

Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşil Yönetim: Turizm Sektörüne İlişkin Çıkarımlar

Sustainable Development and Green Management: Implications for Tourism Industry

Asst. Prof. Dr. Demet Bağırın Özşeker [ID 0000-0002-4520-3333](#)

Prof. Dr. Avşar Kurgun [ID 0000-0002-2092-5292](#)

Abstract

Green management, which covers many issues from energy saving and usage strategies of enterprises to waste management practices, is accepted as the main strategy of sustainable development. It offers a holistic approach to balancing environmental awareness with the pressures created by global competition. This holistic approach for green management transformation means renewing the perception of management, business processes, employee behavior and culture. Green businesses, a new concept emerging in this context, perform activities that create added value for the economy, environment and society by reducing unnecessary consumption rates, applying recycling, refusing to use inputs that harm the ecological balance, and reducing the amount of waste. This research explores the performance of tourism businesses on green management for the policies to be implemented. An exploratory qualitative approach is adopted for this study. Case study pattern and multiple case study pattern are preferred as the method of inquiry. Criterion sampling method will be performed to collect data with participants through in-depth, semi-structured individual interviews. Data were analyzed using a thematic approach. The undesirable consequences of industrial transformations and social developments and the increasing environmental awareness of consumers are also considered as driving forces for enterprises to adopt a green management approach. Based on this assumption, the relationship between business managers' perceptions of the role of green management in sustainability and business practices are determined at the end of the study. Also, obstacles to green management practices in enterprises and implications for overcoming these obstacles are presented.

1 Giriş

Yeşil dönüşüm genellikle modern, yenilikçi dijital araçların kullanımıyla bağlantılıdır. Buna karşılık dijitalleşme; kaynak kullanımı ve atık azaltma, hedef izleme ve gözlemlenme, mevzuata uygunluk ve uzun vadeli planlama için karar verme verilerinin yaratılması gibi birçok etkinlik göstergesinin temelini oluşturan optimizasyon araçları sağlamaktadır. Tanımlanan sürecin değerlendirilmesi ve yeniden tasarımı, modernizasyon (örn; dijital araçlar ve uzay tabanlı ürünler, bulut bilişim vb. araçları kapsayan) ve bunun yanı sıra personel eğitimi ile yeniden beceri kazandırma maliyetlerini de kapsayan yeşil dönüşüm için önemli bir yatırım gereklidir. Ayrıca, bir işletmenin yeşil dönüşümünü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için çalışan, paydaş ve hissedar katılımını sağlaması ve koruması (EUSpace, 2023: 10) ve bu doğrultuda yönetim anlayışını da yeşil yönetime dönüştürmesi gerekmektedir. Ayrıca, endüstriyel dönüşümlerin ve toplumsal gelişmelerin istenmeyen sonuçları ve tüketicilerin artan çevre bilinci de işletmelerin yeşil yönetim anlayışını benimsemelerinde itici güçler olarak gündeme gelmektedir. Yeşil dönüşüm, enerji üretimi, dağıtım ve depolanması, tarım ve ormancılık, doğal kaynak çıkarma, bina inşaatı ve yenileme, mobilite, su temini ve arıtma, atık yönetimi ve çevre ıslahı gibi ekonomi ve toplumun çeşitli sektörlerini ve aktörlerini içeren dinamik bir süreçtir (EUSpace, 2023: 7). Buradan hareketle, söz konusu sürecin turizm sektörüne etkilemesi ve işletmelerin yönetim anlayışının yeşil akıma doğru evrilmesi kaçınılmaz bir gerçek olarak değerlendirilmelidir.

Sürdürülebilir kalkınma için son derece değerli bir iş stratejisi niteliği taşıyan yeşil yönetim yaklaşımı, küresel rekabetin yarattığı baskılarla çevre duyarlılığının dengelenmesine yönelik bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Bu bütüncül yaklaşım yeşil işletme dönüşümü için; yönetimin algısının, iş süreçlerinin, çalışanların davranışlarının ve kültürün yenilenmesi anlamını taşımaktadır. İşletmelerin enerji tasarrufu ve kullanım stratejilerinden atık yönetimi uygulamalarına kadar birçok konuyu kapsayan yeşil yönetim, bu özellikleri ile sürdürülebilir kalkınmaya da önemli katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma modelinin tek başına yeterli olamayacağı ve bu modelin yeni politika araçları ile geliştirilmesi öngörülmüştür. Bu amaç doğrultusunda “Yeşil İşletme” kavramı ortaya çıkmıştır. Yeşil işletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınma boyutlarına yönelik uygulamaları içermektedir.

Toplumun refah seviyesinin yükseltilmesi, çevresel risklerin azaltılması ve sosyal eşitlik konularında yeşil işletmeler büyük önem taşımaktadır. İşletme, çevre ve toplum ilişkisi ile yapılandırılacak bu yeni iş modeli yeşil yönetim politikaları ile güçlendirilmelidir. Yeşil yönetim uygulayan yeşil işletmeler bu politikaları tüm iş süreçlerinde uygularken yönetimden başlayarak tüm çalışanlarının da bunu benimsemiş olmasını sağlamalıdır. Yeşil işletmeler gereksiz tüketim oranlarını düşürerek, geri kazanım uygulayarak, ekolojik dengeye zarar veren girdileri kullanmayı reddederek ve atık miktarını azaltarak ekonomi, çevre ve toplum için katma değer yaratan faaliyetler gerçekleştirmiş olurlar.

Haden, vd., (2009) yeşil yönetim kavramını; sürekli öğrenme ve gelişme yoluyla, kurumun hedef ve stratejileri ile tamamen entegre olan çevresel hedef ve stratejileri benimseyerek sürdürülebilirlik, atık azaltma, sosyal sorumluluk ve rekabet avantajı elde etmek için inovasyonu kuruluş çapında uygulama süreci olarak tanımlamışlardır. Azevedo vd. (2011), bir işletmenin çevresel hedefleri ve bunların değerlendirilmesinin, çalışanların katkılarını vurgulayan ve ücret olarak ödüllendirilmeleri biçiminde yansıtılan rolleriyle uyumlu olması gerektiğini önermektedirler. Sarkis vd. (2011), yeşil yönetim alanında çekicilik-seçim-yıpranma modelini vurgulayarak, örgütsel çalışmalarda yeşil yönetim yaklaşımının bu tür yönlerini vurgulandığında, özellikle çevresel kaygılar ve performans söz konusu olduğunda, aynı fikirde olan yüksek performanslı çalışanların güçlü sürdürülebilirlik katkıları olan bir işletmeye yönlendirilmesinde çekici güç olarak yardımcı olabileceğini belirtmektedirler (Hajmohammad, vd., 2013; Zhu, vd, 2012)

Turizm ve özellikle otel sektöründeki sürdürülebilir yönetim konusunu ele alan çalışmaların çoğunlukla yeşil işletme stratejileri ve bu stratejilerin işletme performansına etkisi konularına odaklandığı dikkat çekicidir (Pham, vd., 2020; Xia, vd., 2020). Söz konusu çalışmalar, aynı zamanda yeşil stratejilerin benimsenmesi ile otel performansı arasındaki değişimi de tanımlamaktadır (Lado-Sestayo, vd., 2016). Bu nedenle, sürdürülebilir uygulamaların içselleştirilmesinin yaratacağı etkiler, turizm ve otel sektörü özelinde hala araştırılması gereken bir sorun olarak değerlendirilmelidir (Mate-Sanchez-Val ve Teruel-Gutierrez, 2022: 2030).

Sözü edilen değerlendirmelerden hareketle, turizm sektöründe yeşil yönetim uygulama ve stratejilerinin incelenmesi gerektiği görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, yeşil yönetim yaklaşımının içselleştirilmesinde uygulanacak politikalar için turizm işletmelerinin yeşil yönetim konusundaki performansını keşfetmektir. Bu amaçla, işletme yöneticilerinin yeşil yönetimin sürdürülebilirlikteki rolüne ilişkin algıları ile işletme uygulamaları arasındaki ilişki belirlenmiştir. Çalışmada keşfedici nitel bir yaklaşım benimsenmiştir. Araştırma yöntemi olarak durum çalışması deseni ve çoklu durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Katılımcılarla derinlemesine, yarı yapılandırılmış bireysel görüşmeler yoluyla veri toplamak için ölçüt örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Veriler tematik bir yaklaşım kullanılarak literatür incelemesine dayanarak geliştirilen sorular çerçevesinde analiz edilmiştir.

Endüstriyel dönüşümlerin ve toplumsal gelişmelerin istenmeyen sonuçları ve tüketicilerin artan çevre bilinci, işletmelerin yeşil yönetim anlayışını benimsemelerinde itici güçler olarak değerlendirilmektedir. Bu varsayımdan hareketle, çalışmanın sonunda işletme yöneticilerinin yeşil yönetimin sürdürülebilirlikteki rolüne ilişkin algıları ile işletme uygulamaları arasındaki ilişki belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerde yeşil yönetim uygulamalarının önündeki engeller ve bu engellerin aşılmasına yönelik çıkarımlar sunulmaktadır. Turizm ve özellikle otel sektöründe yeşil yönetim konusunu ele alan çalışmaların görece sınırlı olması varsayımından hareketle araştırmanın gerek turizm sektöründe yeşil yönetim yaklaşımının benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik politikaları belirlemesi gerekse uygulayıcılara yönelik yönetsel önerilerde bulunması araştırmanın özgün değerini ortaya koymaktadır. Ek olarak, söz konusu değerlendirmeler ışığında Şekil 1'de sürdürülebilirlik ve iş uygulamalarında, yeşil yönetim ve dönüşüm sürecindeki bileşenleri ifade eden yeşil yönetimin dönüşüm süreci için bir çerçeve sunulması, araştırmanın literatüre sağladığı eşsiz katkı olarak değerlendirilebilir.

1.1 Yeşil Dönüşüm

Yeşil dönüşüm ekonomik büyüme ve çevre koruma arasında mevcut kaynakların etkili ve rasyonel kullanımına dayanan bir denge yaratmayı amaçlayan eylemler olarak tanımlanmaktadır (EUSpace, 2023: 7). Yeşil dönüşüm, çevresel olarak sürdürülebilir ve daha adil toplum hedeflerini içeren yeni bir kalkınma modelidir. İklim değişikliği, çevresel bozulma (su, kara, ormanlar, atmosfer vb.) ve biyoçeşitlilik kaybının ele alınması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görülmektedir. Yeşil dönüşüm stratejileri, etkili iklim eylemlerine ve gelişen temiz bir ekonomiye adil ve şeffaf bir geçiş hedefleyen politika karışımını içermelidir. Geçiş, sadece enerji, ulaşım, tarım ve gıda gibi temel üretim ve tüketim sistemlerinde değil, aynı zamanda altyapı, toplumsal değerler ve siyasette de temel değişiklikler gerektirmektedir. Yeşil dönüşüm sağlıklı ekosistemler, sağlık, kamu, eğitim ve kültür hizmetlerinde, insancıl ve adil bir ekonomik sisteme doğru küresel bir değişime duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır (ETF, 2022).

Çevresel bir felaket riskini sınırlamanın, üretim ve tüketimde radikal bir yapısal dönüşümü gerektirdiği düşünülmektedir. İşletmeler kademeli olarak yeşil dönüşüm ilkelerine uygun üretim modellerine geçerken, bireysel tüketim modellerinin de yeşil alternatifleri tercih etmesi büyük önem taşımaktadır (Besley ve Persson, 2023: 1). Geçmişte, ekonomik büyüme doğal kaynakların kullanılabilirliğine ve tüketimine güçlü bir şekilde bağlı bir süreç olarak kabul edilmiştir. Bu düşüncenin sonucu olarak hammadde sıkıntıları ve sürekli artan enerji talebine bağlı yüksek fiyatlar çeşitli krizlere yol açmıştır. Söz konusu krizler yakın zamana kadar sadece alternatif olarak kabul edilen yeşil dönüşümün ekonomiyi temel bir yaklaşım olarak değerlendirilmesi düşüncesini doğurmuştur. Yeşil dönüşümün öneminin anlaşılabilmesi için çerçevesi çok iyi belirlenmeli ve gelişimini etkileyen faktörleri ortaya koymak büyük önem taşımaktadır (Cheba, vd., 2023: 440). Amudsen ve Hermansen (2021) yaptıkları çalışmada yeşil kavramına yaklaşımın büyüme ve derin bir sürdürülebilirlik yönelimi olmak üzere iki farklı biçimde algılandığını görmüşlerdir. Ayrıca dönüşüm kavramının çizdiği sınırların çok farklı ölçeklerde anlaşılabilmesini vurgulamışlardır.

Yeşil dönüşüm yeşil teknolojilerin geliştirilmesini (örneğin, enerji tasarrufu ya da sera gazı emisyonlarını azaltmaya yönelik) ve toplumun daha maliyetli ancak daha faydalı uygulamaları tercih etmeye yönelik tutumlarını değiştirmeyi amaçlayan faaliyetler bütünüdür. Yeşil dönüşüm toplum için bugün ve gelecekte yüksek bir yaşam kalitesini garanti etmek için ekonomik büyüme ile çevreye verilen önemin dengelenmesine vurgu yapmaktadır (Cheba, vd, 2022: 1). Teknoloji, iklim değişikliği ile başa çıkmak için tasarlanmış çoğu stratejide merkezi bir rol oynamaktadır. Yeşil teknoloji birçok sektörde düşük karbon ekonomisine geçiş için alternatif çözümler sunmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalar da yeşil dönüşümün üretimin çevresel etkisini etkili bir şekilde azaltabileceğini göstermektedir (Bianchini, vd, 2023: 879). Akıllı hizmetlerin, yeşil dönüşümün kalitesi ve miktarı üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Akıllı hizmetler, geleneksel kalkınma modellerinden kurtulmaya istekli olan işletmeler için sürdürülebilir yeşil dönüşümünü bir fırsat olarak sunmaktadır. Akıllı hizmetler ayrıca sürdürülebilir yeşil dönüşüm için itici bir güç olarak yeni iş modellerini de teşvik etmektedir (Chen, vd, 2023: 19).

Yeşil dönüşüm, teknolojik, ekonomik, sosyal, davranışsal ve iş modeli inovasyonlarının gerçekleştirilmesi ve yayılmasına bağlıdır (OECD, 2019). Dijital teknolojilerin yeşil dönüşümün verimliliğini artırması, mevcut üretim ve tüketim modellerini değiştirmesi, karbon ayak izini azaltması, yeni yeşil teknolojilerin ve eko ürünlerin piyasaya sürülmesini kolaylaştırması, iş modellerinin döngüsel ekonomiye dayalı yayılmasını arttırmak gibi yeşil fırsatlar sunması beklenmektedir (Lema ve Rabellotti, 2023: 17). Dijital dönüşümün işletmelerin verimliliği arttırmalarına, kaynaklardan tasarruf etmelerine ve düşük karbonlu kalkınma hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olması mümkün görünmektedir. Dijital dönüşüm işletmelerin yeşil davranışlarının geliştirilmesine destek olmak üzere bilimsel karar verme süreçleri için veri desteği sağlayarak işletmelerin yeşil dönüşüm sorunlarını çözmede rol oynayabilir (Peng, vd, 2022: 2).

Ekonomide yeşil dönüşüm, sosyal hedeflere ulaşmak için birçok fırsat sunmaktadır. Ekonomide yeşil dönüşüm yoksulluğun azaltılması, doğal kaynakları sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi, enerji verimliliğini artırılması ve atıkların azaltılması yeteneklerini artırarak eşitsizlikleri azaltacaktır. Ekonomide yeşil dönüşüm hem geleneksel hem de gelişmekte olan sektörlerde yeşil işlerin teşvik edilmesi, rekabetçi, düşük karbonlu, çevresel olarak sürdürülebilir bir ekonomi ve sürdürülebilir tüketim ve üretim modellerini teşvik edecek ve iklim değişikliğine karşı mücadeleye katkıda bulunacaktır (ILO, 2015: 4).

Yeşil ekonomi istihdam ve gelirdeki artış, karbon emisyonlarını ve kirliliği azaltan, enerji ve kaynak verimliliğini artıran ve biyolojik çeşitlilik ve ekosistem hizmetlerinin kaybını önleyen ekonomik faaliyetleri kapsamaktadır. Yeşil ekonomide başarı, toplumun tüm seviyelerinde çaba, yeni beceriler, işbirlikleri, yenilikler ve yatırımlar gerektirmektedir. Kamu, özel sektör ve finans kurumlarının, yeşil dönüşümün getirdiği fırsatlardan yararlanmak için bu çabanın bir parçası olması büyük önem taşımaktadır (Lee, 2022).

Yeşil dönüşümün kısa vadede bazı orta ve düşük gelirli ekonomiler için çeşitli zorluklar içerdiği ifade edilebilir. Söz konusu ekonomiler yeşil dönüşüm kapsamında yeşil enerji dönüşümünde düşük yenilenebilir enerji kapasitesi ve yüksek yeşil enerji talebi nedeniyle darboğazlarla karşılaşabilirler (Airaud, vd, 2022: 3). İhtiyaç duyulacak düzenlemeler yapılmadan yeşil dönüşümün teşvik edilmesi ve çevresel kaynakların rasyonel kullanımının güç olacağı ifade edilebilir. Yeşil ekosistemlerin ve yeşil etkinliklerin ilgili insan sermayesi ile paralel biçimde geliştirilmesi ile toplum refahı açısından pozitif etki yaratacak uygulamaların sayısı ve hacminin artırılması mümkün olabileceği söylenebilir. Bunların gerçekleşmesi için politika yapımcıların; program, rehber, düzenleme, organizasyon, denetim ve teşvik gibi kamusal faaliyetleri yürütmesi yeşil dönüşüm temelli farkındalığı arttırmak büyük önem taşımaktadır. Temmuz 2021'de yayınlanan Yeşil Mutabakat Eylem Planı Avrupa Yeşil Anlaşmasına uyumlu çalışma hedefi yanında Türkiye'de yeşil dönüşümü hızlandırmayı da amaçlamaktadır. Sözü edilen politika yapımcıların rolü açısından son derece değerli bir argüman konumundadır. Bu tür ulusal ve uluslararası kolaylaştırıcı ve yönlendirici metinlerin aynı zamanda güçlü bir liderlikle sunulması, uygulanması ve denetimi değer taşımaktadır.

Yeşil dönüşüm, politika yapımcılar tarafından dikkatlice tasarlanması gereken yavaş bir süreçtir. Bu dönüşümün üç temel adımı bulunmaktadır; yeşil dönüşüm için üst düzey tasarımı güçlendirmek (kamu ve özel sektör için yeşil dönüşüm rehberinin hazırlanması, denetim ilkelerinin belirlenmesi vb.), sürdürülebilir enerji kaynaklarının kullanımını teşvik etmek ve halkın ekoloji, sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm konusunda eğitimini güçlendirmek (Guan vd, 2022: 82).

1.2 Yeşil Yönetim

Görece yeni bir yönetim yaklaşımı olan yeşil yönetim, işletmenin çevreye zarar veren süreçlerini en aza indirmeye çalıştığı bir durumu temsil eder (Sulich ve Rutkowska, 2020). Yeşil yönetim, kahverengiden yeşile ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişe dayanan nispeten yeni bir akım olan modern Yeşil Ekonomi vizyonunu paylaşmanın yenilikçi yollarından biridir (Sulich, 2018; Sulich, Rutkowska ve Pakulska, 2018). Yeşil yönetim yaklaşımı, teorik yönleriyle çevre yönetimi (environmental management) ve çevrenin korunması (management of environment) yada doğal çevreyi koruma (the natural environment management) olarak tanımlanan yönetim yaklaşımlarıyla ilişkili ancak farklı olarak algılanması gereken yeni bir yönetim akımıdır.

Çevre yönetimi, özel sektörde kullanılan ve yalın yönetim, altı sigma, sanal organizasyon ve akıllı çözümler gibi birden fazla araçtan faydalanan bir yönetim sistemidir. Bunun temel nedeni ise özel sektörün daha çok etkinlik ve finansal sonuçlara odaklanmaksıdır (Bartkowiak, 2016: 2). Diğer taraftan, doğal çevrenin yönetimi ya da çevre ve doğal kaynakların korunması/yönetimi biçiminde tanımlanan yönetim yaklaşımı ise ülkenin doğal kaynaklarına ilişkin yasal normları oluşturan ve bunları yürüten kamu sektörünün alanıdır. Doğal çevrenin korunması/yönetimi; sosyal, ekonomik ve çevresel alanda yer alan çevre yönetim süreçlerinin yasal düzenlemeler şeklinde tasarlanması, uygulanması, kontrolü ve koordinasyonuna dayanan kamu yönetiminin bilimsel ve pratik bir faaliyetidir. Bu nedenle, bu tür bir yönetim yaklaşımı, anayasa ya da diğer temel düzenlemeler gibi en önemli düzenlemelere dayandığından, genellikle diğer çevre odaklı yönetim yaklaşımlarından üstün olarak algılanmaktadır. Çevrenin korunması ise gerek çevre yönetim sisteminin gerekse doğal çevrenin korunması/yönetimi yaklaşımının amaçları arasında yer almaktadır (Sulich, 2021).

Sözü edilen tanımlamalardan hareketle; yeşil yönetim yaklaşımının, doğal çevre kaynaklarının korunmasına odaklanan ve kamu idaresi tarafından sağlanan yönetim anlayışı ile özel işletmeler tarafından oluşturulan çevre yönetimine ilişkin düzenlemeler arasındaki boşluğu doldurması gerekmektedir. Çevrenin korunması/yönetimi, kamu sektörünün alanıdır. Özel sektör, çevre yönetimi olarak bilinen ya da diğer adlarıyla pro-ekolojik, ekolojik ya da atık yönetimi biçiminde tanımlanan birçok çözüm üretmektedir. Bu nedenle, çevrenin korunması özel şirketlerin de odaklandığı konulardan biri haline gelmiştir (Loknath ve Bepar, 2017). Yeşil yönetim; yeşil üretim, yeşil araştırma ve yeşil pazarlama yoluyla sürdürülebilir/yaşanabilir çevre yaratma uygulamasıdır (Macalik ve Sulich, 2019).

Yeşil yönetimin amacı bir yandan şirketler tarafından sağlanan ekolojik, proekolojik, çevre yönetimi sistemlerini desteklemek ve makroekonomik ölçekte devlet tarafından sağlanan çevreyi koruma/yönetme sistemini desteklemektir. Ancak diğer yandan, bu iki yönetim türü, farklı odak noktaları nedeniyle mikroekonomi düzeyinde birbirine zıttır. Kamunun amacı, doğal kaynakları yönetmek ve çevre ile ilgili izinler ve sınırlamalar vermek iken, özel sektörün amacı gelirlerini artırmak ve israfı azaltmaktır. Özel sektörde, organizasyonun etkinliğini artırmanın ve temel amacını yerine getirmenin yanı sıra (Sulich, 2021) yeşil işler (Worldwatch Institute ve Cornell University, 2008; Poplawski, vd., 2017) ve yeşil ürünler yaratılmaktadır.

Makro ölçekte yeşil yönetim; çevresel faaliyetlerden, çevre yönetim sistemlerinden ve çevresel iletişimden sorumlu personelin geliştirilmesi ve biyoçeşitliliğin korunması gibi çevre yönetiminin temelini (özel sektörde) sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir girişimdir (Sulich ve Rutkowska, 2020). Yeşil yönetim, bu tür yönetimin doğrudan ve dolaylı olarak yeşil işler yarattığı işgücü piyasasına yaptığı katkı nedeniyle yeşil ekonomi kavramının bir unsurudur. Doğrudan yeşil iş yaratmak, mikro ölçekte görünür ve makro ölçekte dolaylıdır. Yeşil yönetim, çevresel faaliyetlerden, çevre yönetim sistemlerinden ve çevresel iletişimden sorumlu personelin geliştirilmesi ve biyoçeşitliliğin korunması gibi çevre yönetiminin temelini sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir girişimdir (Sulich, 2021).

Yeşil yönetim, doğrudan ve dolaylı olarak yeşil işler yarattığı işgücü piyasasına yaptığı katkı nedeniyle yeşil ekonomi kavramının bir unsurudur. Doğrudan yeşil iş yaratma mikro ölçekte görünür ve makro ölçekte dolaylıdır. Yeşil Yönetim, çevresel faaliyetlerden, çevre yönetim sistemlerinden ve çevresel iletişimden sorumlu personelin geliştirilmesi ve biyoçeşitliliğin korunması gibi çevre yönetiminin temelini sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir girişimdir. Yeşil yönetim, iş ortamının karmaşık özelliklerini ele almanın ve gelişim hedeflerini tanımlamanın uygun aracı olarak da kabul edilebilir. Ekonomik kalkınmayı inşa etmenin yönlerinden biri, bu alanda çevre korumaya ve yeşil istihdam yaratmaya yönelik yatırımları destekleyerek ekonomiyi yeşillendirmektir. Yeşil yönetimin amacı, hem şirketler hem de hükümet tarafından sağlanan çevre korumasını desteklemektir (Sulich, 2019). Yeşil ekonomi ile bağlantılı olan yeşil yönetim, sırasıyla sürdürülebilir kaynak yönetimi ve kaynak korumaya dayalı sektörlerde istihdam artışı yaratmaktadır. Yeşil ekonomi ve yeşil büyüme konusundaki uluslararası tartışma göz önüne alındığında, yeşil bir ekonominin istihdam etkilerinin veya yeşil işlerin sayısının nasıl ölçülebileceğine dair farklı kavramlar vardır (Jacob, vd., 2015). Yeşil işler kavramı, çevresel etkiyi iyileştirmek veya geleneksel sektörlerde çevre standartlarına uyumu sağlamak için tanımlanabilir çevresel endüstrilerde yeşil bir ekonominin genişletilmesi bağlamında yaratılan işleri ifade eder; çevre yönetimi (Jacob, vd., 2015; Rutkowska, vd., 2016). Yeşil yönetimin amacı, şirketler tarafından sağlanan ekolojik/prokolojik/çevresel yönetimi desteklemek ve hükümet tarafından düzenlenen çevre yönetimini desteklemektir. Bu tür bir yönetim, esas olarak yeşil işlerde ve yeşil süreçler ile ürünlerde görülebilir. (Sulich, 2021).

Çevreci Ol/Yeşil Girişimlere Yönel (Go Green/Green Initiatives) anlayışı, bir işletmenin Dünyada sera etkisine yol açan kirliliği ve karbon emisyonunu azaltma çabasıdır. Temel olarak üç aktiviteden oluşur: Geri Dönüştür, Azalt ve Yeniden Kullan. Bu üç ana faaliyet, çoğunlukla endüstriyel operasyonlar olmak üzere insan faaliyetlerinden kaynaklanan yükün azaltılmasına yardımcı olur. Yönetim, bir kuruluşun işleyişindeki bu tür önemli faaliyetleri özümseyerek çevre üzerindeki etkiyi önleyebilir ve en aza indirebilir. Böyle bir akımda ilerlemeden önce, organizasyonu yönetmede çevre dostu politika ile yeşil teknolojinin yükseltilmesi ve modifiye edilmesi gerekmektedir (Hage ve Taruna, 2016). Çevreyi/Yeşili korumak, etkileyici bir iş anlayışına işaret etmektedir. Bu nedenle küresel piyasadaki şirketler, yönetim işlevinde yeşil felsefeyi benimsemeye doğru büyük ölçüde geçiş yapmaktadır. Bu tür akımları yönlendiren temel motivasyonlar ya da itici güçler (Hage ve Taruna,

2016) Şu başlıklar altında sınıflandırılmaktadır: Sosyal Sorumluluk, Uluslararası Standart Norm, Kanuni Hukuk, Büyüme ve Fırsat Yaratabilme, Rekabet.

Jovita vd. (2019), yeşil yönetim yaklaşımının; yeşil ürünler (atık yönetimi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı vb. yoluyla üretilen mal ve hizmetler) ve ekonomik süreç (veya temiz teknolojilerin yardımıyla üretim) şeklindeki çıktıyla ilgili olmak üzere iki açıdan ele alınabileceğini belirtmektedirler. Buna göre endüstriyel faaliyetin doğa ile uyumlu hale getirilebileceği yolların belirlenmesini içeren çevre yönetimi alanında yeşil yönetimin boyutlarını; yenilenebilir enerji ve geri dönüşüm programları olmak üzere iki kategoride sınıflandırılarak değerlendirilebileceğini vurgulamaktadırlar.

Turizm ve özellikle otel sektöründeki sürdürülebilir yönetim konusunu ele alan çalışmaların çoğunlukla yeşil işletme stratejileri ve bu stratejilerin işletme performansına etkisi konularına odaklandığı dikkat çekicidir (Pham, vd., 2020; Xia, vd., 2020). Samuel ve Erik (2018), önceki araŐtırmacıların yeşil inovasyon konusunu incelemediklerini ve yeşil inovasyon konusunda daha derin bir anlayış geliştirilmeden yeşil yönetim uygulamalarının etkili bir şekilde uygulanamayacağını belirtmektedirler. Ek olarak, Naruetharadhol vd. (2021), küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) lerin çevre dostu uygulamaları benimseme ve içselleŐtme olasılıklarının daha düşük olduğunu ve bunun onları daha az çevre dostu hale getirdiğini vurgulamaktadırlar. Buna bağlı olarak eko-inovasyon uygulamaları benimsenmeden KOBİ'lerin yeşil yönetim yaklaşımını uygulayamayacaklarını ileri sürmektedirler. Ayrıca, yeşil yönetim tekniklerinin KOBİ'lerin daha eko-inovatif olmalarını sağladığını ve KOBİ'lerin eko-inovatif uygulamaları benimseyerek sürdürülebilirliğe ulaşma eğiliminde olduklarını öne sürmektedirler. Buna ilaveten Khan vd. (2019), eko-inovasyonun, kurumsal sürdürülebilirlik olmadan imkansız olan çevresel performansta işletme performansını etkileyebileceğini vurgulamaktadırlar. Buna bağlı olarak, Bhatti vd. (2022:115), yeşil yönetim uygulamalarının bir işletmenin sürdürülebilirliğini etkilediğini ve bunun da işletme performansına katkıda bulunduğuna işaret etmektedir. Konaklama ve turizm işletmelerini de içeren KOBİ'lerde uyguladıkları araştırmanın sonuçları, KOBİ'lerin sürdürülebilirlik uygulamalarının, yeşil yönetim uygulamaları ile insan sermayesi, teknolojik inovasyon ve KOBİ'lerin başarı performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir (Bhatti, vd., 2022:120).

2 Yöntem

3.1. Araştırma Yöntemi ve Tasarımı

Turizm ve özellikle otel sektöründeki sürdürülebilir yönetim konusunu ele alan çalışmaların çoğunlukla yeşil işletme stratejileri ve bu stratejilerin işletme performansına etkisi konularına odaklandığı dikkat çekicidir. Turizm ve otel sektörü özelinde işletme yöneticilerinin yeşil yönetimin sürdürülebilirlikteki rolüne ilişkin algıları ile işletme uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi araştırılması gereken bir sorun olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, bu çalışma için keşfedici nitel bir yaklaşım benimsenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni ve çoklu durum çalışması deseni araştırma yöntemi olarak tercih edilmiştir. Durum çalışması deseninin seçilmesinin nedeni; mevcut durumların, kişilerin görüşlerine ve konuya ilişkin derinlemesine bilgisine dayalı olarak incelenmesine elverişli olmasıdır. Ayrıca araŐtırılan konunun özünü ortaya çıkarmak ve olayı olduğu gibi yansıtmak daha uygundur (Özdemir, 2010; Tutar ve Erdem, 2020).

3.2. Veri Toplama ve Analiz Süreci

Bu çalışmada, veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniğı kullanılmıştır. Veri toplama süreci, Şubat-Mayıs 2023'te yürütülmüŐtür. İşletme yöneticilerinin yeşil yönetimin sürdürülebilirlikteki rolüne ilişkin algıları ile işletme uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik derinlemesine veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşme soruları literatür incelemesine dayanarak geliştirilmiştir. Geliştirilen sorular ve referans alınan araştırmalar bulguların yorumlanması bölümünde ilgili baŐlık altında tanımlanmaktadır.

Verilerin analizinde betimsel analiz tekniğı kullanılmıştır. Betimsel analiz sürecinde öncelikle analiz için tematik bir çerçeve oluşturulması, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört aşamalı bir süreç izlenmiştir. Verilerin işlenmesi sürecinde öncelikle görüşme dökümünün tamamı (yaklaşık 2000 kelimelik görüşme verisi) yazdırılmıştır. Daha sonra bunlar tek tek tamamen okunmuş, ilgili veya ilgi çekici bölümler işaretlenmiş, notlar alınmış ve veriler deŐifre edilmiştir (Huberman ve Miles, 1997; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Veri analizi için önceki araŐtırmalarda kullanıldığı gibi temalar ya da kategoriler üzerine inşa edilen tematik bir yaklaşım benimsenmiştir (Creswell, 2007). Bu çalışmada, görüşme sorularının geliştirilmesinde konuya özgün literatür referans olarak alınmıştır. Bu nedenle görüşme sonucunda metne dönüŐtürülen nitel verilerin analizi için tematik çerçevenin oluşturulmasında söz konusu literatüre dayalı olarak geliştirilen sorular referans alınmıştır. Araştırma bulguları da bu soruların altında yorumlanmıştır. Verilerin işlenmesi sürecinde veriler daha sonra okunmuş, analiz edilmiş ve tematik çerçeve olarak benimsenen görüşme sorularına göre 6 soru altında kategorize edilmiştir. Oluşturulan çerçeveye göre anlamlı olmayan ve yanlış anlaşılmalardan dolayı geçersizliği olmayan veriler seçilerek analiz dışı bırakılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Bulguların tanımlanması aşamasında görüşme sorularına göre kategorize edilen veriler tanımlanmış ve katılımcının görüşmede ifade ettiği ilgili ifadelerle sentezlenerek literatürdeki referanslarla desteklenerek değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu aşamada, tema olarak benimsenen sorular altındaki verilerin anlamlı bir bütün oluşturması (iç tutarlılık) ve tüm temaların araştırmada elde edilen verileri anlamlı bir şekilde açıklayabilmesi (dış tutarlılık) için veri setinin tamamı da dikkatlice incelenmiştir.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Bu bölümde araştırmada örnek olay olarak seçilen The Case İşletmeler hakkında bilgi verilmiş ve genel özellikleri açıklanmıştır. Ayrıca, örnek olay çalışması olarak belirlenen işletmelerin seçilmesindeki ana nedenler tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, veri toplama yöntemi olarak amaçlı örnekleme tekniklerinden biri olan (Patton, 2015; Yin 2003) ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Patton (2015: 264) amaçlı örnekleme şöyle tanımlamaktadır: “Amaçlı örneklemin mantığı ve gücü, derinlemesine çalışma için bilgi açısından zengin durumların seçilmesinde yatar. Bilgi açısından zengin vakalar, araştırmanın amacı açısından merkezi öneme sahip konular hakkında çok şey öğrenilebilen vakalardır. Bu vakaları incelemek, içgörü ve derinlemesine anlayış sağlar”.

Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş bazı önem ölçütlerini karşılayan tüm durumların gözden geçirilmesini ve araştırılmasını içermektedir (Patton, 2002: 238). Ölçüt örnekleminin mantığı ve gücü, bilgi açısından zengin örnekleri ayırmamıza yardımcı olan belirli kriterleri karşılayan örnekleri seçmeye dayanmaktadır. Ayrıca, daha az sayıda örnekten daha fazla bilgi almamıza yardımcı olur (Mathstopia, 2022). Nitel araştırma için örnekleme büyüklüğü farklılık gösterir ve birçok araştırmacı bu yaklaşım için örnekleme büyüklüğünü farklı yorumlar. Dworkin (2012) nitel araştırma için yeterli olması için araştırmacılara 5-50 görüşme önerirken (Patton, 2002) bu tür araştırma desenlerinde gerekli örnekleme büyüklüğü için bir kural olmadığını iddia etmektedir.

Mülakat katılımcılarının seçilmesindeki temel kriterler, bilgi veren katılımcının mevcut yeşil dönüşüm ve yönetim akımları konusunda güncel olması ve yeşil yönetim uygulamalarının işletmelerinde nasıl algılandığı ve neden uygulandığına ilişkin kapsamlı bir anlayışa sahip olmasıdır. Ortaya çıkan fenomenleri incelerken, Bogner ve Menz (2009), konuya özgü uzmanları belirlerken “neden ve nasıl olduğunu bilmek” olarak tanımlanan, konuya ilişkin yorumlayıcı bilgileri ve prosedürel bilgileri için hedeflemenin önemini vurgulamaktadır. Bunun nedeni; bilgileri, deneyimleri ve uzmanlıkları aracılığıyla bir araştırmaya bilgi sağlayabilecek kilit bilgi kaynağının belirlenmesidir (Patton, 2018). Tablo 1'de gösterildiği gibi, Case işletme yöneticileri yeşil dönüşüm ve yeşil yönetim politikaları ve stratejilerinin turizm sektöründe uygulanmasını tasarlayan ve/veya denetleyen aktörler olarak uzman kabul edilmiştir.

Katılımcı Kodları	Pozisyon/Ünvan	İşletme Türü
K1	Yönetici / Acenta Sahibi	A grubu seyahat acentesi
K2	Hotel Operations Manager	5 yıldızlı uluslararası zincir otel
K3	Genel Müdür	5 yıldızlı yerli sermayeli otel
K4	Baş Aşçı / Gıda İhracat Firması Sahibi / Miksoloji Uzmanı	5 yıldızlı otellerde aşçılık yapmış, kendi restoranını işletmiş
K5	Learning and Development Manager	5 yıldızlı uluslararası zincir otel
K6	Genel Müdür	4 yıldızlı yerli sermayeli otel
K7	IT Manager	5 yıldızlı uluslararası zincir otel
K8	Genel Müdür	5 yıldızlı uluslararası zincir otel
K9	Genel Müdür	4 yıldızlı yerli sermayeli otel

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

3 Bulgular

Bu çalışmada, turizm işletmelerinin yeşil yönetim konusundaki performansını keşfetmek amacıyla, işletme yöneticilerinin yeşil yönetimin sürdürülebilirlikteki rolüne ilişkin algıları ile işletme uygulamaları arasındaki ilişki belirlemek için katılımcılara aşağıdaki açık uçlu sorular sorulmuştur. Söz konusu sorular literatür incelemesine dayalı olarak geliştirilmiştir. Araştırma bulguları ise katılımcılara yöneltilen sorular çerçevesinde betimlenerek aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

Soru 1: İşletmelerde yeşil dönüşüm uygulamaları ve ekonomik dengenin sağlanabilmesi konusunda düşünceleriniz nelerdir (Cheba, vd, 2022: 1)?

Katılımcıların çoğunluğu yeşil dönüşümün hem süreç adımları hem de ihtiyaç duyulan alt yapı açısından maliyetli bir yolculuk olarak ifade edilebileceğini yansıtmıştır. İşletmelerin mevcut operasyonuna yeşil dönüşüm uygulamalarını entegre ederken yaptığı yatırımın geri dönüşünü de dikkate almak zorunda kalmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmişlerdir. Yeşil dönüşüm uygulamalarının bir taraftan tasarruf ve müşteri tercihi ile olumlu etkiler yaratırken diğer taraftan yeni maliyet kalemlerini ortaya çıkaracağı gerçeğini unutmamak gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin; bir katılımcının bu soruya ilişkin öne çıkan görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda yer almaktadır:

İşletmelerin her ikisi arasında denge sağlayabilmesi yeşil dönüşümün maliyet-tasarruf ve maliyet-geri dönüş açısından uygun olması ile mümkündür (K2).

Katılımcının belirtmiş olduğu bu ifadeler, önceki araştırmalardan (Cheba, vd., 2022) elde edilen bulgulara işaret etmektedir Yazında tanımlandığı üzere yeşil dönüşüm personel, malzeme, alternatif enerji kaynaklarının kullanımı, alternatif malzeme kullanımı, atık yönetiminde yeni stratejiler ve dijital teknolojilerin sürdürülebilirlik temelli bir yaklaşımla kullanılması gibi ekonomik açıdan dengelenmesi gereken zorlu alanları işaret etmektedir. Bu nedenle işletmelerin her yeşil dönüşüm adımını ya da uygulamasını sözü edilen parametreler açısından incelemesi ve ekonomik parametreler göz önüne alındığında söz konusu denge çerçevesinde sürdürülebilir olup olmadığına karar vermesi gerekmektedir.

Benzer şekilde K5 bu ifadeleri aşağıdaki gibi örneklendirerek desteklemiştir:

Örneğin tek kullanımlık, dönüşebilir alternatif tekstil malzemeleri kullanmanın ekonomik yönü ile yeşil dönüşüm açısından sağladığı katkının boyutu arasında sürdürülebilir bir denge olup olmadığı analiz edilmelidir. Restoranlarda atık yönetimi için oluşturulacak süreçlerin, kullanılacak malzemelerin atık yönetimi için harcanacak işgücü saatinin maliyetleri ile yeşil dönüşümün sağlayacağı faydalar arasında bir denge kurulması gerekmektedir (K5).

Katılımcıların bakış açıları ve deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucunda yeşil dönüşümün toplum için de çeşitli zorluklar yaratabileceği öngörülebilir. Bu zorluklarda toplum ve katlanılacak ekonomik bedeller arasında bir denge kurulmasını gerekli kılacaktır. Özellikle yeşil dönüşüm için toplum genelinde alternatif enerji kaynaklarının kullanımı ile enerji maliyetleri arasında bir denge önem taşıyacaktır. Bu yaklaşım aynı zamanda söz konusu toplumsal kültürün işletmeler üzerinde yaratacağı etkiyi de belirleyecektir. Hem konuk hem de çalışan olarak toplum üyeleri bu anlamda rol alacaktır. Yeşil dönüşüm için temel olan yeşil enerji hem toplum bireyleri hem de işletmeler için kullanımı hızla artan bir alternatif olmalıdır. Ancak bu aynı zamanda üretim ve dağıtım maliyetleri anlamını taşıyacağı için bu noktada denge yine çok önemli bir unsur haline gelecektir. Söz konusu değerlendirmeler Airaudo ve diğerleri (2022)'nin çalışmasını destekleyici niteliktedir.

Soru 2: Dijital teknolojilerin gelişmesi işletmenizde yeşil dönüşüme ne tür katkılar sağlamaktadır (Lema ve Rabbellotti, 2023: 17)?

Küresel araştırmalardan elde edilen bulgular, dijital teknolojilerin gelişmesi ve dijital dönüşümün işletmeler için çok değerli tasarruf fırsatları yaratacağını öngörmektedir. Alternatif yeşil enerji kaynaklarının kullanımında hem süreçlerin optimizasyonu hem de dağıtım-kullanım uygulamalarının çok önemli olacağı belirtilmektedir. Dijital teknolojilerin, süreçlerin bu anlamda tasarımı ve işletilmesi için destek sağlayacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca dijital teknolojilerin özellikle gerçek zamanlı veri izleme ve analiz yeteneği yeşil dönüşüm açısından kritik değer taşıyacağı ifade edilmektedir (Peng, vd, 2022: 2). İşletmelerde yeşil dönüşümün başarılmasına yönelik olarak dijital teknolojiler yeşil enerjinin kullanımı, tüketim modellerinin yapılandırılması, kullanım alanlarının tasarım iyileştirmeleri gibi konularda rehberlik edebilecektir. Özellikle akıllı tasarımlar müşteri odalarında ve restoranlarda aydınlatma ya da ısıtma uygulamalarında kalite-kullanım dengesinin oluşturulmasında stratejik rol oynayacaktır (Lema ve Rabbellotti, 2023: 17).

Önceki araştırmalarla tutarlı olarak turizm uzmanları bu soruya şu ifadelerle cevap vermişlerdir:

Dijital teknolojiler yöneticiler açısından da anlık, anlamlı ve karar verme için veri tabanı niteliğinde raporların hazırlanması olanağı sunacaktır. Bu raporlar işletmelerde yeşil dönüşümün verimlilik üzerindeki etkilerinin analiz edilmesine de fırsat sağlayacaktır. Dijital teknolojiler yeşil dönüşüm uygulamalarının tüm süreçlere entegrasyonunu kolaylaştırarak pozitif etkilerin daha kısa sürede elde edilmesine yardımcı olacaktır. Örneğin, turizm işletmelerinde yeni nesil piller, akıllı sayaç ve sensörlerin kullanımı dijital teknoloji ve yeşil dönüşüm ilişkisi için önem taşıyan noktalardır. Bunlar yeşil dönüşümü destekleyen dijital teknolojiler olmalarının yanı sıra müşteri deneyimini hatta toplam deneyimi geliştiren unsurlar görünümündedir (K3, K7, K8).

Ayrıca, bu tür görüşler K9 tarafından da güçlü bir şekilde ifade edilmiştir. K9 dijital teknolojilerin gelişmesinin yeşil dönüşüme sağlayacağı temel katkılar olarak şunları belirtmiştir:

Dijital teknolojiler işletmelerin kendi yeşil enerji kaynaklarını oluşturmasına, üretebilmesine ve kullanabilmesine yönelik alt yapıları destekleyecektir. Güneş ya da rüzgar kaynaklı enerji üretmek ve dağıtmak için gerekli teknolojik alt yapının kalitesi söz konusu enerjinin verimliliğini de etkileyecektir.

K9'un söylemlerinden de anlaşıldığı üzere, özellikle alternatif yeşil enerji türlerinin kullanımında dijital teknolojiler bu enerji paketinde nasıl bir karma yapılacağı hakkında bilimsel sonuçlar sunabilecektir. Böylelikle hangi kaynağın hangi amaçla kullanılabilirliği belirlenerek optimizasyon sağlanabilir. Robotik süreç otomasyonu gibi uygulamaların yardımı ile süreç verimliliğinin artırılmasının kullanılan enerji miktarının azaltılmasına ve işletmelerin karbon ayak izinin küçültülmesine katkıda bulunabileceği öngörülebilir.

Soru 3: Yeşil dönüşümün yeni iş modelleri tasarlamada işletmenizi teşvik etmesi konusunda düşünceleriniz nelerdir (Chen, vd, 2023: 19)?

Yeşil dönüşümün yeni iş modelleri tasarlamada işletmeyi teşvik etmesi konusunda katılımcıların neredeyse tamamı, yeşil dönüşümün iş modellerinin değiştirilmesinde önemli bir etken görünümünde olduğunu belirtmiştir.

Yeşil iş yapma biçimlerinin işletmelerde tüm süreçleri etkileyeceği ifade edilebilir. Bu etki işletmelerin içinde bulunduğu ekosistemleri ve doğal olarak paydaşlarını da farklılaştıracaktır. Yeşil enerji kullanımı, atık yönetiminde yeni yaklaşımlar ya da kullanılan girdilerde yeşil alternatifler işletmeler için yeni çalışma biçimleri anlamını taşıyacaktır (K2).

Önceki araştırmalar (OECD, 2019) ile benzer şekilde bu bulguyu, iş modellerinin yeşil dönüşümün sunduğu fırsatların da dikkate alınarak inovasyonunun önem kazanacağına bağlıyoruz. Yeşil uygulamaların çeşitli düzenlemelerle kamu ayrıca tercih noktasında konuklar tarafından teşvik edilmesi yeni üretim ve tüketim modellerinin şekillenmesinde güçlü etkenler olacaktır (ILO, 2015: 4).

Katılımcıların ifadelerine göre:

Yeni iş modellerinin yeşil dönüşümün etkisiyle döngüsel ekonomi yönlü olması mümkün görünmektedir. İşletmelerin yeşil dönüşümün sağlayacağı fırsatları değerlendirebilmesi için döngüsel iş modelleri önemli olanaklar sunma potansiyeline sahiptir (K5).

K5'in alıntısının Lema ve Rabellotti (2023)'ün yaklaşımıyla yakından bağlantılı olduğunu belirtmek gerekir. İş modellerinde yeşil dönüşümün bu etkisi işletmelerin tedarikçilerle olan karşılıklı faydaya dayanan ilişkilerinin de yeniden yapılandırılması anlamını taşıyacaktır. Gerek tedarikçilerden yeşil dönüşüm kapsamında yeni girdilerin temin edilmesi gerekse süreçlerin bu yeni girdilerle uyumlu çalışması dikkatle planlanması gereken bir eylem görünümündedir.

Soru 4: Hem ülke genelinde hem de turizm sektöründe yeşil dönüşümün başarılı olması için politika yapıcılara size ne tür roller düşmektedir (Guan vd, 2022: 82)?

Guan ve diğerleri (2022: 82)'nin de belirttiği gibi yeşil dönüşüm makro, mezo ve mikro politikalar içermelidir. Söz konusu politikaların üst düzey kamu birimlerince belirlenmesi ve uygulanması için gerekli düzenlemelerin yapılması önem taşımaktadır. Yeşil dönüşümün makro düzeyde kısa, orta ve uzun dönemli yaklaşımlarla yürütülmesi başarısı için çok önemlidir. Özellikle ülke düzeyinde bir yeşil dönüşüm ekosistemi kurulması başarı için çok değerlidir. Kamu ve özel sektör dönüşümde üstlerine düşen görevleri yerine getirmelidirler (Lee, 2022).

Aşağıdaki alıntılar, yöneticilerin hem ülke genelinde hem de turizm sektöründe yeşil dönüşümün başarılı olması için politika yapıcılara ne tür roller düşeceğine ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır:

Yeşil dönüşüm politikalarının belirlenmesi, dönüşüm için harekete geçecek işletmelere yeşil finans ve uygulamalar konusunda destek ve kolaylıkların sağlanması süreci güçlendirecektir. Yeşil dönüşüm için kredi olanakları yanında üniversiteler tarafından eğitim ve bilgi paylaşımı stratejik değer taşıyacaktır. Ülkemizde yeşil dönüşümü hızlandırmak için hazırlanmış olan Yeşil Mutabakat Eylem Planı gibi makro ölçekli referans metinler yanında işletme uygulamalarını desteklemek üzere KOSGEB Yeşil Dönüşüm Destek Programı gibi mikro ölçekli rehber ve benzeri referanslarda hazırlanmalı ve işletmelerin kullanımına sunulmalıdır (K1).

Benzer şekilde K5, politika yapıcılarının yeşil dönüşümün başarısını makro açıdan değerlendirmesinin kritik önem taşıyacağını aşağıdaki ifadelerle örneklendirerek vurgulamıştır:

Örneğin, otel işletmelerinde kullanılan endüstriyel çamaşır makineleri ya da restoranlarda bulaşık makinelerinin üretiminde daha verimli ve çevre dostu modeller için ilgili sektöre yeşil finansmanla destek sağlanmalıdır. Eğer konu bu biçimde değerlendirilmezse söz konusu makinelerin yeşil dönüşümde en büyük engeller biri olması kaçınılmazdır.

K5 tarafından belirtilen bu durum, yeşil dönüşüme yönelik inovasyonun desteklenmesi zorunluluğunu gözler önüne sermektedir. Benzer bir durum tedarik piyasasının düzenlenmesinde de geçerlidir. Yeşil malzemelerin üretimi, tedarik kaynaklarının artırılması ve işletmeler için ulaşılabilir maliyetlerle sunumu çok önemlidir. Turizm sektörü için daha spesifik önlemler alınması sağlayacak Yeşil Sertifika turizm sektöründe yeşil dönüşüm için büyük önem taşımaktadır.

Soru 5: Yeşil dönüşümün sürdürülebilirlik üzerinde sizce ne tür etkileri olabilir (Amudsen, ve Hermansen, 2021)?

ETF (2022)'ye göre toplumun özellikle yeşil enerji kullanımı konusundaki davranışının gelişimi, kamunun bu konuda sağlayacağı teşvikler, işletmelerde süreçlerle entegrasyonu ve maliyetlerin

düşürülmesi, ulaşım ve lojistikte yeşil enerji kullanımında artışın sağlanması sürdürülebilirlik için son derece değerli olacaktır. Önceki araştırmalara benzer şekilde K1 aşağıdaki söylemleri vurgulamıştır:

Yeşil dönüşüm, toptan bir sürdürülebilirlik anlayışını temsil etmektedir. Yani toplumun tüm bireyleri, kamu, işletmeler, eğitim kurumları ve diğer paydaşlar bu ekosistemin içerisinde olmalıdırlar. Sadece çevre değil yeşil dönüşümün yaratacağı etki ile kültürel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliklerin de gerçekleştirilmesi mümkün olabilir.

Bununla birlikte, yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik ilişkisinin iki yönlü olduğu ifade edilebilir. Yeşil dönüşümün sürdürülebilirlik üzerinde olumlu etkilerinin olacağı muhtemeldir. Diğer taraftan sürdürülebilir bir yeşil dönüşüm de önem taşımaktadır. Yeşil enerji ve yeşil teknoloji gibi yeşil dönüşümün temel öğeleri aynı zamanda sürdürülebilir bir yeşil dönüşüm için ihtiyaç duyulacak alt yapı ve olanakları da sunabilecektir (Chen, vd, 2023: 19).

Katılımcı ifadeleri ve önceki araştırma sonuçları dikkate alındığında, yeşil dönüşüm işletme temelinde yönetim, çalışanlar ve konukların işbirliği ortaya çıkan sürdürülebilirlik hareketi görünümündedir. Yönetimin bu konuda politikalar oluşturması, bunlara uygun davranması (satınalma, süreçler, atık yönetimi vb.) çalışanların söz konusu politikalara uygun biçimde görevini yapması ve yeşil uygulamaları bir kültür olarak benimsemesi ve son olarak konukların gerek sosyal yaşamlarından kazandıkları farkındalık gerekse işletmenin bu konudaki yaklaşımını benimsemesi ile bir sürdürülebilirlik ekosistemi ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, K1'in söylemlerine göre:

Yeşil Sertifika kapsamında yeşil dönüşüm turizm sektörü açısından sürdürülebilirlik için büyük fırsatlar sunmaktadır. Sertifika kapsamında bina ve alt yapı, sürdürülebilir uygulamalar ve materyaller, bölgesel satınalma, kültürel mirasın korunması, sera gazı emisyonları, atık su ve katı atık yönetimi ve kirliliğin azaltılması gibi hususlar yer almaktadır. Söz konusu konu başlıklarının tamamı sürdürülebilirlik içinde geçerlidir (K1).

Araştırma bulgularına göre işletme açısından düşen maliyetler, çalışanlar açısından daha sağlıklı çalışma ortamı ve bireysel gelişim ve konuklar açısından yeşil ve kaliteli deneyim olanağını ortaya çıkarmaktadır. Bu ekosistemin işleyişinde yönetim konuk odasındaki terlikleri ve poşetini yüzdeyüz dönüştürülebilir malzemeden temin ederken, çalışanlar atık yönetimi kapsamında uygun geri dönüşüm süreçleri ile bu malzemeleri toplamaktadır. Söz konusu akış konukların daima sağlıklı, hijyen ve kaliteli ürün kullanması için olanak sağlamaktadır.

Soru 6: Yeşil dönüşümün üretim modelleri kadar turistik tüketici açısından tüketim modellerini de değiştirmesine yönelik bakış açınız nasıldır (Besley ve Persson, 2023: 1)?

Yeşil dönüşüm tüketim modellerini çok radikal biçimde etkileyecektir (ETF, 2022). Benzer şekilde katılımcılar; tüketici açısından hem bir toplum üyesi olarak sosyal alanda, hem bir çalışan olarak işletmede hem de bir tüketici olarak satın alma yaparken tüketim modelleri çok büyük değişikliklere uğrayacağını belirtmişlerdir. Her üç alanda da geleneksel enerji kullanımı ya da atık yönetimi davranışlarının değişmesinin, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkacağını vurgulamışlardır:

Örneğin, yiyecek içecek tüketiminde konuklar artık çok daha bilinçli hareket etmektedirler. Peçete gibi kağıt malzemeleri dönüşüm açısından sorgulamaktadırlar. Odalarda ise banyo malzemeleri için kullanılan plastik kaplar, plastik çöp torbaları ya da bazı kağıt malzemelerde konuklar yeşil nitelikli olmalarını yönünde beklentilere sahip olmaktadır. Plajda ya da havuzda kullandığı poşetli bir malzemenin poşetini ya da kendine ait bir atığı atarken ayrıştırılmış çöp kutuları aramaktadırlar (K6, K7).

Bir diğer katılımcı ise:

En önemli konulardan biri otelin yemek bölümlerinde yemek artıkları hakkında bir hassasiyet hızla gelişmektedir. Mümkün olan en az miktarda atık olacak şekilde gıda tüketme eğilimi belirgin bir davranış biçimine dönüşmektedir. Konuklar aynı zamanda yeşil dönüşüm kapsamında bilgiler de talep edebilmektedirler. İşletmede yağ atıklarının nasıl bertaraf edildiği ya da su arıtma olup olmadığı konuklar için değer taşımaktadır (K4).

Görüldüğü üzere katılımcı ifadeleri, yeşil dönüşüm kapsamında işletme uygulamalarının, kamuoyunda yaygın tanıtım, bilinçlendirme ve farkındalık konukların işletmede hizmet aldığı süreler içinde özellikle özen göstermesi yönünde bir değişikliği gözler önüne sermektedir. İşletmede çalışanların da yeşil dönüşüm konusunda eğitilmiş olması, süreç uygulamalarının çoğu zaman konukların görebileceği biçimde gerçekleştiriliyor olması söz konusu tüketim modelinin değişmesinde önemli etki yaratmaktadır. Kültürler arası etkileşiminde değerli olduğunu ifade etmek mümkündür. Yeşil dönüşüm konusunda hassas olan ve bunu bir kültür haline getirmiş ülke konukları ile temas bu tüketim kalıbının yeşil davranışlar biçiminde değişmesine destek olmaktadır.

4 Sonuç, Tartışma ve Çıkarımlar

Yeşil yönetimin amacı bir yandan mikro ölçekte şirketler tarafından sağlanan ekolojik, proekolojik, çevre yönetimi sistemlerini desteklemek ve makroekonomik ölçekte devlet tarafından sağlanan çevreyi koruma/yönetme sistemini desteklemektir. Bu tür bir yönetim yaklaşımı, esas olarak yeşil işlerde ve yeşil süreçlerde ve ürünlerde

görülebilmektedir. Yeşil yönetim, toplumun ekonomik ve ekonomik olmayan faaliyetlerinin ekosistemlerin belirlenen olanaklarına göre uyarlanması ve dönüştürülmesi konusuna odaklanmaktadır.

Diğer taraftan, yeşil yönetim çeşitli düzeylerde gerçekleştirilmektedir. Ancak yeşil işler, yeşil yönetim yaklaşımının uygulanmasının bir sonucudur. Bu nedenle yeşil işletme yönetimi (çevre yönetiminin tamamlayıcısı olarak) şu düzeylerde tanımlanmalıdır: 1) yönetim alanı, 2) yönetim amacı, 3) ekolojik yönler, 4) uygulamalı modeller ve yönetim sistemleri. Yeşil yönetim yaklaşımındaki ilerleme, ilgili tekniklerin ve yöntemlerin geliştirilmesini gerektirir. Sonuç olarak, özel sektörde büyük miktarda veriyi işlemeye, karmaşık hesaplamalar yapmaya, eylemlerin sonuçlarını araştırmaya ve tahmin etmeye izin verecek araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Sözü edilen bakış açısı, eş zamanlı olarak entegre yeşil yönetim sistemine duyulan ihtiyacı da göstermektedir. (Sulich, 2021). Bu doğrultuda araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen teorik ve uygulamaya yönelik çıkarımlar, ilerleyen başlıklar altında sunulmaktadır.

4.1 Teorik Çıkarımlar

Çalışmada, turizm işletmelerinin yeşil yönetim konusundaki performansını keşfetmek amacıyla, işletme yöneticilerinin yeşil yönetimin sürdürülebilirlikteki rolüne ilişkin algıları ile işletme uygulamaları arasındaki ilişki belirlenmiştir. Bağlı olarak, işletmelerde yeşil yönetim uygulamalarının önündeki engeller ve bu engellerin aşılmasına yönelik çıkarımlar sunulmaktadır.

Turizm sektörü yöneticileri yeşil yönetimin sürdürülebilirlik ve iş uygulamalarında önemli rol oynadıklarını düşünmektedirler. Söz konusu rolün etkinliğinde işaret ettikleri en önemli bileşenlerden biri ise dijital dönüşüm ve yeşil yönetim entegrasyonudur. Karar vermede dijital süreçler, süreçlerin dijitalleştirilmesi, akıllı tasarımlar ve yeşil enerjinin kullanılmasında dijital alt yapı gibi konular dikkate alındığında dijital dönüşümün yeşil yönetimin ihtiyaçlarını da önceleyen bir nitelikte olması büyük önem taşımaktadır.

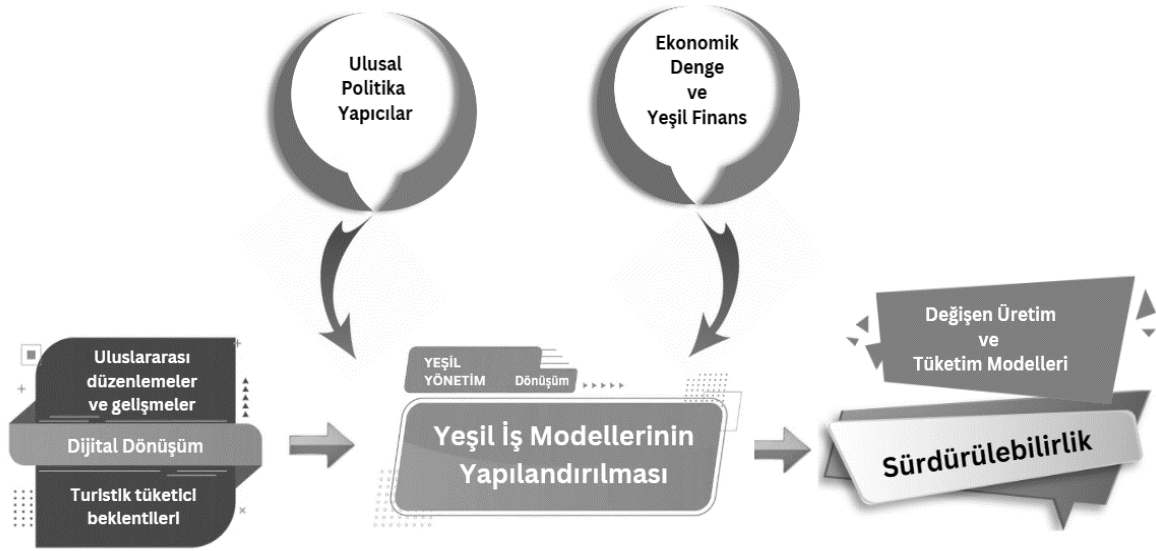
Çalışmada yeşil yönetimin en kritik noktalarından biri sürdürülebilirlik temelli, yeşil dönüşümü tasarımın odağına alan yeni iş modellerinin yapılandırılması olarak belirlenmiştir. Küresel yeşil ekonomi ekosistemi içerisinde yer alacak biçimde tüm süreçlerin yeşil dönüşüm tabanlı geliştirildiği yenilikçi yeşil iş modellerinin geliştirilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Yeşil yönetim anlayışı içerisinde hayata geçirilecek bu yenilikçi yeşil iş modelleri dijital dönüşümle de desteklenmelidir. Yeşil süreçlerin önem kazanacağı söz konusu yeşil iş modelleri döngüsel ekonomi için uygun girdiler, yenilenebilir enerji kullanımı ve etkin atık yönetimi gibi uygulamalarla geliştirilebilecektir.

Çalışmada ifade edilen yeşil iş modellerinin başarısının politika yapımcıların rollerini etkin uygulamalarıyla yakın ilişkili olduğu da belirlenmiştir. Makro, mezo ve mikro politikaların uzun, orta ve kısa vadeli planlarla ele alınması önemli bir zorunluluk olarak görülmektedir. Yasal düzenlemeler, yeşil rehberler, eğitim ve dönüşüm desteği ile yeşil finans söz konusu rollerin içeriği için kritik değer taşımaktadır. Politika yapımcıların aynı zamanda uzak erimli planlamalarla yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik için alt yapı, girdi, enerji, eğitim ve finans desteği gibi hususları titiz biçimde ele almaları gerekmektedir. Yeşil finans özellikle ekonomik denge engelinin etkisinin en aza indirilmesi için değer taşımaktadır. Çalışmada işletmelerin yeşil yönetim kapsamında yeşil iş modellerine geçiş ve sürdürülebilirlik çalışmalarında tanımlanan en büyük engelin finansman olduğu belirlenmiştir. Yeşil finansman diğer finansal desteklerden farklı, sürekli ve ulaşılabilir nitelikte olmalıdır. Yeşil finansman yeşil yönetim uygulayan ve sürdürülebilirlik odaklı yeşil dönüşüm gerçekleştirilen işletmelere pozitif ayrımcılık sunan özel düzenlemeler ve yöntemler aracılığı ile işletmelere sağlanmalıdır. Bu destek aynı zamanda yeşil yönetim ve dönüşüm nedeni le katlanılan fedakarlıklar ve getiri arasında da kabul edilebilir bir sonuç sağlayabilecektir.

Yeşil iş modellerinin yapılandırılması, artan farkındalık ve politika yapımcıların rollerini etkin oynaması beraberinde turizm sektöründe üretim ve tüketim modellerinin de değişmesi ile sonuçlanacaktır. Bu değişim işletmelerin tedarik aşamasından atık yönetimine kadar tüm süreçlerine etki edecektir. Bu değişimin gerek süreçlerde görünen uygulamalar gerekse farklı biçimlerde gerçekleştirilecek bilgilendirmelerle turistik tüketicinin tüketim anlayışı üzerinde sürdürülebilirlik lehine pozitif bir etki yapacağı düşünülmektedir.

Sektör temsilcileri sürdürülebilirlik konusunda toplum bütününde yaşayacak bir yeşil dönüşüm ile başarının mümkün olacağını ifade etmişlerdir. Turizm sektöründe yeşil yönetim yeşil iş modelleri ve dönüşüm ile başarıya katkıda bulunabilir. Ancak toplumun bir bütün olarak çevre, kültür ve ekonomide sürdürülebilirlik temelli davranış değişikliğini gerçekleştirmesi toplumsal başarı için bir ön şart görünümündedir. İşletme temelinde ise yeşil yönetim hem müşteriler hem de çalışanlar için gerek farkındalık yaratmak gerekse eğitmek anlamında önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. İşletmelerin bina sürdürülebilirliği ya da tedarikçilerle sürdürülebilirlik temelli ilişkiler kurması da yeşil yönetimin dönüşüm aracılığı ile sürdürülebilirliğe sağlayacağı katkılar arasında görülebilir.

Söz konusu değerlendirmeler ışığında Şekil 1'de sürdürülebilirlik ve iş uygulamalarında, yeşil yönetim ve dönüşüm sürecindeki bileşenleri ifade eden yeşil yönetimin dönüşüm süreci için bir çerçeve sunulmaktadır.



Şekil 1: Yeşil Yönetimin Dönüşüm Süreci

4.2 Yönetici ve Uygulayıcılar için Çıkarımlar

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, analiz ve gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda yönetici ve uygulayıcılar için şu öneriler sunulmaktadır:

- Yeşil Mutabakat Eylem Planı gibi makro ölçekli referans metinler ve KOSGEB Yeşil Dönüşüm Destek Programı gibi mikro ölçekli rehberler öncelikli olarak incelenmelidir. Söz konusu referanslarda işaret edilen hususlar konusunda bir durum analizi gerçekleştirilmelidir. Uyum sağlanması gereken uygulamalar için bir planlama yapılmalıdır.
- Ulusal ve uluslararası dijital dönüşüm hareketi izlenmelidir. Bu kapsamda yeşil yönetime entegre edilecek ve odağında yeşil dönüşüm olacak bir dijital dönüşüm stratejisi yapılandırmak için dijital dönüşüm platformu hizmetlerinden yararlanılmalıdır. Bu strateji yeşil kararlar, yeşil süreçler ve diğer yeşil uygulamaların gerçekleştirilmesinde etkin rol oynamalıdır.
- Ulusal politika yapıcıların yeşil yönetim, yeşil ve döngüsel ekonomi ve yeşil dönüşüm konusunda geçmişte aldığı karar, önlem ve teşvikler incelenerek geleceğe yönelik öngörüler irdelenmelidir. Yeşil gelişimin hangi yönlerinin daha çok destekleneceği ve bunun işletmenin yeşil yönetim stratejisini nasıl güçlendirilebileceği analiz edilmelidir. Özellikle yeşil uygulamalara yönelik ekonomik dengenin sağlanmasında yeşil finansman olanakları talep edilmelidir.
- Tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayana ilişki tasarımına aynı zamanda yeşil yönetim kapsamında yeşil girdi odaklı satın alma öncelikleri eklenmelidir. Bu amaçla tedarikçilerin yeşil girdi sağlama performansları ve bunun sürdürülebilirliği dikkate alınmalıdır.
- Yeşil yönetimin odağını oluşturacak yeşil iş modeli inovasyonu sözü edilen hususlarda dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir. Tasarım odaklı bir yaklaşımla odağında yeşil dönüşüm olan, dijital dönüşümle desteklenen ve sürdürülebilirlik hedefi olan bir yeşil iş modeli tesis edilmelidir.
- Tüm bunlarla birlikte toplumsal bir yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik başarı için gerekli katkı sağlanmalıdır. İşletmeler yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirliğin farkındalığı ve eğitimi konularında çalışanları ve konuklarıyla sınırlı kalmamalı toplumun diğer bileşenlerine de ulaşmalıdır. Bu amaçla özellikle üniversitelerin turizm eğitimi veren birimleri ile ortak etkinlik ve projeler gerçekleştirmelidirler.

Kaynakça

- Airaud, vd, 2022. “Greenflation: The cost of the green transition in small open economies”, **26**, p. 1.
- Amudsen, ve Hermansen, 2021. “Green transformation is a boundary object: An analysis of conceptualisation of transformation in Norwegian primary industries”, *EPE: Nature and Space*, **4**, p. 864.
- Besley ve Persson, 2023. “The Political Economics of Green Transitions”, **January**, p.1.
- Bianchini, vd, 2023. “The environmental effects of the “twin” green and digital transition in European regions”, *Environmental and Resource Economics*, **84**, p. 877.
- Bogner, A., and Menz, W. (2009). *The Theory-generating Expert Interview: Epistemological Interest, forms of knowledge, interaction*. Bogner, A., Littig, B. and Menz, W. (Eds.), *Interviewing Experts: Research Methods Series* Palgrave Macmillan, 43–80.

- Cheba, vd, 2022. “Directions of green transformation of the European Union countries”, *Ecological Indicators*, **136**, p. 1.
- Cheba, vd, 2023. “Conditions of The Green Transformation. The Case of The European Union”. *Technological and Economic Development of Economy*, **29**, p. 438.
- Chen, vd, 2023. “Do smart services promote sustainable green transformation? Evidence from Chinese listed manufacturing enterprises”. *PLOS ONE*, **18**, p. 1.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design*, California: Sage Publications.
- documents/publication/wcms_432859.pdf, Erişim tarihi: 20.05.2023
- Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of Sexual Behavior*; 41(6), 1319-1320.
- ETF (European Training Foundation), 2022. “Skilling for Green Transition”, https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/202211/Edited%20green%20transition%20policy%20brief_EN.pdf, Erişim Tarihi: 14.05.2023
- EUSpace (European Union Agency for the Space Programme), 2023. “EU Space for Green Transformation”, https://www.euspa.europa.eu/sites/default/files/eu_space_for_green_transformation_a_new_tool_for_companies_to_monitor_their_sustainability_targets_2023_issue_1.pdf, Erişim Tarihi: 16.05.2023
- Guan, vd, 2022. “Green Transformation Development’s Theoretical Basis and Practical Countermeasures”, 2nd International Conference on Modern Educational Technology and Social Sciences (ICMETSS), p. 78.
- Haden, S. P., Oyler, J., & Humphreys, J. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management Decision*, 47 (7), 1041-105.
- Hage Tam, Dr. Taruna (2016). Green management: Road to sustainability & corporate efficiency. *International Journal of Applied Research*; 2(1): 586- 590.
- Huberman, A. M., and Miles, M. B. (1997). Data Management and Analysis Methods. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, SAGE, 428-444.
- ILO (International Labour Organization), 2015. “Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all”, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/
- Jacob, K., Quitzow, R. and Bär, H. (2015) Green Jobs: Impacts of a Green Economy on Employment. Eschborn, Germany: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Available at: <http://star-www.giz.de/fetch/4Q0v74X000250gwarh/giz2015-0117en-green-jobs-impacts.pdf>
- Khan, P. A., & Johl, S. K. (2019). Nexus of Comprehensive Green Innovation, Environmental Management System-14001-2015 and Firm Performance. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1691833. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1691833>
- Lado-Sestayo, R., Otero-Gonzalez, L., Vivel-Bua, M., & Martorell-Cunill, O. (2016). Impact of location on profitability in the Spanish hotel sector. *Tourism Management*, 52, 405–415. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.011>
- Lee, 2022. “Toward a just green economy transition”, <https://journals.openedition.org/factsreports/6903>, Erişim tarihi: 20.05.2023
- Lema ve Rabellotti, 2023. “The Green and Digital Transition in Manufacturing Global Value Chains in Latecomer Countries”, https://unctad.org/system/files/non-official-document/tir2023_background1_en.pdf, Erişim tarihi: 20.05.2023
- Loknath, Y. and Bepar, A. A. (2017) ‘Green Management-Concept and Strategies’, National Conference on Marketing and Sustainable Development, pp. 688–702. Available at: <http://www.aims-international.org/myconference/cd/PDF/MSD4-6111-Done.pdf>.
- Macalik, J. and Sulich, A. (2019) ‘External employer branding of sustainable organizations’, in Skvarciany, V. (ed.) International Scientific Conference Contemporary Issues In Business, Management and Economics Engineering’2019. Vilnius Gediminas Technical University, pp. 239–250. doi: 10.3846/cibmee.2019.054
- Mathstopia (2022). *Purposive sampling and its types*, <https://www.mathstopia.net/sampling/>
- Naruetharadhol, P., Srisathan, W. A., Gebombut, N., & Ketkaew, C. (2021). Towards the open eco-innovation mode: A model of open innovation and green management practices. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1945425. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1945425>
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), “Innovation and Business/Market Opportunities associated with Energy Transitions and a Cleaner Global Environment”,

<https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/OECD-G20-Paper-Innovation-and-Green-Transition.pdf>, Erişim tarihi: 20.05.2023

- Ozdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peng, vd, 2022. "Does digitalization drive corporate green transformation? Based on evidence from Chinese listed companies", <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenvs.2022.963878/full>, Erişim tarihi: 21.05.2023
- Pham, N. T., Chiappetta Jabbour, C. J., Vo-Thanh, T., Huynh, T. L. D., & Santos, C. (2020). Greening hotels, does motivating hotel employees promote in-role green performance? The role of culture. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1863972>
- Poplawski, L. et al. (2017) 'Protected areas and green jobs versus environmental goods and services sector - competitive analysis', in Lekkas, T. D. (ed.) 15th International Conference on Environmental Science and Technology, CEST 2017 [Dokument elektroniczny] : 31 August-2 September 2017, Rhodes, Greece. Rhodes, Greece, pp. 1–5. Available at: https://cest.gnest.org/sites/default/files/presentation_file_list/cest2017_00808_oral_paper.pdf
- Rutkowska, M. et al. (2016) 'Green jobs', in Kovářová, E., Melecký, L., and Staničková, M. (eds) Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration 2016, ICEI 2016. Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava, pp. 822–829.
- Sulich Adam: The Green Management, In: Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) / Soliman Khalid S. (eds.), 2019, International Business Information Management Association, ISBN 9780999855133, pp. 10043-10049
- Sulich, A. (2018) 'The Green Economy Development Factors', in Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth. Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association, pp. 6861–6869
- Sulich, A. (2019) 'Green Management in Sustainable Economic Development', in Conference Green & Digital Cities Business, Engineering, Art, Architecture, Design, Political Science & Technology 2019, pp. 108–120.
- Sulich, A. and Rutkowska, M. (2020) 'Factor analysis of the green management in the context of Poland regions sustainable development', in Experimental and Quantitative Methods in Contemporary Economics : Computational Methods in Experimental Economics (CMEE) 2018 : conference, pp. 143–156. doi: 10.1007/978-3-030-30251-1_11.
- Sulich, A. and Rutkowska, M. (2020) 'Factor analysis of the green management in the context of Poland regions sustainable development', in Experimental and Quantitative Methods in Contemporary Economics : Computational Methods in Experimental Economics (CMEE) 2018 : conference, pp. 143–156. doi: 10.1007/978-3-030-30251-1_11.
- Sulich, A., Rutkowska, M. and Pakulska, J. (2018) 'Green Economy as the next development stage of the Corporate Social Responsibility idea', in Alipoor, Z. and Vakili, V. (eds) The International Scientific Conference on Challenges in Social Sciences and Business. Dubai, pp. 11–20. Available at: http://www.iccssb.com/uploads/uploads/iccssb_pr_2018.3.pdf.
- Tutar, H., and Erdem, A T. (2020) *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Worldwatch Institute and Cornell University, G. L. I. (2008) Green jobs: towards decent work in a sustainable, low-carbon world, United Nations Office at Nairobi. doi: 10.2190/NS.19.2.v
- Xia, H., Vu, H. Q., Law, R., & Li, G. (2020). Evaluation of hotel brand competitiveness based on hotel features ratings. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102366. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102366>
- Y. Loknath & B. Abdul Azeem (2017). Green Management –Concept and Strategies. National Conference on Marketing and Sustainable Development October 13-14, 2017 ISBN 978-1-943295-10-4 688
- Yıldırım, A. and Simsek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.