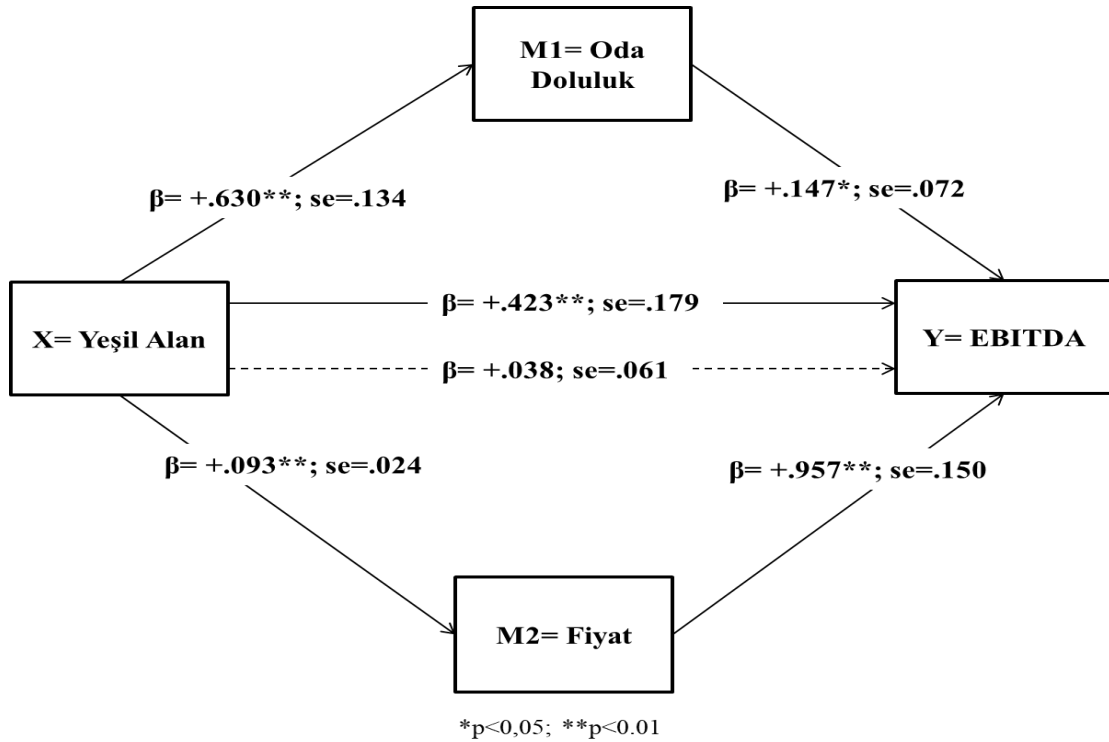
Destekleyici modelde yer alan değişkenler arası ikili korelasyon sonuçları Tablo 3.9'da sunulmuştur. Sonuçlar, yeşil alan olarak ayrılan arazinin büyüklüğünün doluluk oranları ($r= +0.659$, $p < 0.01$) ve oda fiyatlarıyla pozitif yönde ($r= +0.379$, $p < 0.01$) ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca doğal peyzaj alanı olarak ayrılan arazi ve karlılık arasında pozitif yönde bir ilişki ($r= +0.453$, $p < 0.01$) olduğu gözlemlenmektedir. Otel işletmelerinin doğal peyzaj alanlarıyla en yüksek korelasyona sahip değişkenin oda doluluk oranları olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, karlılık ve oda fiyatları arasındaki korelasyon katsayısı nispetle daha yüksektir. Dolayısıyla oda fiyatlarının karlılığı daha güçlü şekilde etkileme potansiyelinde olduğu düşünülebilir.

Tablo 3. 9 Destekleyici Model: Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4
1. Yeşil Alan	1.000	+0.659**	+0.379**	+0.453**
2. Oda Doluluk	+0.659**	1.000	+0.209*	+0.419**
3. Fiyat	+0.379**	+0.209*	1.000	+0.549**
4. Karlılık (EBITDA)	+0.453**	+0.419**	+0.549**	1.000

*p<0.05; **p<0.01

Destekleyici modele çoklu aracılık testi uygulanmasıyla elde edilen sonuçlar Şekil 3.12'de raporlanmıştır. Yeşil alan olarak ayrılan arazinin büyüklüğünün karlılık üzerindeki doğrudan etkisi istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur ($\hat{c}=0.038$, $se=0.061$, $p>0.05$). Doğal peyzaj alanı olarak ayrılan arazinin büyüklüğü ile oda dolulukları arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($a_1=+0.630$, $se=0.134$, $p<0.01$). Öte yandan, yeşil alan oda fiyatları üzerinde yine pozitif ve anlamlı bir etki yaratmaktadır ($a_2=0.093$, $se=0.024$, $p<0.01$). Fakat yeşil alanın aracı değişkenlerden oda doluluğu üzerinde yarattığı pozitif etki oda fiyatları üzerinde yarattığı pozitif etkiden çok daha büyüktür. Gerek oda doluluklarının ($b_1=+0.147$, $se=0.072$, $p<0.05$) gerekse oda fiyatlarının ($b_2=+0.957$, $se=0.150$, $p<0.01$) karlılık üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiki olarak anlamlıdır. Yeşil alan olarak ayrılan arazinin büyüklüğünün karlılık üzerinde, oda dolulukları ve fiyatlarının dolaylı etkileri dikkate alınmak kaydıyla, tahmin edilen toplam etkisi pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($c=+0.423$, $se=0.179$, $p<0.01$). Doğal peyzaj alanlarının uyguladığı toplam etki (yani düzeltilmiş R-kare değeri), finansal performanstaki varyansın %18'ini açıklamaktadır.



Şekil 3. 12 Destekleyici Model: Bulgular

Metrekare başına yeşil alan-karlılık ilişkisinde dolaylı etkilerin büyüklüklerini gösteren karşılaştırma tablosu aşağıda yer almaktadır (Tablo 3.10). Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, oda doluluklarının aracılık etkisi vasıtasıyla yol analizi %95 olasılıkla +0.012 ile +0.172 arasında değişmektedir ve tahmini etkisi +0.093 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde, oda fiyatlarının etkisini gösteren yol analizi için önyükleme değerleri %95 güven seviyesinde +0.045 ile +0.153 arasında değişmektedir. Tahmini etkisi ise +0.089’dur. Her iki aracı değişken için önyükleme değerleri arasındaki fark sıfıra eşit olmadığı için ulaşılan sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır. Ek olarak, her iki aracı değişkeni birlikte içeren yol analizi [nokta tahmini = + 0.181; Boot se = + 0.055; %95 BC CI (+0.076, +0.292)] istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar üretmiştir.

Tablo 3. 10 Destekleyici Model: Dolaylı Etki Güven Aralıkları

	Katsayılar		Önyükleme	
	Nokta Tahmini	Standart Hata	Alt Sınır (Boot LL)	Üst Sınır (Boot UL)
Etki				
X'in Y üzerindeki toplam dolaylı etkisi	+0.181	+0.055	+0.076	+0.292
Dolaylı etki 1: X→M1→Y	+0.093	+0.041	+0.012	+0.172
Dolaylı etki 2: X→M2→Y	+0.089	+0.027	+0.045	+0.153
C1	-0.004	+0.043	-0.086	+0.081

X= yeşil alan, M1= doluluk oranı, M2= fiyat, Y= karlılık, C1= ikili grup kontrast değeri: M1-M2

Yeşil alan-finansal performans arasındaki dolaylı etkiler incelendiğinde aracı değişkenlerin nispi gücü üzerine çıkarımlar yapılabilmektedir. Oda fiyatlarıyla karşılaştırıldığında doluluk oranlarının karlılık üzerinde daha büyük bir tahmini değere sahip olduğu görülmektedir. Fakat buna karşın ikili kontrast (C1) değerine ilişkin bulgu dolaylı etkilerin gücündeki farklılığın istatistiki olarak anlamsız olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla oda dolulukları ve oda fiyatlarının uyguladığı aracılık etkilerinin nispi olarak daha güçlü veya daha zayıf olduğu söylenememektedir.

Tablo 311’de Çalışma I – Destekleyici modelde ele alınan çevresel sürdürülebilirlik - finansal performans arasında test edilen ilişkiler için oluşturulan hipotezler ve elde edilen bulgular özetlenmiştir.

Tablo 3. 11 Çalışma I- Destekleyici Model / Çevresel Sürdürülebilirlik Finansal Performans İlişkisi Bulgular

	TEST EDİLEN İLİŞKİLER	BULGULAR
Destekleyici Model: Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans İlişkisi		
H1a	Doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ve oda doluluğu arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b	Oda doluluğu ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2a	Doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ve oda fiyatı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2b	Oda fiyatı ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c	Doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c	Oda doluluğu ve oda fiyatı doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alanın karlılık üzerine etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.	Tam Aracılık Etkisi Desteklendi

Sonuç olarak, bu çalışmanın çoklu aracılık analizi, m² başına sahip olunan yeşil alanın oda doluluklarını artırma ve oda fiyatlarını yükseltme vasıtasıyla otellerin işletme karını artırdığını göstermektedir. Yeşil alan göstergesi değişkeni tüm etkisini aracı değişkenler üzerinde kullanmakta olup finansal performans üzerindeki etkileri aracı değişkenler vasıtasıyla sağlanmaktadır. Tutarlı olarak, m² başına düşen yeşil alan ile karlılık arasında doğrudan bir ilişki olmadığı; toplam etkinin sadece aracı değişkenler vasıtasıyla açıklanabildiği bulgulanmıştır. Dolaylı etkinin istatistiki olarak anlamsız olduğu ve modelin ancak toplam etki vasıtasıyla açıklanabildiği bu durumda tam bir aracılık etkisinden bahsedilebilmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Zhao vd. (2010)’ye göre toplam etkiyi aracılık etkisiyle eşitleyen bu tür bir ilişki “dolaylı aracılık etkisi” olarak tanımlanır.

3.7. Çalışma II: Sosyal Sürdürülebilirlik-Finansal Performans İlişkisi

Sosyal sürdürülebilirlik ve finansal performans ilişkisinde aracı değişken testleri faaliyet performansına ilişkin göstergelerin anlamlı bir aracılık etkisine sahip olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte, sosyal sürdürülebilirlik göstergeleri olarak bu çalışmanın başvurduğu değişkenlerin (sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları, personel devir hızı ve yerel tedarikçi sayısı) EBITDA marjini doğrudan etkileme potansiyelinde olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Sosyal sürdürülebilirliğin ilk göstergesi olarak sosyal yönetim uygulamaları değişkeni oluşturulmuştur. Endeks tabanlı yaklaşımla uyumlu olarak sosyal faaliyetler/uygulamalar ölçeği, her biri belirli bir evet / hayır sorusuna karşılık gelen 5 maddeden oluşmaktadır. Endeks değeri arttıkça, sosyal yönetim uygulamalarına katılım derecesinin o oranda yüksek olacağı düşünülebilir. Sosyal uygulamalar ölçeğinde yer alan sorular şöyledir;

- ✓ İşbaşı eğitim programınız var mı?
- ✓ Otelinizde yangın güvenliği için denetimler yapılıyor mu?
- ✓ Otelinizde fiziksel engelli ziyaretçilerin özel gereksinimlerine uyarlanmış odalarınız bulunmakta mıdır?
- ✓ Fiziksel engelli ziyaretçilerin hizmet ünitelerine erişimini kolaylaştırıcı düzenlemelere sahip misiniz?
- ✓ Kültürel miras, yerel kimlik ve varlıkların korunması ve gelişimine katkı sağlayan politika ve planlara sahip misiniz?

Diğer bir sosyal sürdürülebilirlik göstergesi olarak personel devir hızı oranı $\frac{\text{İşten ayrılanların sayısı}}{\text{Yıllık ortalama çalışan sayısı}} \times 100$ formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Personel devir hızı değişkenine ilişkin veri “%” cinsinden (oran değeriyle) toplandığından bu değişkenin sahip olduğu değerlere arcsin dönüşümü uygulanmıştır. Böylece değişkenin aldığı değerler normleştirilmiş ve oransal verinin varyansı durağanlaştırılmıştır. Ayrıca üçüncü bir gösterge değişkeni olan yerel tedarikçilerin sayısı değişkeni için de veri dönüşümü logaritmik fonksiyondan faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri dönüşümlerinin ardından normleştirilen değerler kullanılarak çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir;

MODEL (I)

Karlılık Performansı = $\alpha + \beta_1$ sosyal yönetim uygulamaları

MODEL (II)

Karlılık Performansı = $\alpha + \beta_1$ sosyal yönetim uygulamaları + β_2 yerel tedarikçi sayısı – β_3 personel devir hızı

Tablo 3.12 sosyal sürdürülebilirlik göstergelerinin yaygın bir karlılık oranı olan EBITDA marjini üzerine etkilerini göstermektedir. İlk aşama sonucunda ulaşılan Model I, sosyal uygulamalar değişkeninin karlılık ile pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etki uygulamakta olduğunu göstermektedir ($\beta = +0.305$, $p < 0.01$). İkinci aşama sonucunda ulaşılan Model II sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin üç göstergenin, birlikte, karlılık performansını nasıl

etkilediğine ilişkin tahmini değerleri yansıtmaktadır. Elde edilen bulgular sosyal yönetim uygulamalarına ($\beta = +0.153$, $p < 0.1$) ek olarak yerel tedarikçi sayısının da karlılığı pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir ($\beta = +0.258$, $p < 0.01$). Hatta sosyal yönetim uygulamalarıyla karşılaştırıldığında yerel tedarikçi havuzunun genişliği otel işletmelerinin karlılık performansı üzerinde daha güçlü bir etki yaratmaktadır. Bu modelin son bağımsız değişkeni olarak personel devir hızı değişkenine ilişkin varsayım ise devir hızı yüksek olan otel işletmelerinin karlılık performanslarının düşeceği yönündedir. Elde edilen bulgu bu varsayıma dayalı hipotetik önermeyi doğrular niteliktedir. Personel devir hızı ile karlılık bağımlı değişkeni arasında %99 güven düzeyinde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır ($\beta = -0.549$, $p < 0.01$). Daha da önemlisi sosyal sürdürülebilirliğin bu son göstergesinin diğer göstergelerden çok daha fazla bir etki yaratma potansiyeline sahip olmasıdır.

Tablo 3. 12 Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli: Sosyal Sürdürülebilirlik-Finansal Performans İlişkisi

		β	t	p	VIF
MODEL I	Sabit		23,235	,000	
	Sosyal Uygulamalar	,305	2,991	,004	1,000
MODEL II	Sabit		23,381	,000	
	Sosyal Uygulamalar	,153	1,803	,075	1,088
	Yerel Tedarikçi Sayısı	,258	3,095	,003	1,057
	Personel Devir Hızı	-,549	-6,660	,000	1,030

Tablo 3.13'te Çalışma II'de ele alınan sosyal sürdürülebilirlik - finansal performans arasında test edilen ilişkiler için oluşturulan hipotezler ve elde edilen bulgular özetlenmiştir.

Tablo 3. 13 Çalışma II / Sosyal Sürdürülebilirlik Finansal Performans İlişkisi Bulgular

	TEST EDİLEN İLİŞKİLER	BULGULAR
Sosyal Sürdürülebilirlik - Finansal Performans İlişkisi		
H1	Sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2	Yerel tedarikçi sayısı ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3	Personel devir hızı ve karlılık arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi

Özetle, sosyal yönetim uygulamalarına katılımı yüksek olan, daha fazla yerel tedarikçi havuzundan istifade eden ve personel devir hızı düşük olan otel işletmelerinin karlılık performanslarının daha yüksek olma potansiyelinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal sürdürülebilirlik değişkenleri birlikte finansal performansa ait varyansın yaklaşık olarak %43'ünü (ayarlanmış R^2 değeri) açıklama potansiyelindedir. Bu oldukça yüksek bir açıklama gücünü göstermektedir. İlk modelin açıklama gücü ise yaklaşık olarak %14 düzeyindedir.

Ayrıca, araştırma modelindeki en yüksek varyans enflasyon faktörünün 1.09 olduğu bulunmuştur. 10.0 eşiğinin oldukça altında (Neter vd., 1985) olan bu değer modele ilişkin çoklu bağlantı sorununun olmadığını göstermektedir.

3.8. Gruplar Arası Fark Testleri

İşletme Büyüklüğü ve Sürdürülebilirlik: Oda sayısına göre otel işletmeleri 5 gruba ayrılmıştır. Ardından çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik göstergelerinin işletmelerin oda sayısı ile büyüklüklerini gösteren 5 ayrı gruba göre farklılık gösterip göstermediğini değerlendirebilmek için veriye ANOVA testi uygulanmıştır. Sosyal bir gösterge olan tedarikçi değiştirme oranının gruplar arasında farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3.14). Diğer taraftan, elde edilen bulgu çevresel yönetim uygulamaları, sosyal yönetim uygulamaları, yerel tedarikçi havuzu ve yeşil alan değişkenlerinin etkilerinin gruplar arasında farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Gruplar arası farklılıkların kaynağını belirleyebilmek için post-hoc testlerden yararlanılmıştır. Bulgular, yeşil alan olarak ayrılan arazinin gruplara ait çiftli karşılaştırmalarda her aşama için farklılıklara işaret etmemektedir. Ancak diğer üç gösterge - çevresel yönetim uygulamaları, sosyal yönetim uygulamaları ve yerel tedarikçi havuzu- tüm karşılaştırma çiftlerinde çarpıcı farklılıklar göstermektedir. Çevresel yönetim uygulamalarına katılımın oda kapasitesi nispetle en düşük olan birinci grupta en fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu pozitif fark birinci grubun diğer tüm gruplarla karşılaştırmasında mevcuttur ve özellikle kapasitenin en fazla olduğu beşinci grupla karşılaştırma sonuçları en büyük etkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla bu bulgudan yola çıkılarak daha küçük oda kapasiteli otellerin çevresel uygulamalara katılımının daha fazla olma eğiliminde olduğu düşünülebilir. Ancak bu etki diğer sürdürülebilirlik göstergeleri için ters yönde bir ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 3. 14 Anova Testi: Oda Sayısının Sürdürülebilirlik Göstergeleri Üzerine Etkisi

Değişken	F	p
Çevre Yönetim Uygulamaları	8,348	,000
Sosyal Yönetim Uygulamaları	3,301	,014
Ln_Tedarikçi Değiştirme Oranı (Tedarikçi Sayısına Göre)	1,222	,308
Ln_Yerel Tedarikçi Sayısı	11,120	,000
Ln_Yeşil alan (m ²)	6,617	,000

Yerel tedarikçi havuzu, en düşük oda kapasiteli grup referans alındığında, diğer gruplar için daha geniş bir görünüm sergilemektedir. Bir başka deyişle oda kapasitesi arttıkça yerel tedarikçi havuzunda yer alan tedarikçi sayının düşme eğiliminde olduğu söylenebilir. Daha da

önemlisi birinci grup referans alındığında oluşan negatif farkın diğer tüm gruplarda daha etkili şekilde ortaya çıkma eğilimidir. Dolayısıyla daha büyük kapasiteli otellerin sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarına daha aktif katılım sağlama eğiliminde oldukları söylenebilir.

SONUÇ

Tüm dünyada çevre ve sosyal sorumluluk bilincinin yaygınlaşması kuruluşlar için sürdürülebilirlik yönetimini her zamankinden daha fazla teşvik etmeye başlamıştır. Sürdürülebilir büyüme gündemine paralel olarak turizm işletmeciliğinde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik çalışmaların sayısında son yıllarda dikkat çekici bir artış yaşanmıştır. Bilindiği üzere turizm çevresel bozulmayı hızlandırmaktadır. Turizm sektörü tüm paydaşlarla birlikte çevresel unsurların zarar görmeden gelecek nesillere aktarılmasından sorumludur. Ancak, turizm işletmelerinde çevresel ve sosyal uygulamaların ekonomik etkileri son yirmi yıla kadar göz ardı edilmiştir (Whitfield ve Dioko, 2012: 290) ve seyahat hizmetlerinde kurumsal sosyal sorumluluğun yayılmasıyla birlikte paydaşların beklentileri sürdürülebilir uygulamalar için iş süreçlerini ve operasyonlarını değiştirmeye başlamıştır.

Örneğin çevre yönetimi; enerji, su tüketimi ve atık üretimini azalttığına ve dolayısıyla kaynak verimliliğini artırdığında daha iyi performans sağlayabilmektedir. Ayrıca, insan kaynakları eğitim programları faaliyet maliyetlerinde önemli oranda düşümlere yol açmaktadır. Yönetimsel düzeyde sergilenen adil davranışlar çalışan memnuniyetini olumlu etkilemekte ve böylece daha yüksek misafir memnuniyeti tekrar misafir (repeat guest) oranını artırarak faaliyet gelirlerinde artış sağlamaktadır. Kurumsal itibar, tüketiciler kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla geliştirilmiş bir ürün için daha fazla ödeme yaptıklarında ve bu durum daha sonra artan bir gelir akışı oluşturduğunda karlılığı artırabilmektedir. Daha net bir açıklamayla, kaynak temelli görüşle, paydaş katılımından esinlenerek, işletmelerin daha sürdürülebilir bir gelecek için rekabet stratejisinin, değer yaratmada maliyet düşürücü ve /veya gelir artırıcı işlevi gördüğü ileri sürülmektedir.

Çevresel ve sosyal değer yaratma perspektifiyle tutarlı olarak bu tez çalışması doğal çevre ve sosyal çevreye duyarlı davranışın hangi yollarla ve ne ölçüde iyileştirilmiş finansal performansa yol açtığı sorusunu ele almaktadır. Sürdürülebilirlik yönetiminin finansal performans üzerindeki olumlu etkisi, işletmeler verimlilikte sürekli iyileşme, artan pazar payı ve ürün kalitesi, daha iyi kurumsal itibar, daha memnun tüketiciler ve bunun gibi diğer pek çok şeyden yararlandıklarında daha sık ortaya çıkmaktadır. Çok çeşitli performans faydalarına rağmen, sürdürülebilirlik yönetimi temelde artan gelirler ve daha düşük maliyetler yoluyla mali sonuçları etkilemektedir. Dolaylı nedensellik durumu ile tutarlı olarak bu tez çalışması, mevcut literatürü hizmetlerde faaliyet performansının çoklu aracılık etkilerini araştırarak genişletmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, özellikle çevresel yönetim uygulamalarının toplam, doğrudan ve dolaylı nedensel etkileri tanımlanmış ve daha tutarlı sonuçlar elde etmek için etki

büyükliklerinin tahminleri karşılaştırılmıştır. Öte yandan, sosyal yönetim uygulamaları ve sosyal sürdürülebilirlik performansının finansal performans üzerine doğrudan etkileri sınıanmıştır.

Temel Bulgular:

Antalya'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden toplanan veri ile yapılan ampirik çalışmanın sonuçları Tablo 3.15'te özetlemiştir.

Tablo 3. 15 Araştırma Modellerinin Hipotezleri ve Bulgular

NO	TEST EDİLEN İLİŞKİLER	BULGULAR
Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans İlişkisi		
H1a	Çevresel yönetim uygulamaları ve faaliyet maliyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b	Faaliyet maliyetleri ve karlılık arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2a	Çevresel yönetim uygulamaları ve faaliyet gelirleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2b	Faaliyet gelirleri ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c	Çevresel yönetim uygulamaları ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c	Faaliyet maliyetleri ve faaliyet gelirleri çevresel uygulamaların karlılık üzerine etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.	Kısmi Aracılık Etkisi Desteklendi
Destekleyici Model: Çevresel Sürdürülebilirlik - Finansal Performans İlişkisi		
H1a	Doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ve oda doluluğu arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b	Oda doluluğu ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2a	Doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ve oda fiyatı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2b	Oda fiyatı ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c	Doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3c	Oda doluluğu ve oda fiyatı doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alanın karlılık üzerine etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.	Tam Aracılık Etkisi Desteklendi
Sosyal Sürdürülebilirlik - Finansal Performans İlişkisi		
H1	Sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2	Yerel tedarikçi sayısı ve karlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3	Personel devir hızı ve karlılık arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklendi

Sonuçlar sürdürülebilirlik yönetiminin değer yaratma perspektifinden türetilen hipotezlere dayalı olarak işletme performansının çevresel uygulamalar ve kısa vadeli karlılık arasındaki ilişki üzerindeki tamamlayıcı aracılık etkisini doğrulamaktadır. H_{1a} ile tutarlı olan veriler çevresel yönetim faaliyetlerine katılımın artmasının bir maliyet düşüşüne yol açtığını göstermektedir. H_{2a} ile tutarlı olarak bu çalışmanın bulguları çevresel yönetim uygulamalarına katılımın işletme gelirlerini arttığını göstermektedir. H_{1b} ve H_{2b} ile tutarlı olarak her iki tür faaliyet performansı da karlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Gelir yaratmanın karlılık üzerindeki etki gücü maliyet tasarruflarından daha fazladır. Veriler çevresel uygulamaların karlılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu hipotezini de (H_{3c}) desteklemektedir. Çevre uygulamaları karlılık üzerinde doğrudan olumlu bir etki yaratmaktadır. Son olarak sonuçlar çevresel yönetim uygulamalarının işletme performansını (maliyet tasarrufu ve gelir yaratma yoluyla) artırdığını ve ardından karlılığın artmasına yol açtığını iddia eden H_{3c}'yi de doğrulamaktadır.

Oluşturulan destekleyici model ile test edilen hipotezlerde ise H_{1a} ile tutarlı olan veriler doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan büyüdükçe oda doluluğunun arttığını göstermektedir. H_{2a} ile tutarlı olarak bu çalışmanın bulguları doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan büyüdükçe oda fiyatlarının arttığını göstermektedir. H_{1b} ve H_{2b} ile tutarlı olarak oda doluluğundaki artış ve oda fiyatlarındaki artış karlılığı etkilemektedir. Doğal peyzaj alanlarıyla en yüksek korelasyona sahip değişkenin oda doluluk oranları olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra karlılık ve oda fiyatları arasındaki korelasyon katsayısı nispetle daha yüksek çıkmıştır. Veriler doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alan büyüklüğünün karlılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu hipotezini de (H_{3c}) desteklemektedir. Otel yerleşkesi içerisinde ayrılan doğal peyzaj alanının büyüklüğü karlılık üzerinde doğrudan olumlu bir etki yaratmaktadır. Son olarak bulgular doğal peyzaj alanı olarak tahsis edilen alanın büyüklüğünün oda doluluğu ve oda fiyatını artırdığı ve ardından karlılığın artmasına yol açtığını iddia eden H_{3c} 'yi de doğrulamaktadır.

Çalışma II'de sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin değişkenlerin karlılık performansı üzerine doğrudan etkileri sınanmış ve H_1 'de önerilen sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ve karlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayımı desteklenmiştir. H_2 'de önerilen yerel tedarikçi sayısı ve karlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayımı doğrulanmıştır. H_3 'te önerilen personel devir hızı ve karlılık arasındaki negatif ilişkiye de ampirik destek sağlanmıştır.

Teorik Anlamlar:

Bu tez çalışması, literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak, sürdürülebilirlik uygulamaları ve karlılık arasındaki ilişkide maliyet minimizasyonu ve/veya gelir yaratmanın aracılık etkilerini sınamaktadır. Aracılık etkilerinin sınanmasıyla sürdürülebilirlik yönetimi için uygulanan faaliyetlerin karlılık üzerinde kısa vadede bile olumlu etki yaratabileceği görüşüne destek sağlanmıştır. Böylece, bu tez çalışmasıyla, doğal kaynak temelli bakış açısının varsayımlarıyla uyumlu olarak sürdürülebilirlik yönetimi-finansal performans üzerine mevcut literatür genişletilmiştir. Daha da önemlisi, Türkiye bağlamında, sürdürülebilirlik yönetiminin “daha düşük maliyet-daha yüksek gelir” ilkesine dayanan faaliyet performansı göstergelerinin otel karlılığı üzerine pozitif; ancak benzer güçte bir etki uygulamakta oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma otellerin çevre yönetimi stratejisinin görece yüksek seviyelerde gelir artışına mı yoksa maliyet tasarruflarına mı yol açtığı sorusunu yanıtlayarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Ayrıca sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ve çalışılan yerel tedarikçi sayısının otel karlılığı üzerinde pozitif; sosyal sürdürülebilirlik performansının gösterge (proxy) değişkeni olarak personel devir hızının ise negatif yönde etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilirlik literatüründe nispetle az ziyaret edilen bir performans

alanı olarak sosyal sürdürülebilirlik-karlılık ilişkisine yönelik elde edilen bulgular ayırt edici bir katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

Yönetmel Anlamlar:

Bu çalışmanın bulguları konaklama işletmeleri yöneticileri için önemli çıktılar sunmaktadır. Doğal kaynak temelli bakış açısı ile uyumlu olarak sürdürülebilirlik uygulamaları ile maliyetlerde düşüş ve gelirlerde artış yaratarak finansal performans pozitif olarak etkilenmektedir. Çevreye duyarlı yatırımlar maliyetlerde önemli oranda düşüş sağlamak ve karlılığı olumlu etkilemektedir. Aydınlatma için kullanılan eski tip ampullerin tasarruflu LED ampuller ile değiştirilmesi, tüm mutfak ve temizlik ekipmanların en yüksek tasarruf düzeyindeki modern ekipmanlarla değiştirilmesi, boiler kazanlarında enerji yönetim sistemlerinin kullanılması, soğutma gruplarında verimli ve daha az enerji tüketen sistemlerin kullanılması, su ısıtmak için lpg, lng yerine güneş enerji sistemlerinin kullanılması, odada kimse yokken enerji tüketimini engellemek için kart sistemleri ve odada kapılar açıldığında klimaları devre dışı bırakan sistemlerin kullanılması gibi yatırımlarla daha az tüketim değerleri ve emisyonlarla çevreye katkı sağlanırken, maliyetlerde yaklaşık %30 azalma sağlanabilmektedir. Kirk (1995: 6) çalışmasında West Yorkshire'da bulunan Forte Crest Otel'de verimli aydınlatma sistemlerine dönüşüm ile enerji maliyetlerinde %45 azalma ve ampul değiştirme maliyetlerinde ise %85 azalma sağlandığını belirtmiştir. Benzer bir şekilde Hyde Park'ta bulunan InterContinental Otel'de de 1980-1992 yılları arasında yapılan verimli enerji dönüşümleri ile maliyetlerde %34 azalma sağlandığı vurgulanmıştır.

Otellerin büyük çoğunluğunda çevreye duyarlı bir davranış olarak daha az çamaşır yıkanması için odalara misafirlere önerilerde bulunan yazılar konulmaktadır. Tonaj olarak daha az çamaşır yıkanması; su tüketimini, elektrik tüketimini, doğaya salınan kimyasalları azaltarak doğal çevreye katkı sağlamak ve yıkama maliyetlerini de önemli oranda düşürebilmektedir. İşletmenin çevreye duyarlılığını gösteren bu uygulamalarla birlikte otellerin genel mekanlarında çevresel ve sosyal uygulamaları ile ilgili olarak kazandıkları ödüller, sertifikalar (ISO 14001, ISO 26000, Mavi Bayrak, Yeşil Yıldız vb.) sergilenmekte ve otel misafirlerinde yaratılan algı güçlendirilmektedir. Atık minimizasyonu ve atıkların ayrıştırılması ile ilgili uygulamalar da hem maliyet avantajı sağlamak hem de misafir gözünde bir saygınlık kazanılmasına zemin hazırlamaktadır. Tüm bu uygulamalar maliyetleri düşürerek karlılığa olumlu yönde etki ederken misafirlerin gözünde kazandırdığı itibar ile zaman içerisinde gelirlerde önemli artışların gerçekleşmesini mümkün kılmaktadır.

Çevresel uygulamaların yanı sıra sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları da konaklama sektörü için büyük önem taşımaktadır. Konaklama sektörü özellikle çalışanlar için vardiyalı

çalışma saatleri, düşük maaşlar, mevsimlik istihdam, istikrarsızlık ve düşük iş statüsü sebebiyle çok çekici bir sektör değildir. Bu sebeple personel devir hızı çok yüksektir. Maaşlar asgari ücret seviyesine yakın olduğu için çalışanlar en ufak bir maaş farkı için iş değiştirmektedirler. Personel değişikliği dolayısı ile işletmeler yeni personellerin eğitimi ve oryantasyonu için önemli maliyetlere katlanmaktadır. Eğitimsiz yeni çalışanların tüketimleri artırarak maliyetlerde önemli artışlara yol açması da cabasıdır. Ayrıca mutsuz çalışanlar güler yüz ve ilk intibanın çok önemli olduğu konaklama sektöründe marka değerine ve kurum itibarına onarılması çok zor olan büyük zararlar vermektedirler. Bundan dolayı çalışanların mutluluğu ve sadakatleri konaklama sektörü için büyük önem taşımaktadır. Tez çalışmasının bulgularına göre de personel devir hızı ile karlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Personel devir hızı yükseldikçe işletme karlılığı olumsuz olarak etkilenmektedir. Tez çalışmasında sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları olarak; işbaşı eğitim programları, fiziksel engelli ziyaretçilerin özel gereksinimlerine uyarlanmış odalar, fiziksel engelli ziyaretçilerin hizmet ünitelerine erişimini kolaylaştırıcı düzenlemeler ve kültürel miras, yerel kimlik ve varlıkların korunması ve gelişimine katkı sağlayan politika ve planların varlığı dikkate alınmıştır. Bununla birlikte sektörün yerel tedarikçilerle çalışarak bölgenin kalkınmasına ilişkin sağladığı fayda çalışılan yerel tedarikçilerin sayısı ve tedarikçi değiştirme oranı ile ölçülmüştür. Sosyal sürdürülebilirliğin işletmenin performansına pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sınırlılıklar ve Öneriler:

Çalışmanın anket formu oluşturulurken sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi ve konaklama işletmelerinin sürdürülebilirlik uygulamalarında bulunup bulunmadıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ancak anket çalışması esnasında yapılan yüz yüze görüşmelerde işletmelerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarından pek çoğunu gerçekleştirdikleri ancak bu uygulamaları sağlıklı bir biçimde ölçemedikleri görülmüştür. Örneğin işletmeler “Otelleriniz düşük enerjili aydınlatma (LED aydınlatma sistemleri gibi) kullanımına geçti mi?” sorusuna büyük çoğunluk evet yanıtını vermesine rağmen “Enerji (Elektrik ve Yakıt) kullanımına ilişkin verimliliğin artırılması amacıyla yapılan yatırımdan elde ettiğiniz yıllık ortalama maliyet tasarrufu ne kadardır?” sorusuna sağlıklı bir yanıt verememişlerdir. Çevresel sürdürülebilirlik performansını ölçmek amacıyla sorduğumuz bu soru ve “Su kullanımına ilişkin verimliliğin artırılması amacıyla yapılan yatırımdan elde ettiğiniz yıllık ortalama maliyet tasarrufu ne kadardır?”, “Katı atık (plastik, cam, kağıt vs.) yönetiminden sağlanan yıllık ortalama maliyet tasarrufu ne kadardır?” sorularına da aynı şekilde sağlıklı cevaplar alınamamıştır. Anket çalışması işletme genel müdürleri ve mali işler müdürleri düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Görüşülen kişilerin sürdürülebilirlik uygulamaları

hakkında bilgi sahibi oldukları ancak bu uygulamaların performansını ölçmek için bir girişimde bulunmadıkları saptanmıştır. Veri setini oluşturan 91 otelin 39'unun su kullanımına ilişkin verimliliği artırıcı yatırımlarda bulunduğu, 65 otelin enerji (elektrik ve yakıt) kullanımına ilişkin verimliliği artırmak amacıyla yatırımlarda bulunduğu, 39 otelin katı atık (plastik, cam, kağıt vs.) yönetiminde aktif faaliyet gösterdiği, 73 otelin ise yeşil turizm ürün ve hizmetlerinin gelişimi için yatırımlar yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu veriler görüşme yapılan kişiler tarafından sözlü olarak herhangi bir rapora dayanmadan verilmiş olduğundan ölçümlerin kurumsal sürdürülebilirliği söz konusu değildir. Sürdürülebilirlik uygulamalarının sürdürülebilirlik performansına ne şekilde yol açtığı raporlarla izlenebilir olmadığı için sürdürülebilirlik performansı verisiyle ilişki analizlerinin yapılması olanaklı olmamıştır.

Elde edilen bulgular su ve enerji kullanımında verimlilik ve katı atık yönetimi için yapılan yatırımlardan elde edilen maliyet tasarruflarının ortalama olarak %10'u geçmediğini göstermektedir. Ayrıca yeşil turizm ürün ve hizmetlerinin gelişimi için yapılan yatırımların toplam satışlar içerisinde neredeyse hiç paya sahip olmadığı tespit edilmiştir. Özellikle su kullanımında verimliliği artırmak ve katı atık yönetimi amacıyla faaliyette bulunan otel sayısının katılım oranının ancak yarısını oluşturduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinden sağlanan maliyet tasarruflarının da büyük oranda çok düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde sosyal sürdürülebilirlik performansının ölçümüne ilişkin sorulara verilen yanıtlar da sosyal sürdürülebilirlik performansının ölçülebilmesine olanak sağlamamıştır. Katılımcıların %89'unun çalışanları için işbaşı eğitim programlarına sahip olmalarına rağmen çalışanların gelişimi için yapılan yıllık ortalama eğitim harcamalarının toplam harcamalar içerisindeki payı oldukça düşüktür. Bu oran neredeyse %0 değerine karşılık geldiği görülmektedir. Bu sebeplerle çalışmada bazı kısıtlar oluşmuştur. Çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansının finansal performansa etkisi doğrudan ölçülememiş ve çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının etkisi değerlendirilmiştir.

Yöneticiler bazı sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştirdiklerini ve bazı sertifika ve ödüllere sahip olduklarını bilmekte ancak bu uygulamaların maliyet düşürücü ve gelir artırıcı etkisini raporlayacak bir sisteme sahip olmadıkları için bu uygulamaların faydalarını ölçememektedirler. Bu uygulamaların finansal performansa olumlu etkisi ölçülebilse ve bu etkiler yıllar itibarı ile karşılaştırılabilse yönetimler mevcut uygulamalar ve fazlası için daha çok motive olacaklardır. Görüşme yapılan yöneticiler sürdürülebilirlik raporlaması hakkında bilgilendikçe nasıl ölçüm yapılabileceği ve raporlamanın nasıl olabileceği konularına ilgi duyduklarını belirtmişler ve tez sonunda bir sistem geliştirmek için işbirliği talep etmişlerdir.

Ayrıca çalışma kriz yılları hariç olmak üzere otel işletmelerinin yıllık ortalama verisi üzerine odaklanmıştır. Bu sebeple sürdürülebilirlik uygulamalarının finansal performansa etkisi kısa vadede analiz edilmiştir. Kısa vadeli analiz dolayısı ile gelirler ve maliyetler üzerindeki etki eşit düzlemde çıkmıştır. Ancak gelir artırıcı etkiler itibar kazanımı ile doğru orantılı olduğu için uzun vadede kendisini daha net gösterecektir. İlerleyen çalışmalarda sürdürülebilirlik performansının değerlendirilebileceği bağlamlarda boylamsal analizler ile daha net bulgular elde edilebileceği değerlendirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, N., Sevilengül O. (2003). “*Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulaması*”. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Albertini, E. (2013). “Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review”. *Organization & Environment*, 26(4):431-457.
- Alvarez-Gil, M. J., Burgos-Jimenez, J., Cespedes-Lorente, J. J. (2001). “An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels”. *Omega*, 29(6):457–471.
- Antheaume, N. (2011). “Full cost accounting: Adam Smith meets Rachel Carson?”. Unerman, J, Bebbington, J., O’Dwyer, B. (ed.), *Sustainability Accounting and Accountability*. Routledge, New York, 211-225
- Assaf, A. G., Josiassen, A., Cvelbar, L. K. (2012). “Does triple bottom line reporting improve hotel performance?”. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 596-600.
- Azapagic, A. (2003). “Systems Approach To Corporate Sustainability: A General Management Framework”. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5):303-316.
- Bagur-Femenias, L., Marti, J., Rocafort, A. (2015) “Impact of sustainable management policies on tourism companies' performance: the case of the metropolitan region of Madrid”, *Current Issues in Tourism*, 18(4):376-390
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). “The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
- Becchetti, L. (2007). “Corporate Social Responsibility: Not Only Economic and Financial Performance”. *Finance & Bien Commun*, 28-29(3):152-158.
- Berthelot, S., Cormier, D., Magnan, M. (2003). “Environmental Disclosure Research: Review And Synthesis”. *Journal of Accounting Literature*, 22:1-44.
- Bohdanowicz, P. (2006). “Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results”. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4):662-682.
- Bramwell, B., Alletorp, L. (2001). “Attitudes in the Danish tourism industry to the roles of business and government in sustainable tourism”. *International Journal of Tourism Research*, 3(2):91-103.

- Branco, M. C., Rodrigues, L. L. (2006). "Corporate social responsibility and resource-based perspectives". *Journal of Business Ethics*, 69(2):111-132.
- Brown, D., Dillard, J., Marshall, R.S. (2006). "Triple Bottom Line, A business metaphor for social construct". Working Paper, https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/44/, 1-29.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., De Burgos-Jiménez, J. (2004). "Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance". *The Service Industries Journal*, 24(3):101-130.
- Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional model of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, 4(2):497-505.
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, 34(4):39-48.
- Cerchione, R., Harbhajan, B. (2020). "Measuring the impact of sustainability policy and practices in tourism and hospitality industry." *Business Strategy and the Environment*, 29(3): 1109-1126.
- Child, J. W., Marcoux, A. M. (1999). "Freeman and Evan: Stakeholder theory in the original position". *Business Ethics Quarterly*, 9(2):207-223.
- Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D. (2007). "Environmental strategies and their impact on hotel performance". *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6):663-679.
- Climate Accountability Institute. (2017). *CDP carbon majors report 2017*, The carbon majors database. <https://climateaccountability.org/carbonmajors.html>
- Cordeiro, J. J., Sarkis, J. (1997). "Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts". *Business Strategy and the Environment*, 6(2):104-114.
- Cvelbar, L. K., Dwyer, L. (2013). "An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels". *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3):487-504.
- Dascalu, C., Caraiani, C., Lungu, C. I., Colceag, F., Guse, G. R. (2010). "The externalities in social environmental accounting". *International Journal of Accounting & Information Management*, 18(1):19-30.
- de Grosbois, D. (2012). "Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance". *International Journal of Hospitality Management*, 31(3):896-905.

- Deephouse, D. L., Carter, S. M. (2005). "An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation". *Journal of Management Studies*, 42(2):329-360.
- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., Romi, A. M. (2013). "Beyond "does it pay to be green?" A meta-analysis of moderators of the CEP–CFP relationship". *Journal of Business Ethics*, 112(2):353-366.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management*, 20:65-91
- Donleavy, G. (2010). *An introduction to accounting theory*, Bookboon.com, <https://bookboon.com/en/an-introduction-to-accounting-theory-ebook>
- Dwyer, L. (2005). "Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism: A scoping study". *Tourism Review International*, 9(1):79-938.
- Dwyer, L., Cvelbar, L. K., Edwards, D., Mihalic, T. (2012) "Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia". *Tourism Management*, 33(2):305-316.
- Dyllickl, T., Hockerts, K., (2002). "Beyond The Business Case For Corporate Sustainability" *Business Strategy and the Environment*, 11(2):130-141.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, Oxford.
- Elkington, J. (1998). "Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business". *Environmental Quality Management*, 8(1):37-51.
- Elkington, J. (2004). "Enter the Triple Bottom Line". Henriques, A., Richardson, J. (ed.). *The Triple Bottom Line: Does it all add up?*. Earthscan, Londra, 1-16.
- Endrikat, J., Guenther, E., Hoppe, H. (2014). "Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance". *European Management Journal*, 32(5):735-751.
- Fauzi, H., Svensson, G., Rahman, A. A. (2010). "Triple bottom line as sustainable corporate performance: A proposition for the future". *Sustainability*, 2(5):1345-1360.
- Fotiadis, A. K., Vassiliadis, C. A., Rekleitis, P. D. (2013). "Constraints and benefits of sustainable development: A case study based on the perceptions of small-hotel entrepreneurs in Greece". *Anatolia*, 24(2):144-161.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A.C., Parmar, B. L., De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press.

- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits". In W.C. Zimmerli, M. Holzinger, K. Richter (Ed.). *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer.
- Fronzel, M., Horbach, J., Rennings, K. (2007). "End-of-pipe or cleaner production? An empirical comparison of environmental innovation decisions across OECD countries". *Business Strategy and the Environment*, 16(8):571-584.
- Garay, L., Font, X. (2012). "Doing Good to Do Well? Corporate Social Responsibility Reasons, Practices and Impacts in Small and Medium Accommodation Enterprises", *International Journal of Hospitality Management*, 31(2):329–337.
- Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. C., Richardson, S. (2019). "Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran". *Tourism Management Perspectives*, 29:41-47.
- Gilley, K. M., Worrell, D. L., Davidson III, W. N., El-Jelly, A. (2000). "Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: the differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives". *Journal of Management*, 26(6):1199-1216.
- Gimenez, C., Sierra, V., Rodon, J. (2012). "Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line". *International Journal of Production Economics*, 140(1):149-159.
- GlobeScan (2007). The State of Corporate Citizenship Report 2007.
- Grant, R. M., Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*, (Çev. G. Sart), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., Ahuja, G. (1996). "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance". *Business Strategy and the Environment*, 5(1):30-37.
- Hart, S. L., Dowell, G. (2011). "Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after". *Journal of Management*, 37(5):1464-1479.
- Hassel, L., Nilsson, H., Nyquist, S. (2005). "The value relevance of environmental performance". *European Accounting Review*, 14(1):41-61.
- Hayes, A. F. (2009). "Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium". *Communication Monographs*, 76(4):408-420.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, Guilford publications.

- Helfert, E.A. (2003). *Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation*, McGraw-Hill/Irwin.
- Hernadi, B. H. (2012). “Green Accounting for Corporate Sustainability”. *Club of Economics in Miskolc*. 8(2):23-30.
- Hillery, M., Nancarrow, B., Griffin, G., Syme, G. (2001). “Tourist perception of environmental impact”. *Annals of Tourism Research*, 28(4):853-867.
- Hirth, S., Uhrig-Homburg, M. (2010). “Investment timing, liquidity, and agency costs of debt”. *Journal of Corporate Finance*, 16(2):243-258.
- Hogevold, M. N., Svensson, G., Wagner, B., Petzer, D. J., Klopper, H. B., Carlos Sosa Varela, J., Padin, C., Ferro, C. (2014), “Sustainable business models : Corporate reasons, economic effects, social boundaries, environmental actions and organizational challenges in sustainable business practices”, *Baltic Journal of Management*, 9(3):357-380.
- Hotel Association of Turkey Tourism Statistics. (2019). STR report. www.turob.com
- Inoue, Y., Lee, S. (2011). “Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries”. *Tourism Management*, 32(4):790-804.
- Jackson, A., Boswell, K., Davis, D. (2011). “Sustainability and Triple Bottom Line Reporting – What is it all about?” *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3):55-59.
- Jasch, C., Stasiskiene, Z. (2005). “From Environmental Management Accounting to Sustainability Management Accounting”. *Environmental research, engineering and management*,4(34):77-88.
- Jensen, M. C. (2001). “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”. *Journal Of Applied Corporate Finance*, 14(3):8-21.
- Jones, P., Hillier, D., Comfort, D. (2014). “Sustainability in the global hotel industry”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1):5-17.
- Kalemci, R. A., Tüzün, İ. K. (2008). “Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2):403-413.
- Kang, K. H., Lee, S., Huh, C. (2010). “Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry”. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1):72-82.

- Kasim, A. (2009). "Managerial attitudes towards environmental management among small and medium hotels in Kuala Lumpur". *Journal of Sustainable Tourism*, 17(6), 709–725.
- Kassinis, G.I., Soteriou, A.C. (2003). "Greening the Service Profit Chain: The Impact of Environmental Management Practices", *Production and Operations Management*, 12(3):386–403.
- Kirk, D. (1995), "Environmental management in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6):3-8.
- Klassen, R. D., McLaughlin, C. P. (1996). "The impact of environmental management on firm performance". *Management Science*, 42(8):1199-1214.
- Klassen, R.D., Whybark, D.C. (1999). "Environmental Management in Operations: The Selection of Environmental Technologies". *Decisions Sciences*, 30(3):601–631.
- Kolk, A. (2008). "Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices". *Business Strategy and the Environment*, 17(1):1-15.
- Kuşat, N. (2012). "Sürdürülebilir İşletmeler için Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2):227-242.
- Le, Y., Hollenhorst, S., Harris, C., McLaughlin, W., Shook, S. (2006). "Environmental management: A study of Vietnamese hotels". *Annals of Tourism Research*, 33(2):545-567.
- Lee, S., Park S. Y. (2009). "Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?". *International Journal of Hospitality Management*, 28(1):105-112
- Levy, S. E., Park, S. Y. (2011). "An analysis of CSR activities in the lodging industry". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1):147-154.
- Lopez-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortes, E. (2009). "The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables". *Journal of Environmental Management*, 90(10):3110-3121.
- Lomborg, B. (2001). *The Skeptical Environmentalist*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lucas, M. T., Wilson, M. A. (2008). "Tracking the relationship between environmental management and financial performance in the service industry". *Service Business*, 2(3):203-218.

- Manderson, A. K. (2006). "A systems based framework to examine the multi-contextual application of the sustainability concept". *Environment, Development and Sustainability*, 8(1):85-97.
- McGehee, G. N., Wattanakamolchai, S., Perdue, R. R., Onat Calvert, E. (2009). "Corporate social responsibility within the US lodging industry: An exploratory study". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3):417-437.
- Mebratu, D. (1998). "Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review", *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6):493–520.
- Mensah, I. (2006). "Environmental management practices among hotels in the greater Accra region". *International Journal of Hospitality Management*, 25(3):414-431.
- Middleton, A. (2015). "Value relevance of firms' integral environmental performance: evidence from Russia". *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(2):204-211.
- Mihalic, T., Zabkar, V., Cvelbar, L. K. (2012). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5):701-719.
- Mihalic, T. A. (2013-a). A green tourism barometer in the time of economic crisis-the concept and case of Slovenia. *Proceedings of 2nd International Scientific Conference Tourism in South East Europe*, Croatia:1-17.
- Mihalic, T. (2013-b). "Performance of Environmental Resources of a Tourist Destination: Concept and Application", *Journal of Travel Research*, 52(5):614-630.
- Mihalic, T. (2014). "Sustainable-responsible tourism discourse –towards 'responsustainable' tourism". *Journal of Cleaner Production*, 111(Part B):1-10.
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quiros, J. L., Valente Gonçalves, L. M. (2018). "The value relevance of environmental, social, and governance performance: the Brazilian case". *Sustainability*, 10(3):574/1-15.
- Mishra, S., Suar, D. (2010). "Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?". *Journal of Business Ethics*, 95(4):571-601.
- Musteen, M., Datta, D. K., Kemmerer, B. (2010). "Corporate Reputation: Do Board Characteristics Matter?". *British Journal of Management*, 21:498–510.
- Nawrocka, D., Parker, T. (2009). "Finding the connection: environmental management systems and environmental performance". *Journal of Cleaner Production*, 17(6):601-607.
- Nicolau, J. L. (2008). "Corporate Social Responsibility: Worth-Creating Activities". *Annals of Tourism Research*, 35(4)990-1006.
- Özmehmet, E. (2008). "Dünyada ve Türkiyede Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları", *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(12):17

- Pereira-Molinaer, J., Font, X., Molina-Azorin, F. J., Tari, J. J., Lopez-Gamero, M. D., Petrusa-Ortega, E. M. (2015). "The Holy Grail: Environmental Management, Competitive Advantage and Business Performance in the Spanish Hotel Industry". *International Journal of Contemporary Hotel Management*, 27(5):714-738.
- Porter, M. E., Van der Linde, C. (1995). "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship". *Journal of Economic Perspectives*, 9(4):97-118.
- Republic of Turkey Ministry of Culture and Tourism. (2017). *Hotel statistics*. https://www.ktb.gov.tr/?_dil=2
- Republic of Turkey Ministry of Culture and Tourism. (2019). *Destinations*. https://www.ktb.gov.tr/?_dil=2
- Rodriguez, F. J. G., Cruz, Y. D. M. A. (2007). "Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms". *International Journal of Hospitality Management*, 26(4):824-839.
- Ruckelshaus, W. D. (1989). "Toward a sustainable world". *Scientific American*, 261(3):66-175.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U. (2005). "The business case for corporate sustainability: literature review and research options". *European Management Journal*, 23(1):27-36.
- Sarıkaya, M., Kara, F. Z. (2007). "Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık". *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2):221-233.
- Segarra-Ona, M. D. V., Peiro-Signes, A., Verma, R., Miret-Pastor, L. (2012). "Does environmental certification help the economic performance of hotels? Evidence from the Spanish hotel industry". *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3):242-256.
- Semenova, N., Hassel, L. G., Nilsson, H. (2010). "The Value Relevance of Environmental and Social Performance: Evidence from Swedish SIX 300 Companies". *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3(10):265-292.
- Singal, M. (2014). "The link between firm financial performance and investment in sustainability initiatives". *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1):19-30.
- Slaper, T. F., Hall, T. (2011). "The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?". *Indiana Business Review*, 86(1):4-8.
- Stoddard, J. L., Pollard, C. E., Ewans, M. R. (2012). "The Triple Bottom Line: A Framework for Sustainable Tourism Development". *Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(3):233-258.

- Stylos, N., Vassiliadis, C. (2015). "Differences in sustainable management between four-and five-star hotels regarding the perceptions of three-pillar sustainability". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(8):791-825.
- Svensson, G., Wagner, B. (2012). "Business sustainability and E-footprints on Earth's life and ecosystems: generic models". *European Business Review*, 24(6):543-552.
- The World Travel and Tourism Council. (2019). *Travel & tourism sector report*, Turkey. <https://www.wttc.org/>
- The World Travel and Tourism Council. (2019). *Travel & tourism sector report*. <https://www.wttc.org/>
- Toms, J. S. (2002). "Firm resources, quality signals and the determinants of corporate environmental reputation: some UK evidence", *British Accounting Review*, 34(3):257-282.
- Trung, D. N., Kumar, S. (2005). "Resource use and waste management in Vietnam hotel industry". *Journal of Cleaner Production*,13(2):109-116.
- Tschopp, D. (2003). "It's Time for Triple Bottom Line Accounting". *The CPA Journal*, 73(12):11.
- Tufano, P. (1998). "Agency costs of corporate risk management". *Financial Management*, 27(1):67-77.
- TUI Group. (2019). 2019 *Sustainability Report*. <https://www.tuigroup.com/en/en/responsibility/reporting-downloads>
- Tyrrell, T., Paris, C.M.,Biaett, V. (2013). "A Quantified Triple Bottom Line for Tourism: Experimental Results". *Journal of Travel Research*, 52(3):279–293.
- van Marrewijk, M., Werre, M. (2003). "Multiple Levels of Corporate Sustainability". *Journal of Business Ethics*, 44:107-119
- Vos, R. O. (2007). "Perspective Defining Sustainability: A Conceptual Orientation". *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, 82:334-339.
- Wagner, B., Svensson, G. (2014). "A framework to navigate sustainability in business networks: The transformative business sustainability (TBS) model". *European Business Review*, 26(4):340-367.
- Walley, N., Whitehead, B. (1994). "It's not easy being green". *Harvard Business Review*, 72(3):46-52.
- WCED, 1987. *Our common future*. World Commission on Environment and Development. Oxford University Press, Oxford.

- Whitfield J., Dioko L. A. N. (2012) “Measuring and Examining the Relevance of Discretionary Corporate Social Responsibility in Tourism: Some Preliminary Evidence from the U.K. Conference Sector”, *Journal of Travel Research*, 51(3):289–302.
- Whitley, B. E., Kite, M. E. (2013). *Principles of research in behavioral science*. Routledge, New York.
- Wood, D. J., Jones, R. E. (1995). “Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance”. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3):229-267.
- Yanık, S, Türker, İ. (2012). “Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama)”. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47:291-308.
- Yenidoğan, A, Gürçaylılar-Yenidoğan, T., Tetik, N. (2019). “Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü”. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 5(8):287-301.
- Zhang, J. J., Joglekar, N. R., Verma, R. (2012). “Exploring resource efficiency benchmarks for environmental sustainability in hotels”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3):229-241.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., Chen, Q. (2010). “Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis”. *Journal of Consumer Research*, 37(2):197-206.

İnternet Kaynakları

<https://www.google.com.tr/search?ei=FBLJX4zBJcmYkwWPOLowBw&q=sustainability>

, (Erişim Tarihi: 15.10.2020)

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2018/press-release/>, (Erişim Tarihi:

04.02.2019)

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Akdeniz Üniversitesi'nde yürütülen doktora tez çalışmam kapsamında gerçekleştirmekte olduğum bu çalışma konaklama işletmelerinde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının değerlendirilmesi amacını taşımaktadır. Araştırma sonuçları, kişi ve/veya işletme isimlerinden bağımsız olarak, konaklama sektöründeki kurumsal sürdürülebilir yönetim anlayışı üzerine genel değerlendirmeleri içerecektir. Katılımınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Alp Yenidoğan

GSM: 0532 673 76 12

Fax: 0242 763 62 19

E-posta: alp.yenidogan@kamelyacollection.com

A. Soruları seçenekler arasında seçim yaparak yanıtlayınız.	EVET	HAYIR
Otelinizin plajı bunuyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İzleme, kontrol ve değerlendirmelerin yapıldığı sürdürülebilir bir stratejik eylem planınız var mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eco-turizm, spor turizmi, sağlık turizmi ve doğa turizmi gibi tematik alanlarda ürün/hizmetleriniz var mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO 14001 sertifikasına sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mavi Bayrak sertifikasına sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeşil Yıldız sertifikasına sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO 14001, Mavi Bayrak ve Yeşil Yıldız <u>dışında</u> herhangi bir çevre veya sürdürülebilirlik sertifikasına sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herhangi bir sürdürülebilirlik raporuna sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşbaşı eğitim programınız var mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otelinizde yangın güvenliği için denetimler yapılır mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otelinizde fiziksel engelli ziyaretçilerin özel gereksinimlerine uyarlanmış odalarınız bulunmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiziksel engelli ziyaretçilerin hizmet ünitelerinize erişimini kolaylaştırıcı düzenlemelere sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kültürel miras, yerel kimlik ve varlıkların korunması ve gelişimine katkı sağlayan politika veya planlara sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Oteliniz iklim değişikliğini azaltmaya yönelik karbon dioksit gazının salınımını dengeleme ve düşük enerji sistemleri gibi önlem planlarına katkı sağlar mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oteliniz iklim değişikliğini azaltmaya yönelik su toplama ve depolama gibi eylemlerde bulunur mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oteliniz atıkları çeşitlerine göre ayrıştırıyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otelinizde atık su arıtımı yapılıyor mu? (peyzaj sulama, sifon suyu olarak kullanım, yapay gölet, araba yıkama vs. amacıyla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oteliniz su tasarruf eylemlerinde (çift kademeli su tankı tasarruflu tuvaletler/susuz pisuvar, düşük akımlı duş başlıkları ve musluklar, bahçeler için damlama sulama sistemleri vs.) bulunmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otelinizde geri dönüşümlü su kullanıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oteliniz düşük enerjili aydınlatma (LED aydınlatma sistemleri gibi) kullanımına geçti mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oteliniz yenilenebilir enerji kaynaklarından (güneş panelleri, biyokütle, rüzgar türbinleri vs.) yararlanıyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oteliniz yerel biyoçeşitlilik ve doğal peyzajın korunması, muhafaza edilmesi ve yönetimini aktif olarak destekleyen faaliyetlerde (çevresel eğitim faaliyetlerine katılım, doğal park alanlarında düzenlenen aktivitelere sponsor olma vs.) bulunur mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yerel halkı ve doğal yaşamı olumsuz etkileyebilecek ışık ve ses kirliliğini azaltmaya yönelik politikalara (plaj/su kenarı aydınlatma ve ses düzeyleri gibi) sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Soruları boşlukları doldurarak yanıtlayınız.	rakam giriniz
Oteldeki genel deneyiminden tatmin olan misafirlerin yıllık ortalama oranı nedir? (otel survey data istatistiklerine göre)	%
<u>Kriz yılları hariç</u> tekrar misafirlerinizin yıllık ortalama oranı nedir?	%
Otel değerlendirme sitelerinden (Holiday Check, TripAdvisor, TopHotels.ru, Zoover vs.) elde edilen göstergelere göre misafirlerinizin otelinizin hizmetlerden duyduğu tatmin ortalama olarak yüzde kaçtır?	%
<u>Kriz yılları hariç</u> günlük ziyaretçilerinizin yıllık ortalama oranı nedir?	%
<u>Kriz yılları hariç</u> günlük ziyaretçilerden elde edilen yıllık gelirin toplam gelire oranı yaklaşık olarak kaçtır?	%
Maliyetleriniz gelirlerinizin yüzde kaçını oluşturmaktadır?	%
Misafirlerinizin ortalama geceleme sayısı nedir?	gün
<u>Kriz yılları hariç</u> yıllık ortalama doluluk oranınız nedir?	%
<u>Kriz yılları hariç</u> yüksek sezonda ortalama doluluk oranınız nedir?	%

<u>Kriz yılları hariç</u> yüksek sezonda ortalama oda fiyatınız nedir?	Euro
<u>Kriz yılları hariç</u> düşük sezonda ortalama oda fiyatınız nedir?	Euro
<u>Kriz yılları hariç</u> otelinizin yıllık ortalama cirosunu belirtiniz.	Euro
<u>Kriz yılları hariç</u> yıllık ortalama çalışan devir hızı oranınız nedir? (işten ayrılanların sayısı/yılda ortalama çalışan sayısı)x100	%
Otelinizde ortalama haftalık çalışma saati nedir?	saat
Çalışan başına yıllık ortalama eğitim harcamalarınız toplam harcamalarınızın ne kadarını oluşturur?	%
Toplam tedarikçi sayınız nedir?	tedarikçi
Mal ve hizmet tedariklerinizin ne kadarı lokasyonunuzdaki yerel ürün tedarikçilerden temin edilmektedir?	%
Yıllık ortalama tedarikçi değiştirme oranınız nedir?	%
Otelinizde enerji maliyetleri (su, elektrik, LNG vb.) toplam maliyetlerinizin ne kadarını oluşturmaktadır?	%
Su kullanımına ilişkin verimliliğin arttırılması amacıyla yapılan yatırımdan elde ettiğiniz yıllık ortalama maliyet tasarrufu ne kadardır? (Su tasarrufu çalışmalarında bulunmuyorsanız “ – “ işareti ile belirtiniz)	%
Enerji (Elektrik ve Yakıt) kullanımına ilişkin verimliliğin arttırılması amacıyla yapılan yatırımdan elde ettiğiniz yıllık ortalama maliyet tasarrufu ne kadardır? (Enerji tasarrufu çalışmalarında bulunmuyorsanız “ – “ işareti ile belirtiniz)	%
Katı atık (plastik, cam, kağıt vs.) yönetiminden sağlanan yıllık ortalama maliyet tasarrufu ne kadardır? (Katı atık yönetimi çalışmalarında bulunmuyorsanız “ – “ işareti ile belirtiniz)	%
Oteliniz yerleşkesi içerisinde doğal peyzaj alanı olarak ayırdığınız alan tüm arazinizin % kaçını oluşturuyor?	%
Yeşil turizm ürün ve hizmetlerinin gelişimi için yapılan yatırımlar toplam satışlarınızın ne kadarını oluşturmaktadır?	%
Tesisinizin toplam alanını yazınız.	m2
Oda sayınızı yazınız.	oda
Otelinizdeki havuz sayısını yazınız.	adet
Oteliniz kaç yıldızlıdır?	*

Otel genel müdürünüzün cinsiyeti: Kadın Erkek

Personelinizin cinsiyet dağılımı	
Kadın	%
Erkek	%

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Alp YENİDOĞAN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Antalya Lisesi, Antalya, 1993
Lisans Diploması	Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., İktisat Bölümü (Örgün Öğretim), İzmir, 1999
Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2010
Yüksek Lisans Tez Konusu	Tur Operatörü Otel Kontenjan Sözleşmelerinde Eksiksizliğin Belirleyicileri
Yabancı Dil / Diller	İngilizce, Almanca
BİLİMSEL FAALİYETLER	
<p>Yenidoğan, A, Gürçaylılar-Yenidoğan, T., Tetik, N. (2019). "Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü". Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 5(8):287-301.</p> <p>Yenidoğan A., Yenidoğan T., Tetik G.N., "Sustainability Reporting in the Hospitality Industry: A Research Model Proposal on Sustainability Performance", 3rd International Conference on Economic Sciences and Administration, Bükreş, ROMANYA, 2016, pp.52-59</p> <p>Yenidoğan T., Yenidoğan A., "Sözleşme Tasarımı: Tur Operatörü-Otel Kontenjan Sözleşmeleri", Ege Akademik Bakış Dergisi, cilt.13, ss.393-403, 2013</p> <p>Windsperger J., Yenidoğan T., Yenidoğan A., "Extended Transaction Cost Model of Contractual Completeness: The Case of Tour Operator – Hotel Allotment Contracts", 6th International Conferences on Economics and Management of Networks- EMNet, Agadir, FAS, 21-23 Kasım 2013, pp</p> <p>Yenidoğan T., Yenidoğan A., Windsperger J., "Antecedents Of Contractual Completeness: Tour Operator-Hotel Allotment Contracts", 7th International Strategic Management Conference (Procedia - Social and Behavioral Sciences), Paris, FRANSA, 30 Haziran - 2 Temmuz 2011, vol.24, pp.1036-1048</p>	

Yenidoğan T., Yenidoğan A., "Eksiksiz Sözleşme Tasarımının Belirleyicileri: Tur Operatörü-Otel Kontenjan Sözleşmeleri Örneği", 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ÇANAKKALE, TÜRKİYE, 26-28 Haziran 2011, ss.137-138

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar

CFO - Mali İşler Müdürü, FSP Turizm ve Yatırım AŞ. / Kamelya Collection Exclusive Hotels (11.2014-Devam ediyor)
Muhasebe Müdürü, Ramada Plaza Antalya / Karakaş İnşaat Sanayi ve Ticaret AŞ. (05.2012-11.2014)
Bağımsız Denetçi / Mali Müşavir, Mehmet Demir Yeminli Mali Müşavirlik AŞ. (03.2010-05.2012)
Yurtdışı Mali İşler ve Denetim Direktörü, FSP Turizm ve Yatırım AŞ. (04.2003-03.2010)
Operasyon Memuru, Çelebi Hava Servisi AŞ. (03.2002-12.2002)
Genel Muhasebe Sorumlusu, ÖZDİL Enerji, Taahhüt, Ticaret ve Sanayi AŞ. (08.2001-03.2002)