

ULUSLARARASI PAZARLARDA İNOVASYON ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: X SERAMİK ŞİRKETİNDE DEĞERLENDİRME*

INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN INTERNATIONAL MARKETS: EVALUATION AT X CERAMIC COMPANY

Serpil Dural**

Habibe Yelda Şener***

Ercan Taşkın****

Öz

Amaç: Araştırmanın amacı; Kütahya seramik sektöründeki uluslararası firmanın inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedefleri ve araçlarını, sürdürülebilirlik değer önerilerini, bünyesi içindeki ve dışındaki sürdürülebilir inovasyona etki eden faktörleri ile inovasyon özellikleri bakımından nasıl sınıflandırıldığını belirlemektir.

Yöntem: Araştırmada nitel tasarımdan yararlanılmış ve yargısal örnekleme kullanılmıştır. Araştırmada; öncelikle firmanın üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşmelerden birincil veriler toplanmış, sonrasında kurumsal web sayfaları başta olmak üzere firma içi kayıtlar ve ikincil verilerin analiziyle çoklu veri kaynaklarından yararlanılmıştır.

Bulgular: Araştırma bulgularında, firmanın sürdürülebilir inovasyonu bir yatırım olarak gördüğü; farklı pazarlarda farklı inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedeflerine sahip olduğu; sürdürülebilir inovasyonunun gelişiminde, tüm iç ve dış faktörlerin etkili olduğu; sürdürülebilir inovasyon özellikleri bakımından toplumsal değişimi hedefleyen "sistem kurma" aşamasında sınıflandırılabileceği belirlenmiştir.

Sonuç: Bu araştırma, sürdürülebilir inovasyonun uzun vadeli rekabet avantajı yaratan bir yatırım olarak kabul edildiğini doğrulamaktadır. Sürdürülebilirlik işletmeler tarafından çok önemli ve mutlaka uygulanması gereken bir sistem aracı olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir inovasyon, Seramik sektörü, Rekabet avantajı

Abstract

Aim: The purpose of the research; to determine the innovation-oriented strategic marketing objectives and tools of the international firm in the Kütahya ceramic industry, its sustainability value propositions, its internal and external factors affecting sustainable innovation, and how it is classified in terms of innovation characteristics.

Method: Qualitative design was used in the research and judgmental sampling was used. In the research; firstly, primary data was collected through face-to-face interviews with the senior managers of the company, and then multiple data sources were utilized by analyzing internal records and secondary data, especially corporate web pages.

Findings: In the research findings, the firm sees sustainable innovation as an investment; has different innovation-oriented strategic marketing objectives in different markets; that all internal and external factors are effective in the development of sustainable innovation; it has been determined that it can be classified in the "system building" stage, which aims at social change in terms of sustainable innovation features.

Results: This research confirms that sustainable innovation is considered an investment that creates a long-term competitive advantage. Sustainability is seen by businesses as a system tool that is very important and must be implemented.

Keywords: Sustainable innovation, Ceramics sector, Competitive advantage

*Bu çalışma Serpil Dural'ın, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Prof. Dr. H. Yelda Şener danışmanlığında hazırlamakta olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi, serpil.dural0@ogr.dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-7226-1424

*** Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Uluslararası Pazarlama Anabilim Dalı, hyelda.sener@dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0240-4634

**** Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Uluslararası Pazarlama Anabilim Dalı, ercan.taskin@dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8499-1013

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication :23/03/2023
Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received :04/05/2023
Kabul Tarihi/Accepted :07/07/2023

Atıfta Bulunmak İçin: Dural, S., Şener, H. Y. & Taşkın, E. (2023). *Uluslararası Pazarlarda İnovasyon ve Sürdürülebilirlik: X Seramik Şirketinde Değerlendirme İşletme Bilimi Dergisi*, 11(2), 113-131

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



Extended Abstract

Businesses that provide competitive advantage with innovation practices support the growth and development of the country's economy due to innovation. Innovation has become a necessity for sustainable markets. Through innovation, businesses can create new markets and new market life cycles. In addition to the economic requirements of innovations, the social and environmental requirements should not be ignored. It will realize the commercialization of innovation and increase its economic and social added value through marketing. It will be realized by developing a marketing strategy for innovations with a market-oriented business approach.

Sustainable innovation can be defined as the creation of a new situation that improves performance in the three dimensions of sustainable development: social, environmental and economic. Taking an interest in the factors that shape sustainable innovation in businesses, from a resource-based perspective, it predicts that businesses that can create innovation will develop certain skills and competencies together with their awareness outside the company. The argument in the study that it requires certain organizational routines and capabilities is to overcome the complexity of sustainable innovation. As a result, companies provide a good start against their competitors in eliminating the pressures/expectations of the stakeholders as a result of these improvements.

External factors affecting sustainable innovation are regulations and market demand. Internal factors affecting sustainable innovation are new business opportunities, cross-functional collaboration, management commitment, knowledge management and company culture. While businesses have less control over external factors, they can take a more active role over internal factors. It is important to investigate the internal factors underlying the development of sustainable innovation and to understand how companies can support sustainable innovation and thus gain competitive advantage.

The aim of the research is to reveal how the company "X" in the ceramics industry is classified in terms of innovation-oriented strategic marketing objectives and tools, sustainability value propositions, factors affecting sustainable innovation within and outside its structure, and innovation characteristics. The main research questions developed in accordance with the purpose of the study are as follows, what are the strategic marketing objectives and market entry tools of Company X regarding innovation in the ceramics sector? What are Company X's key sustainability (economic, social and environmental) value propositions in the sector? What are the major factors driving sustainable innovation for company X in the ceramics sector? and How can Ceramic Company X in the sector be categorized in terms of exemplary sustainable innovation characteristics? listed as.

Emphasizing the importance of innovation and sustainability in the ceramics sector and showing its impact on a company in Kütahya in terms of providing competitive advantage reveals the importance of the research. Qualitative research method and judgmental sampling were used in the study. During the data collection phase firstly, primary data were collected through face-to-face interviews with the senior manager of X Ceramic Company using a semi-structured interview guide, and then multiple data sources were consulted with the analysis of internal records and secondary data, especially the company's corporate web pages. The interview was conducted face-to-face at the place where the interviewee worked and detailed and extensive information was obtained as a result of the interview technique. In addition, the validity of the research was ensured with written sources. Ensuring the reliability is important in the data collection process. During the interview, after a copy of the interview questions was presented to the participant, information was given and approval was obtained, reliability was tried to be increased with the information obtained from the interviewer. Thus, it became possible to combine the information obtained from the interviewee with the information obtained from secondary data sources.

In the research, regulations from external factors affecting sustainable innovation were determined as a criterion both for the development of sustainable innovation in the ceramic industry and for achieving global targets; On the other hand, the importance of information sharing has also been brought to the fore. In addition, in the study, the necessity of sustainable innovation is explained in order to reduce costs, ensure efficiency, improve profitability and increase competitiveness. On the other hand, in the regulations section, in line with the agreement between the governments of Turkey and Denmark, it

was stated that production and service cooperation in district heating and cooling related to low-carbon and efficient energy use was continued, and regulations were exemplified as an important factor, and it was stated that they were an effective force in the regulation harmonization process. It was also explained that market demand is important in the development of sustainable innovation and activities are being developed among stakeholders in this direction. It was also emphasized that cross-functional cooperation is important, that management supports trainings on the needed topics, actively carries out information sharing, and leads the formation and spread of a culture that is critical in the development of sustainable innovation. Since the importance of leadership for the development of sustainable innovation has been revealed in the study, it is clear that the literature is supportive. It was deemed necessary to organize concrete methods to identify and examine the benefits of sustainable innovation for the firm.

Especially for X Ceramic, the concept of sustainable innovation is seen as an investment that takes a long time and is expressed as an initiative with the idea of sustainability embedded in the company structure. It has been observed that different strategic targets have been adopted in different markets for the company working in the ceramics industry. In addition, it has been concluded that internal and external factors are effective on the sustainable innovation of the firm. It was also emphasized that sustainable innovation provides a competitive advantage for the company. This research confirms that sustainable innovation is considered an investment that creates a long-term competitive advantage. Sustainability is seen by businesses as a system tool that is very important and must be implemented.

I. Giriş

Küreselleşme işletmeler için zorlayıcı bir rekabet ortamı oluşturmuştur. Çağdaş dünya; rekabet, hız, risk, belirsizlik gibi faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. İşletmelerin rekabet gücü, Ar-ge çalışmalarına ve kullandıkları teknolojilerin yenilik meydana getirme becerileri ile yakından ilişkilidir. Ülkeler açısından rekabet avantajı ise; diğer ülke malları ile nitelik ve fiyat bakımından rekabet edebilecek seviyede olmasıdır. Esasında üretim ve verimliliğin artması, hayat kalitesinin iyileştirilmesi ve istihdamın geliştirilmesi için günümüzde rekabet gücü ön plandadır. İşletmeler inovasyon sayesinde rekabet avantajı elde etmektedir.

İnovasyon kavramı; bir düşüncenin bir süreç içerisinde bir ürüne, yeni veya geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine dönüştürülmesidir. Günümüz ekonomileri için sürdürülebilir inovasyon; oyuncular açısından verimlilik, kârlılık ve performans artışı sağlamaktadır. İnovasyon toplumsal refahla birlikte ekonomik kalkınma için önem arz etmektedir. İnovasyonun en önemli özelliği, ekonomik fayda sağlaması ve ticarileşmesidir. İnovasyonun ticarileşmesinde, pazarlama stratejileri geliştirilmelidir. Ticarileşen inovasyonların hızlı yayılması açısından pazarlama stratejilerine ihtiyaç vardır. İnovasyon yönetimi uzun vadeli, bir süreçtir. İşletmelerde inovatif kültürün yerleşik olması gerekmektedir. İşletmeler yatırım kararı alırken ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik performanslarını da değerlendirmektedir.

Araştırmada, seramik sektöründe sürdürülebilir inovasyon yaklaşımı, sürdürülebilir inovasyona etki eden faktörler ve sürdürülebilir inovasyonun rekabet avantajı açısından önemi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmından sonra; ikinci bölümde, sürdürülebilir inovasyon ve sürdürülebilir inovasyonu etkileyen faktörleri içeren literatür incelemesi; üçüncü bölümde araştırma metodolojisi, dördüncü bölümde araştırma bulguları; son kısımda ise sonuç yer almaktadır.

II. Literatür İncelemesi

2.1. Sürdürülebilir İnovasyon

İnovasyon; firma içi faaliyetlerde şirket düzenlemeleri ya da ihracatta yeni veya farklılaştırılmış ürün ve hizmet, farklı ticari metot ile örgütsel sistemin oluşmasıdır (OECD, 2006). İnovasyon içeriği birçok kavramla ilişkilidir. Bu kavramlardan ilki olan yaratıcılık; yeniliğin başlangıç aşamasını oluştururken, sonra farklı aşamalardan geçerek bir ürün veya hizmete dönüşme sürecini ifade etmekte; yenilik süreci, yaratıcılık sonucu oluşan çıktıyı somut bir hale dönüştürmektedir (Gökcek, 2007). İşletmelerin rakipleriyle mücadele edebilmesi ve avantaj sağlayabilmesi açısından pazarda etkin bir rol oynayabilmesi için değişim ve yeniliğin karşılıklı etkileşimli kullanılması önemli bir rol oynamaktadır. Değişimin gerçekleşebilmesi, inovasyonu etkili kullanabilme kabiliyetine bağlıdır (Aygen, 2006). İşletmeler ilerlemiş teknolojilerle teknik bilgilere anında ulaşabilmekte ve inovasyona yön verebilmek adına bu teknolojilerden faydalanmaktadır (Kıyıcı, 2019). İcadın yenilik olarak kabul edilebilmesi için yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya sürecin ticari bir değere dönüştürülmesi gerekmektedir. İcadı, teknoloji ve pazar açısından kullanıma sunan ve değer kazandıran inovasyondur (Alpaslan Danışman, 2015). Diğer taraftan Ar-ge; bilgi birikiminin artırılması ve birikimin yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar olarak açıklanmaktadır ve inovasyonla ilişkilendirilmektedir (OECD, 2005). Bir diğer kavram taklittir. İşletmeler, Ar-ge laboratuvarlarında taklit ettikleri yenileşim faaliyetlerini değerlendirip işletme koşullarına uygun hale getirerek hatta bazı değişiklikler ve yeni unsurlar ekleyerek, doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle; taklitten bahsedebilmek için yeniliğin olması gerekmektedir (Gümüş et al., 2014). Yeni fikir ve proje, girişimcilik faaliyetlerinde yenilik meydana getirmeden, işletmeler rekabet üstünlüğünü elde edememektedir. Yenilik girişimcilikle birlikte değerlendirildiğinde iktisadi değer oluşmaktadır. Evrensel olarak düşünüldüğünde artık alanında gelişme göstermiş; yeniliğe önem veren girişimcilerin önderlik ettiği küçük şirketler giderek artmaktadır (Adıgüzel, 2012). Yenilik, bir işletmenin rakiplerine karşı görece bir farklılık sunmasını, düşük maliyete ulaşmasını veya her ikisinde

de belirli bir seviyede başarı kazanmasını sağlayarak rekabet üstünlüğüne ulaştıracaktır (Güleş ve Bülbül, 2004).

Sürdürülebilirlik kavramı; bir toplumun, bir ekosistemin faaliyetini kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tüketmeden veya ana kaynaklara aşırı yüklenmeden sürdürülebilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir (Kaypak, 2010). Sürdürülebilirlik kavramı ilk kez 1982 yılında, Dünya Doğayı Koruma Birliği (IUCN) tarafından kabul edilen "Dünya Doğa Şartı" belgesinde; canlıların yaşamlarını tehlikeye atmadan doğal kaynakların uygun şekilde kullanmalarını sağlayan kaynak yönetimi şeklinde vurgulanmaktadır (Özbakır ve Nurtanış Velioğlu, 2010). Günümüzde öne çıkan sürdürülebilirlik kavramı; 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından hazırlanan "Ortak Geleceğimiz" raporunda açıklanmıştır. Bu raporda ifade edildiği gibi sürdürülebilirlik; "Bugünün insanın gereksinimlerini, gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayabilmesi" olarak vurgulanmaktadır (Aksu, 2011).

Sürdürülebilir gelişme; insanlığın çevre değerlerinin ve doğal kaynakların savurganlığa yol açmayacak biçimde akılcı yöntemlerle kullanıldığı, ekonomik gelişmeyi hedefleyen çevreci dünya görüşüdür (Tıraş, 2012). Sürdürülebilir gelişme; uzun vadeli refahı arttıran, finansal, fiziksel, doğal kaynaklar ve insanı da bünyesinde barındıran bir gelişme ve denge stratejisidir (Kayıkçı et al., 2019). İşletmeler, Ar-ge çalışmalarıyla dünya ve ülke gelişimine katkı sağlamakta ve hem kendi satış ve pazarlama süreçlerini geliştirmekte hem gelecek kuşakların olumsuz etkilenmelerini önlemek için yapmış oldukları inovasyonlarla sürdürülebilirliği ön plana çıkarmaktadır (Özmen, 2022).

Sürdürülebilir inovasyonu benimseyen işletme; sürekli bilgi oluşturan ve bunu kullanma becerisi olan bir işletmedir. Sürdürülebilir inovasyon; bilginin meydana getirilmesi ve işletme tarafından bu bilginin kalıcı bir hale dönüştürülmesini teşvik eden bir yapı olarak açıklanmaktadır (Berkowitz, 2018). Sürdürülebilir inovasyonun özü ise bir ürün, süreç ya da hizmetin sürdürülebilir olduğu ifade edildiğinde; dünyamız, kâr ve insan arasında denge oluşturmaya dayanmaktadır (Adams et al., 2016). İnovasyonlar, projelerden çok süreçlere bağlı olmalı ve yenilik sürecinde sürdürülebilirliğin üzerinde önemle durulması gerekmektedir (Ketata et al., 2015).

Çalık (2021), Türkiye'deki imalat firmalarının genelde süreç inovasyonu faaliyetlerine daha fazla odaklandığını; özellikle plastik sektörünün sürdürülebilir inovasyonda daha önde olduğunu, elektrik elektronik imalatçıların ise daha geride olduğunu, firma ölçeği büyüdükçe sürdürülebilir inovasyon faaliyetlerinin arttığını ve sürdürülebilir boyut açısından toplumsal boyut faaliyetlerinin daha yüksek değere sahip olduğunu vurgulamıştır. Stock ve arkadaşları (2017), küresel değer yaratma, bilgi ağlarındaki işbirliği ve rekabetin; sürdürülebilirliğe yönelik yenilikler geliştirme ve kalkınma için temel itici güçler olabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca bilgi ağlarındaki işbirlik ve işbirliği önemi açıklanmıştır. Schilirò (2019), enerji, doğal, maddi ve bilgi kaynaklarının verimli kullanımının sürdürülebilirlik için hayati öneme sahip olduğunu; diğer taraftan da sürdürülebilirliği mümkün kılmak ve verimliliği artırmak için inovasyonun esas olduğunu belirtmektedir.

2.2. Sürdürülebilir İnovasyonu Etkileyen Faktörler

Sürdürülebilir inovasyona yön veren etkenlere ilgi duyulması, kaynak temelli bakış açısıyla; yenileşim meydana getirebilecek işletmelerin şirket dışındaki farkındalıklarıyla beraber belirli beceri ve yeterlilikler geliştireceklerini öngörmesidir (Berkowitz, 2018).

Düzenlemeler ve pazar talebi, sürdürülebilir inovasyonu etkileyen iki yaygın dış faktör etkenidir. Sürdürülebilir inovasyonun kabullenilmesi için baskın dış faktör olarak bilinen düzenlemeler, düzenleyici baskı olarak ifade edilmektedir (Alderin ve Do, 2016). Hansen ve Grosse-Dunker (2013); yasaların, yönetmeliklerin uygulanmasının sosyal, çevresel konularda inovasyon için baskıyı arttırabileceğini açıklamaktadır. Ayrıca düzenleyici kurumların baskıları, işletmelerin sürdürülebilir inovasyonları geliştirip Ar-ge faaliyetlerine yönelmelerini sağlayarak sürdürülebilir inovasyonda lider pazarlar oluşmasına katkı sağlamaktadır (Alderin ve Do, 2016). Piyasa talebi genel olarak; şirketlerin iletişim içinde olduğu tedarikçiler, müşteriler, rakipler, danışmanlar, sivil toplum kuruluşları gibi

paydaşların ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır. Şirket paydaşları, topluluklar ve toplum; şirketten sürdürülebilir bir şekilde üretim ve hizmet sunmasını beklemektedir (Alderin ve Do, 2016).

Şirketler dış etkenler üzerinde daha az kontrole hâkimken, iç etkenler konusunda daha aktif rol sahibi olabilmektedirler. İç etkenlerin ilki yeni iş fırsatlarıdır. Sürdürülebilir inovasyon, şirketlerin yeni müşteri segmentlerini çekmelerini ve yeni pazarlara girmelerine olanak tanımakta, yeni iş fırsatlarına sahip olmalarına imkân vermektedir. İnovasyonların sürdürülebilir pazar başarısı için özellikle erken müşteri katılımı önem arz etmektedir. Sürdürülebilir inovasyon ile rakiplerine göre erken hareket eden şirketler, yetkinlik geliştirebilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir. Ayrıca bir şirketin sürdürülebilir inovasyon katılımı pazardaki itibarını arttırmakta ve daha fazla müşteri kitlesine ulaşmasına imkân tanımaktadır (Alderin ve Do, 2016). İkincisi, işlevler arası iş birliğidir ve sürdürülebilir yenilik alanında; insan kaynağından Ar-ge'ye, üretimden pazarlama ve satışa olmak üzere tüm örgütsel işlevleri kapsamaktadır. Şirketlerin sürdürülebilir inovasyon performansındaki gelişmeleri teşvik edebilmesi ve organizasyonda farklı yetkinlikleri bir araya getirmesi ile şirketlerin farklı iş alanları arasında proaktivite ve sürekli değişimlerle birlikte bir ağ oluşturması gerekmektedir (Ketata et al., 2015). Üçüncüsü, yönetim taahhüdüdür. Sürdürülebilir yenilikçiliğin ilerleyişinin yönetim taahhüdüne bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda işletmelerin sürdürülebilir inovasyonlara yönelik stratejik değişiklikleri başlatması için açık bir vizyon ve yönetim desteği ön plandadır (Alderin ve Do, 2016; Waite, 2014). Dördüncüsü, bilgi yönetimidir. Jorna (2006) göre, sürdürülebilir inovasyon, ayrıntılı ve yeni bilgiler geliştirildiği için tamamen bilgiye dayanmaktadır. Bilginin, bu anlamda sürdürülebilir inovasyonun ana faktörü olarak görülmesi ve mevcut bilgiyi meydana getiren, genişleten öznenin insanlar olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Benzer bir görüşe göre; şirketin çevresindeki fırsatları fark etme ve onları bir araya getirme, öncelikleri tespit etme ve önemli olanları; motive olmuş, eğitilmiş ve bilgili çalışanların seçme becerisini artırmaktadır (Ketata et al., 2015). Beşincisi ise şirket kültürüdür. Sürdürülebilirlik değer ve normları sadece yönetime değil aynı zamanda tüm örgüt üyelerinin faaliyetlerine dâhil edilmesi gerekmektedir (Alderin ve Do, 2016). Şirketlerin yenilik sürecine yönelik kültür ve davranıştaki değişiklikten söz etmesi gerekmektedir. Bu kültürel farkındalık bütün paydaşların değer ve inançlarını da içermelidir (Dewberry ve De Barros, 2009).

Açıklan ve Aydın (2019), Türkiye’de telekomünikasyon, perakendeci ve cam ürünleri üzerinde faaliyet gösteren ve sürdürülebilir inovasyon uygulamalarında öne çıkan üç büyük şirket üzerinde yaptıkları çalışmada; sürdürülebilir inovasyonu etkileyen dış faktörlerden düzenlemeleri itici bir faktör olarak görmekten ziyade şirketi küresel hedeflere ulaştırmada katkı sağladığını tespit etmiştir. Diğer dış faktör olan piyasa talebini ise daha çok sürdürülebilirlik faaliyetleri hakkında bilgi talebi ve gelecekteki talep vizyonu ile açıklamıştır. Sürdürülebilir inovasyonun yeni iş fırsatları yaratabileceği, işlevler arası işbirliğinin sürdürülebilir inovasyonun gelişimi açısından önemli olduğunu, bu faaliyetlerin yönlendirilmesinde yönetim taahhüdünün kritik bir iç faktör olduğunu, sürdürülebilir inovasyon fikirlerinin geliştirilmesi açısından bilgi yönetiminde bilgi akışının daha iyi değerlendirilmesi gerektiğini, kurum kültürünün sürdürülebilir inovasyonu güçlendiren bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Köse ve Kavak’ın (2022) seramik sektöründe inovasyon sürecinde liderin rolünü ortaya koymaya yönelik çalışmada; girişimci, Ar-ge için zaman harcayan, risk alabilen, fırsatları değerlendirebilen, inovasyon odaklı, uygun ortam sağlayan, esnek, katılımcı, yetki ve sorumluluk alabilen gerektiği zaman sorumluluk paylaşabilen bir liderlik anlayışının gerekliliği anlatılmıştır.

III. Araştırmanın Yöntemi

Kotler (2003)’e göre, vizyon sahibi işletmeler hedef pazarlarda değer yaratan, duyurma ve dağıtımda yeni yollar icat eden pazarlama faaliyetleri konusunda “Pazarlama Şeref Listesine” alınarak onurlandırılmalıdır (Özbakır ve Nurtanış Velioğlu, 2010). Kotler’in görüşü, firmalar için inovasyonun önemini vurgulamakta, inovasyonun pazarlama stratejilerini geliştirmede gücünü anlatmaktadır. Bu yönlendirmeye bağlı olarak çalışmanın temel amacı; seramik sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir firmanın inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedefleri ve araçlarını, sürdürülebilirlik değer önerilerini, bünyesi içindeki ve dışındaki sürdürülebilir inovasyona etki eden faktörleri ile inovasyon özellikleri bakımından nasıl sınıflandırıldığını ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında cevap aranan temel sorular ise şöyledir:

Araştırma Sorusu 1: *Seramik sektöründeki X Firması'nın inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedefleri ve pazara giriş araçları nelerdir?*

Araştırma Sorusu 2: *Seramik sektöründeki X Firması'nın temel sürdürülebilirlik (ekonomik, sosyal ve çevresel) değer önerileri nelerdir?*

Araştırma Sorusu 3: *Seramik sektöründeki, X Firması için sürdürülebilir inovasyonu etkileyen temel faktörler nelerdir?*

Araştırma Sorusu 4: *Seramik sektöründeki X Firması sürdürülebilir inovasyon özellikleri bakımından nasıl sınıflandırılabilir?*

Araştırmada nitel tasarımdan yararlanılmış ve yargısal örnekleme kullanılmıştır. Verileri toplama sürecinde; öncelikle yarı yapılandırılmış görüşme rehberi kullanılarak X Seramik Firması'nın üst düzey yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yoluyla birincil veriler toplanmış, sonrasında da firmanın kurumsal web sayfaları başta olmak üzere firma içi kayıtlar ve ikincil verilerin analiziyle çoklu veri kaynaklarına başvurulmuştur.

Görüşmeler X Seramik Firması Dış Ticaret ve Satın Alma Müdürü ile 02.03.2022 - 30.04.2022 tarihleri arasında ortalama bir saat süren üç görüşme yapılmıştır. Görüşme için ilgili kişinin seçilme sebebi, işletme hakkında bilgi verme yetkisinin olmasıdır.

Araştırma sürecinde görüşme, kişinin çalıştığı mekânda yüz yüze yapılmış ve görüşme tekniğinin bir sonucu olarak ayrıntılı ve zengin bilgiler elde edilmiştir. Ayrıca web sayfaları, yazılı kaynaklardan elde edilen veriler ile araştırmanın geçerliliği sağlanmıştır (Karataş, 2015). Çalışmada, Yin (1981)'in çalışmasında belirttiği gibi dış güvenilirliği sağlamada; elde edilen bulgular; literatür ve web bilgileri ile açıklanmakta, tasdik edilmektedir. İç güvenilirliği sağlamak için ise görüşmeler, firmada gerçekleştirilmiştir. Güvenilirliği sağlamak, veri toplama sürecinde önem arz etmektedir. Mülakat sırasında katılımcıya görüşme sorularının bir nüshası sunulup ve bilgi verilip onay alındıktan sonra, görüşmeciden elde edilen bilgiler ile güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır. Böylece görüşülen kişiden edinilen bilgiler ile ikincil veri kaynaklarından elde edilen bilgilerin bir araya getirilmesi olanaklı hale gelmiştir (Gözler Çamur, 2020). Görüşmenin akışına ilaveten organizasyonun içeriğine ve çeşidine bağlı olarak soruların sırası görüşmeden görüşmeye fark gösterebilmektedir. Çalışmada olduğu gibi görüşme rehberinin araştırma tasarımında kullanılması; temaların açık yapısının ortaya koyulması açık fayda sağlamaktadır (Graue, 2015). Stratejik pazarlama hedefleri ve sürdürülebilir inovasyon ile ilgili teorik kavramların kullanılmasıyla aşağıdaki tabloda sunulan görüşme rehberi hazırlanmıştır. Bu görüşme rehberi, Alderin ve Do' nun (2015) ve Torlak ve Altunışık (2012) çalışmalarından faydalanarak aşağıdaki Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Stratejik Pazarlama Hedefleri ve Pazara Giriş Araçları

Stratejik Amaç	Kullanılacak Araç
Ar-ge lideri olarak konumu korumak	İcat ve inovasyonla geliştirilmiş ürünler oluşturma
Mevcut pazar payını korumak	İyileştirmeler ve ürünlerde değişiklikler yaparak yeni ürün hatları ekleme ve maliyet düşürme
Yeni bir pazar elde etmek	İcatlar, yeni ürün hattı ekleme, yeniden konumlandırma
Bir Pazar bölümünü ele geçirmek	İcatlar, yeni ürün hattı, mevcut ürün hattını duruma uygun olarak değiştirme
Dağıtım güçlerinden yararlanmak	İcatlar, yeni ürün hatları, mevcut ürün hattını duruma uygun olarak değiştirme
Nakit para kaynağı oluşturmak	Mevcut ürün hattını duruma uygun olarak değiştirme, maliyet azaltma

Kaynak: (Torlak ve Altunışık, 2019)

Tablo 2. Sürdürülebilir İnovasyon Görüşme Rehberi

Faktör	Kategori	Bağlam/Kavram	Soru/Sorular
Sürdürülebilirlik	Genel	Şirketin sürdürülebilirlik anlayışı, beklentileri	Şirketinizin sürdürülebilirlik taahhütlerinde önümüzdeki yıl nasıl bir değişim bekliyorsunuz?
			Sizce sürdürülebilirliğin maliyet/faydaları ne kadar iyi ölçülebilir?
			Sizce şirketinizdeki yönetici kararları maddi olmayan faydaları ne ölçüde kapsıyor?
			Şirketinizin uzun vadeli bakış açısına sahip olduğunu düşünüyor musunuz?
Sürdürülebilir İnovasyon Kavramı	Genel	Sürdürülebilir inovasyon. Çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları	Şirketinizde sürdürülebilir inovasyonlar sizce nasıl tanımlanıyor?
			Şirketinizden bazı sürdürülebilir inovasyon örnekleri verebilir misiniz?
Düzenlemeler	Dış Faktör	Düzenleyici baskı, devlet kontrolü, yenilikçilik üzerindeki baskı, düzenlemelere uyum	Sizce şirketinizde sürdürülebilir inovasyonların gelişimini etkileyen herhangi bir düzenleme var mı?
Piyasa Talebi	Dış Faktör	Müşteri talebi, paydaş talebi, paydaş iş birliği	Sizce sürdürülebilir inovasyonlar için herhangi bir piyasa talebi var mı? Şirketiniz sizce sürdürülebilir inovasyonları teşvik etmek için paydaşlarıyla nasıl çalışıyor?
Yeni İş Fırsatları	İç Faktör	Rekabet avantajı, maliyet azaltma, yeni pazar bölümleri	Sürdürülebilir yeniliğin şirketiniz için sunduğu herhangi bir iş fırsatı var mı?
İşlevler Arası İş Birliği	İç Faktör	Örgütsel iş birliği, farklı yetenekler, ağlar	Sizce şirketinizdeki farklı birimler sürdürülebilir yenilikler için birlikte nasıl çalışıyor?
Yönetim Taahhüdü	İç Faktör	Üst yönetim desteği, geniş görüşlülük	Sürdürülebilir yenilik için şirket yönetimin desteğini ve taahhütlerini nasıl tanımlarsınız?
Bilgi Yönetimi	İç Faktör	Bilgi değişimi, yetkinlik gelişimi, çalışan eğitimi	Şirketiniz sürdürülebilir yeniliklerle ilgili bilgileri nasıl toplar, dağıtır ve paylaşır? Şirketiniz çalışanlarına sürdürülebilir yenilik hakkında yetkinlikler geliştirmelerini sağlamak için nasıl yatırımlar yapar?
Kurum Kültürü	İç Faktör	Sürdürülebilirlik değerleri ve normları, inovasyona açıklık	Şirketiniz sürdürülebilir yenilikleri teşvik eden kurumsal bir kültürü nasıl yaratır?

Kaynak: Alderin ve Do, 2016.

3.1. Etik Beyan

Bu araştırmayı gerçekleştirebilmek amacıyla Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nden 21.06.2022-118517 evrak tarih ve sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

IV. X Seramik Firmasına Dair Araştırma Bulguları

Araştırma Sorusu 1: *Seramik sektöründeki X Firması'nın inovasyon odaklı stratejik pazarlama hedefleri ve pazara giriş araçları nelerdir?*

Ar-Ge lideri olarak konumu korumak

Sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin, bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek ve bunun sonucunda canlılıklarının sürekliliğini sağlamak; Ar-ge faaliyetlerinin temel amacıdır (Zerenler et al., 2008).

X seramik firması yetkilisi; Ar-ge'nin katma değer odaklı büyümeyi hedefleyen işletmeler için en önemli rekabet unsurlarından birisi olduğunu belirtmiştir. Son zamanlarda dijitalleşmenin de en büyük getirilerinden biri olan inovasyona geçiş, inovasyonun desteklenerek yeniliklere öncülük etmesi ve en önemlisi buna istekli bir üst yönetim ile işletmenin bu alanda yapacaklarına inanmasıyla, alanında yeniliklere merhaba diyecek etkili işler çıkardığını ifade etmiştir. Ar-ge için en önemli unsurun işletmenin bunun için yapacağı yatırımların finansmanını hazırlamak olduğunu vurgulamıştır. Oluşturulacak alt yapı önem kazanırken, sürecin günü birlik olmayıp uzun bir emeği gerektirdiğini belirtmiştir. Bilimin her geçen gün yeni yöntemlerin de varlığını desteklemesi, pazarlama alanında

yaşanan önemli değişiklikler ile birlikte Ar-ge 'ye verilen önemin arttığını vurgulamıştır. Bu kapsamda, firmanın Ar-ge çalışmalarından birinde; seramik sofra sırlarının imalatında katı atıkların değerlendirilmesine odaklandıklarını ifade etmiştir. Çevre için endüstriyel atıkların geri dönüşümü ve tekrar kullanılması büyük önem kazandığını, mermer üretimi ile fazlaca atığın ortaya çıktığını, bu atıkların seramik endüstrisine kazandırılmasının kirliliğin önlenmesi ve düşük maliyetli seramik üretiminin oluşması açısından önem arz ettiğini anlatmıştır. Yapılan çalışmada seramik çömlek sır ve yapı yöntemlerinde mermer atığından yararlanıldığını belirtmiş, elde edilen sonuca göre ekonomik ve çevresel açıdan mermer atıklarının seramik alanında kullanılmasının önemli olduğunu vurgulamıştır (Göl et al., 2022). İlaveten başka bir Ar-ge çalışmasında; seramik sofra sırlarının üretiminde cam atıklarının yeniden kullanımı üzerine odaklandıklarını açıklamıştır. Sürdürülebilirlik anlayışının yaygınlık göstermesi için çeşitli çalışmalar gerçekleştirdiklerini, üretim süreçlerinin sürdürülebilir olmasını önemsediklerini ifade etmiştir. Yaptıkları bu çalışmayla sır bileşenlerinde kullanılan frit yerine cam atıklarının kullanımı araştırıldığını belirtmiştir. Cam atığı katkılı sır yöntemi ile çeşitli sırlar hazırladıklarını ve seramik yapısına uygulama yaptıklarını belirtmiştir. Çalışma sonucunda frit yerine su emme özelliği açısından cam atığının kullanılmasının daha uygun olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir (Göl et al., 2021).

Tasarım, Ar-ge ve inovasyon odaklı üretim anlayışıyla Türkiye'de ve dünyada "sofra üstü sunum" grubunda seramik sektörünün önemli aktörlerinden biri olan X Seramik firması dünya mutfaklarının seramikteki renk haritasını çıkarıp, her kıta ve ülkenin renk tercihleri ile örf ve adetlerine göre tasarladığı koleksiyonlarla "ülke insanların beğeni ve taleplerine uygun model ve tasarımlara yönelik sunumlar" yaptıklarını açıklamıştır. Dünyada kendi kulvarlarında en fazla renkli üretim yapma heyecanını yaşadıklarını ifade etmiştir. Firma; her yıl ürün çeşit ve renklerini artırmanın yanı sıra yeni teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri takip ederek üretime yansıttıklarını, Ar-ge ve inovasyonun günümüzde rekabetin vazgeçilmez unsurlarından biri haline geldiğini belirtmiştir. Ayrıca, "sofra seramiğinde, Türkiye'de ilk kez dijital baskı teknolojisini kullandıklarını" vurgulamıştır.

X Seramik firmasının; 5. Uluslararası Seramik, Cam, Emaye, Sır ve Boya Kongresi (SERES'21) En İyi Mikro Dünya Fotoğraf Yarışması'nda "Kar Taneleri" adlı çalışmalarıyla ödüle layık görüldüğüne değinmiştir (Keramika, 2021a). Firma CEO'su; "Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımızın özel sektörde, tasarım yoluyla ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edilebilir bir yapıya kavuşturulması için çıkarılan kanun kapsamında "Tasarım Merkezleri" statüsünde kurdukları "X Seramik Şirketi Tasarım Merkezi"nin Bakanlıkça 31 Ekim 2017'de onaylanarak kulvarında 4. tasarım yapılan ve Dumlupınar Üniversitesi bünyesindeki İleri Teknolojiler Merkezi'nde Taramalı Elektron Mikroskopu (SEM) görüntüleri alınarak "Kar Taneleri" ismi verilen çalışmanın, özellikle ticarileşmesi yönüyle dikkat çektiğini belirtmiştir. Kar tanesi çalışmasının, AR-GE kapsamında yapılan yeni sır çalışmasında elde edilen sırnın mikroyapı görüntüsü olduğunu, sırnın taramalı elektron mikroskopunda görülen yapısının, dijital baskı yöntemi ile sır yüzeyine de uygulandığını ve bu haliyle ürünün ticarileştirildiğini ifade etmiştir. Çalışma bu doğrultuda "Ar-ge'den üretime" mantığının diğer tüm işletme ürünlerine uygulanması açısından büyük önem taşımaktadır (Keramika, 2021b). Ar-ge lideri olarak odaklandığı ülke pazarlarını Fransa, Belçika, Hollanda olarak belirtmiştir.

Mevcut pazar payını korumak

Rekabetçi izleyenler öncü firmalara karşı mücadele ederek pazar payı elde etmeye çalışan firmalardır. Pazar paylarını bu firmalar öncü işletmelerin sınırlılıklarından yararlanarak ve/veya pazarı genişleterek sağlamaktadır. Ürün yaşam eğrisinde, izleyiciler büyüme aşamasında meydana çıkma eğilimindedir. Lider olabilmek ve pazar payı alabilmek için rekabetçi izleyiciler öncüye karşı aşırı olmamakla birlikte saldırgan pazarlama stratejisi uygulanabilmektedir. Rekabetçi izleyiciler, öncünün davranış ve stratejilerini takip ederek cevap vermeye çalışmaktadır. Başarıyı elde edebilmek için rekabetçi izleyicilerin; mutlaka güçlü bir Know-how birikimi, becerili insan kaynakları, güçlü bir dağıtım kanalı, pazarlama ekibi ile sağlam bir finansal sermaye yapısına sahip olmasıyla pazarda ciddi başarılar elde edebilmesi mümkündür (Torlak ve Özmen 2019).

X Seramik firması yetkilisi; pazar payını korumak için firma ilkelerinin sürdürülebilirlik üzerine odaklanmasının çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Ürünler üzerinde iyileştirme ancak teknolojiyi iyi kullanmak ile gerçekleştirilebileceğinden, alanında öncü olacak teknolojik gelişmeleri yakından takip ettiklerini ve hatta kendi teknolojilerini üretmek için de üniversite-sanayi işbirliğine önem verdiklerini vurgulamış, üniversite-sanayi işbirliği kapsamında düzenli çalışmalar yapıldığını, proje, makale ve patent vb. ile geliştirilen ürünlerin ticarileştirildiğini ifade etmiştir. Üründe değişiklik yapmanın kolay olmayan ve kolay kabul edilmeyen bir süreç olduğunu belirtmiştir. Yaptıkları değişikliklerin pazarda karşılık görmesini önemsemeyen başarılı olunmayacağını ifade etmiştir. İlaveten, Almanya'da katılmış oldukları Ambiente Fuarı'nda, fuara katılan diğer ülkelerin üretim sistemlerinde, ürün ve hizmetlerinde kullandıkları güncel teknolojik gelişmeleri bu ülkedeki izleyici konumu gereği yakından takip ederek ve bu sayede çalışmalar gerçekleştirip rekabet ettiklerini belirtmiştir. Özellikle, Almanya pazarında pazar payını korumaya odaklandıklarını ifade etmiştir.

Pazarda başarılı olabilmesi için rekabetçi izleyicilerin, öncüden daha büyük bir ölçekte pazara girmeleri gerekmektedir. Pazara ne kadar erken girerlerse ve ne kadar teknolojiye sahiplerse, rekabetçi izleyiciler pazarda o kadar başarılı olmaktadır. Bununla beraber daha iyi bir ürün teknolojisi, daha yüksek ürün kalitesi ve mükemmel müşteri hizmetleri ile öncü işletmeleri geçebilmeleri mümkündür. Bunun yanında rekabetçi izleyiciler öncülerin yaptığı hatalardan ders alarak maliyetli hatalar yapmaktan kaçınmış da olacaktırlar (Torlak ve Altunışık, 2012).

Yeni bir pazar elde etmek

Stratejik pazar hedefi olarak yeni bir pazar elde etmeyi belirleyen firmalar; icatlar, yeni ürün hatları eklemeleri ve yeniden konumlandırma yaklaşımlarıyla bu hedeflerine ulaşabilmektedir (Torlak ve Altunışık, 2012). X Seramik firması yetkilisi; yeni bir pazar elde etmek için tek başına icat, yeni ürün hattı eklemenin yeterli olmadığını ifade etmiştir. Yeni bir pazarın alt yapısını incelemeyen, yeni bir ürün üretip hemen yeni bir pazarda denemenin pazarda tutunmaya kolaylıkla imkân vermediğini açıklamıştır. Yeni ürün pazarı için, pazarlama stratejilerinin oluşması ve bunun içselleştirilmesi gerektiğinin önemini vurgulamıştır. Firma için karşılığı olmayan bir ürünün yeni pazarda tutunmasının imkânsız olacağını belirtmiştir. Pazar hedeflerini tüm ülkeleri göz önünde bulundurarak daha yüksek ölçekte seri üretim yapılabilecek ve yüksek kapasite sağlayabileceği pazarlarda yeni sınırlar, modeller, dekorlar hazırlayarak diğer uluslararası pazarlara hitap etmeye çalıştıklarını açıklamıştır. Bu kapsamda, daha öncede sofranın ürünü olarak kullanılan seramik sofra gereçlerine; dijital baskı tekniğinin ilk defa uygulanmasıyla ürün ve dekor çeşitliliği artırıldığını ve böylelikle farklı müşteri taleplerine cevap verilebildiğini ifade etmiştir.

Bir pazar bölümünü ele geçirmek

Pazar bölümlendirme; pazarda benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına bölünmesidir. Pazar bölümlendirmesinin amacı; müşteriler arasında oluşan farkları meydana çıkararak, birçok ürün için milyonlarca müşteriden oluşan kitlesel pazarı daha küçük alt pazarlara ayırmak ve bu pazarları değişik pazarlama stratejileri ile yönetmektir. Pazar bölümü, istek ve gereksinimleri birbirine benzeyen bir müşteri grubudur (Bozday, 2010).

X Seramik firması yetkilisi; müşteri taleplerinin burada çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Eğer mevcut ürün revize edilerek yeni süreçte müşteride karşılık bulabiliyorsa pazarın bir bölümünün elde edilebileceğini belirtmiştir. İcatları, yeni ürün hattının müşteri de mutlaka bir algı oluşturması ve bunu da ticarileştirebileceğine inanılması gerektiğine odaklandırmıştır. Sofra seramiğinde dünya renk haritasını da kullanarak girdiği pazarlarda talebi yönetmeye çalıştıklarını açıklamıştır.



Resim 1. X Seramik İşletmesinin Dünya Mutfaklarının Renk Haritası

Kaynakça: <https://www.aa.com.tr/tr/pg/foto-galeri/dunya-mutfaklarinin-renk-haritasini-cikardilar-/0>

Avrupa'ya; krem, gri, beyaz, koyu gri, mat siyah;

Asya'ya; mat ve canlı;

Güney Amerika ve Kuzey Amerika'ya; turkuaz, sarı, viyole;

Ortadoğu'ya; kırmızı, sarı, mavi renkleri kullandıklarını belirtmiştir.

Katılımcımız, Ar-ge çalışmalarıyla fark yarattığı ülke pazarlarını Fransa, Belçika ve Hollanda olarak açıklamış, bu ülkelerden ciddi nakit akışı sağladıklarını ifade etmiştir.

Dağıtım güçlerinden yararlanmak

Günümüz pazarlama fonksiyonlarının ağırlık noktası, üretilen malların tüketicilere en etkin biçimde ulaştırılmasını sağlayacak olan en uygun dağıtım şebekesini oluşturmaktır. Rekabet içerisinde olan firmalar büyük bir pazarda pazar payını genişletmek için, tüketicilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak bir mal üretmek ve en etkin dağıtım stratejisini oluşturmak zorundadır (Özerem, 1993).

Günümüzde pazarlama yöneticilerinin en güç görevlerinden biri olan, ürünü için etkin ve verimli dağıtım kanalını seçip kurabilmek ve kanalın işleyişinde çıkabilecek sorunları çözmek önemlidir. Dağıtım kanallarının esas görevi satış olduğuna göre, üretici firma ile tüketici arasında satışla ilgili hizmetleri gerçekleştirirken dağıtım kanallarının önemli görevleri vardır. Bunlar; tüketicinin ihtiyacı olan ürünleri tespit etmek, tüketicinin taleplerini üreticiye ileterek üretimi sağlamak ve ürünleri tüketiciye ulaştırmak ayrıca üretilen ürünler için yeni pazarları bulmaktır (Onaran, 1987).

X Seramik firması yetkilisi, pazarlama faaliyetlerinde dağıtım güçlerinin öneminin yadsınamaz ölçüde katkısı olduğunu vurgulamıştır. Üreticinin bir nevi kalesi olan dağıtıcıların müşterilerle görüşmelerinden elde edilen geri bildirimler ile yeni ürünlerin tutundurulmasında önemli avantajlar sağlandığını ifade etmiştir. Uluslararası pazarlarda yurt dışı temsilcilerden yararlandıklarına değinmiştir. Bu temsilcilerin ürünlerini; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren toptancı ve perakendeciler vasıtasıyla müşterilere ulaştırdıklarını açıklamıştır.

Nakit para kaynağı oluşturmak

Firmalarda üretimin sürekliliğini sağlamak ve yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin (tedarik; üretim fonksiyonları vs.) gerçekleşmesi için nakit ve nakit yönetimi büyük önem arz etmektedir (Galimidi, 2010). Bir firmanın faaliyetlerini aksatmadan yürütmesini sağlayan nakit akışı çok önemli bir unsurdur. Firmalar genelde, fiyatlandırma noktasında en karlı ve en fazla satış gerçekleştirebileceği fiyattan tüketiciye ulaşmak amacındadır (Baltacı, 2008).

X seramik firması yetkilisi ticaretteki amacın kârı arttırmak ve sürdürülebilirlik olduğunu vurgulamıştır. Paranın bir değişim aracı olması sebebi ile yapılacak her işlemin firmanın maddi gücü ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Maliyetlerin azalması ve kârın artmasının; her firmanın istediği öncelikleri arasında olduğuna değinmiştir. Amacın zaten kârlılık olması nedeni ile nakit

kaynağı oluşmadan, diğer gelişmelerden söz etmenin anlamsız olduğunu ifade etmiştir. Yetkili, işletmenin nakit kaynağını sağlamada ise; satışa bağlı olarak ihracatı gerçekleştirdikleri ve Ar-ge çalışmalarında arıyı kanıtlamış ülkeler olan Fransa, Belçika, Hollanda'dan elde ettiklerini açıklamıştır. Ayrıca bunun seri üretime bağlı olarak haftalık, aylık üretim vasıtasıyla ihracatın yapılması karşılığında sağlandığını belirtmiştir. Ar-ge ve inovasyon odaklı üretim anlayışıyla Fransa, Belçika ve Hollanda gibi ülkelerde başarısını kanıtlamış olan firma ülke insanının beğeni ve taleplerine uygun renk tercihleri ile örf ve adetlerine göre tasarım, koleksiyon ve modellere yönelik sunumlar yaparak ihracatı gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.

Firmalarda üretimin sürekliliğini sağlamak amacıyla gerek faaliyet kârlarının gerekse de üretim kârlarının finans yöneticisi tarafından etkin yönetilmelidir (Galimidi, 2010).

Araştırma Sorusu 2: *Seramik sektöründeki X Firması'nın temel sürdürülebilirlik (ekonomik, sosyal ve çevresel) değer önerileri nelerdir?*

Sürdürülebilirliği, inovasyona entegre etmeyi başaran firmalara bakıldığında 3 aşamalı gelişmeden söz edilmektedir. Öncelikle firmalar inovasyonu, "**operasyonel iyileştirme**" süreci olarak ele alabilmektedir. Bu süreçte firma yaklaşımları, "**ekolojik verimlilik**" üzerine odaklanmaktadır. İnovasyon hedeflerinin yasa ve yönetmeliklere uygun olması için yapmaları gerekenleri düşük maliyetle yapabilmekten başlamakta ve verimliliğe odaklanmaktadır. İkinci aşama, "**kurumsal dönüşümü**" başarmış firmalardan oluşmaktadır. İnovasyon yaklaşımları; "yeni pazar fırsatları" yakalamaya kadar ulaşmaktadır. Hedefleri yeni ürünler, hizmetler veya iş modelleri meydana getirmektir. Daha açık bir ifade ile inovasyon hedefleri; "yeni bir şey yaparak iyi ve doğru bir şey yapmak" şeklinde açıklanmaktadır. Üçüncü aşamanın ise, firmaların inovasyon yaklaşımının "**toplumsal değişimi**" hedefleyen bir "**sistem kurmak**" olduğu söylenebilmektedir. İnovasyon hedefi; tek başına ulaşılabilmemesi mümkün olmayan yeni ürün, hizmet ve iş modelleri oluşturmaktır. Yani "yeni bir şey yaparak iyi ve doğru olanı yapmak fakat diğerleri ile bunu başarmak!" tır. Sonuç olarak, yeni ve olumlu bir etki alanı oluşturmaktır (Hatay, 2019).

X Seramik Firması yetkilisi operasyonel iyileştirme süreci kapsamında fayda ve maliyeti dengesini kurmanın önemini vurgulamıştır. Firma içinde kullanılan programlar ve satın alma departmanının aktif süreç yönetimi ile maliyetleri ölçümlediklerini ifade etmiştir. Ticaret yapanlar için maliyet hesabının öneminin yadsınamaz katkı sağladığını belirtmiştir. Maliyeti doğru yapmayan firmaların zaten sürdürülebilir olmasının beklenemez olduğunu açıklamıştır. Faydaya gelince, bilindiği üzere kime göre /neye göre fayda sorusunun sorulmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Şayet müşteriler fayda görmezler ise satın alma işleminin olmayacağını vurgulamıştır.

Kurumsal dönüşüm açısından firmanın, inovasyona dair piyasadaki teknolojik gelişmelerden sürekli olarak beslenmesi gerektiği için bu alandaki konular ile ilgili uluslararası makine fuarlarına ziyaretçi olarak katıldıklarını ifade etmiştir. Sektör ile ilgili birçok yeniliği, en güncel haberleri fuarlar vesilesi ile takip ettiklerini açıklamıştır. 2016 yılında Almanya'nın Frankfurt eyaletinde düzenlenen Ambiente Fuarı'na firma olarak katıldıklarında standlarını ziyaret eden, daha öncesinde kendileri ile başka bir fuarda tanıştıkları makine firmasının en yeni baskı makinesini kendilerine tanıtarak, bu alanda bugüne kadar yapılmış en iyi makinelerden biri olan dijital baskı makinesini gösterdiklerini belirtmiştir. Oldukça dikkatlerini çeken bu makinayı ve yaptıklarını görmek için, üretim merkezlerine ziyaret ettiklerini açıklamıştır. Firma ürünleri ile deneme üretimler yaptıklarını ifade etmiştir. Yatırım maliyetini, piyasada tutunma ihtimalini, yepyeni bir süreç ile üretilecek ürünün firmanın üretimine entegre edilmesine kadar birçok detayı dikkatle analiz ettikten sonra dünyada 3. ve Türkiye'de ilk kez seramikten mamul mutfak eşyalarına dijital baskı yapan firma olarak alanlarında öncülük ettiklerini vurgulamıştır. Ürettikleri ürünlere yepyeni bir tarz getirdiklerini ifade etmiştir. Ayrıca üretim maliyetlerini % 50 oranında düşürdüklerini açıklamıştır. Piyasanın kaymağını alan bir projeye hala artan dijital baskı makinesi sayısı, sektöre renk kattıklarını belirtmiştir. Sürdürülebilirlik ve maliyet açısından firma için oldukça güzel bir örnek olduğunu ifade etmiştir.

Toplumsal değişim sürecini harekete geçirebilmek amacıyla her zaman bilimin nderliğine inanan bir st yönetimin önemini vurgulamıştır. Dijitalleşmenin önemini anlamak ve uygulamak adına çeşitli eğitimlerin alınması gerekliliğini ifade etmiştir. Birçok projenin devlet desteği ile desteklendiğini açıklamıştır. TÜBİTAK, İnosuit, 5S projeleri gibi birçok proje çalışmalarının başarı ile yönetilmekte olduğunu belirtmiştir. Bu sürecin bir paydaş olarak niversite ile işbirliğine dayandığını vurgulamıştır.

TÜBİTAK'ın, lkemizin Ar-ge ve r-ge alanında yaptığı birçok proje ile değeri yüksek ürünler ve hizmetler için destek sağlamakta olduğunu belirtmiştir. Uluslararası arenada oldukça kabul gören bu kurumun verdiği destekler ile firmaları rekabette ne çıkaracak, güvenilir projeler için destek almakta olduklarını ifade etmiştir. X Seramik Firması olarak, seramikten mamul mutfak ürünlerinin üretiminde kullanılan reçetelerinde, seramiğin su emme özelliğini önlemek adına geliştirilen projeler için TÜBİTAK ile çalışmaların yapılmakta ve sürecin şu an n onay aşamasında olduğunu açıklamıştır.

İnosuit kapsamında; Yapay Zekâ Destekli zgn Görüntüleme Teknikleri ile Seramik Sofra rnlerinde Kesikli retim Takip Sisteminin Geliştirilmesine yönelik proje geliştirildiğini, üretimde teknolojinin son gelişmeleri ile en verimli üretim aşamasına geçilmesinin arzulanmakta olduğunu ifade etmiştir. Projenin uygulamaya geçiş aşamasında olduğunu belirtmiştir. Maliyet azaltma çalışmalarından 5S projesi ile zamanı iyi yönetmenin önemini anlatmış ve sürekli olarak bu konuda ekiplerin çalışmalar yapmakta olduğunu belirtmiştir. Karbon emisyonlarını azaltacak bir proje ile inovatif çalışmaların gerçekleştirilmekte olduğunu ifade etmiştir. Tasarım ve AR-GE merkezlerinde alanında ilklere öncülük yapacak projelerin geliştirilmekte ve uygulanmakta olduğunu vurgulamıştır.

5S projelerinin organizasyonlarda; kaliteli bir çalışma ortamı oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak için geliştirilen bir teknik olduğunu açıklamıştır. Amacın, alışma koşullarını performans, konfor, güvenlik ve temizlik açılarından en iyilime amacı gütmek olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca temiz ve organize bir çalışma ortamı sağlayarak israfın ve değişkenliğin azaltılmasını sağlamanın amaçlandığını vurgulamıştır. Özellikle firma içinde yer alan bölümlerde israfın önüne geçmek için yapıldığını ve sürecin sürekli olarak takip edildiğini ettiğini ifade etmiştir.

X Seramik firması; Ar-ge Laboratuvarı'nda çalışmaları yapılan ve Dumlupınar niversitesi bünyesindeki İleri Teknolojiler Merkezi'nde Taramalı Elektron Mikroskopu (SEM) görüntüleri alınarak "Kar Taneleri" isimli çalışmasıyla "Ar-ge'den üretime" geçişi paydaşıyla gerçekleştirmiştir.

Doğal yollarla atmosfere yayılan tonlarca karbondioksitin var olduğunu belirtmiştir. Örneğin okyanus ve atmosfer arasında karbondioksit değişiminin yaşanabileceğini açıklamıştır. Yanı sıra insanlar, hayvanlar ve bitkilerin de solunum işleminde sırasında karbondioksit salınımı yaptıklarını ifade etmiştir. Doğada len hayvan ve bitkilerin toprağa karışması sonucunda da atmosfere yine karbondioksit karıştığını açıklamıştır. Bunların tamamı doğal karbon emisyonudur ve doğadaki dengeyi sağlama konusunda önemli işlevler sağladığını belirtmiştir. Ancak işin "zararlı" kısmı insanoğlunun elinin değdiği kesim olduğunu vurgulamıştır. Kömür, doğalgaz ve petrol gibi fosil yakıtların taşınması, rafine edilmesi ya da kullanılması sırasında atmosfere istenmeyen karbon ve diğer sera gazları yayıldığını böylece o hep sözü edilen "tehlike" nin oluşmuş olduğunu ifade etmiştir. X Seramik Firması olarak üretim yaparken oluşan bu zararlı gazı önlemek adına, üretimde özel filtreler kullanılmasını ve bu gazın atmosfere salınmadan önce içerisindeki zararlı elementlerin özel bir yöntemle yok edilmesinin sağlanması adına yatırım yaptıklarını belirtmiştir. Böylelikle sürdürülebilir olurken, yaşanılan vreye olan borcu da ödemeye çalıştıklarını vurgulamıştır.

Araştırma Sorusu 3: *Seramik sektöründeki, X Firması için sürdürülebilir inovasyonu etkileyen temel faktörler nelerdir?*

Bu kapsamda dış ve i faktörlerle ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Dış faktörler; düzenlemeler ve piyasa talebi olarak incelenmektedir.

X Seramik firması yetkilisi, yenilikçilik baskısının hem iç paydaşlardan hem de dış paydaşlardan sürekli olarak gündeme gelen bir konu olarak karşlarına çıkmakta olduğunu açıklamıştır. Dış paydaşların, sürekli yenilik beklentilerini açıkladığını ve küresel rekabete uyum sağlamak adına kendilerini

sürdürülebilir bir inovasyonun içinde bulduklarını ifade etmiştir. Yetkili; Türkiye ve Danimarka hükümetleri arasında yapılan mutabakat paralelinde düşük karbon ve verimli enerji kullanımıyla ilgili bölgesel ısıtma ve soğutma konusunda üretim ve hizmet işbirliğinin sürdürüldüğünü ifade etmiştir. Firma olarak 1 megawattlık güneş enerji sisteminin ileriki yıllarda da devam ettirilip kapasitesinin arttırılacağı (<http://www.dorukmedya.com> 26.10.2021), ayrıca kanun ve yönetmeliklere uyarak çevreyi korumak ve olumsuz etkilerini kontrol altında tutarak bu etkileri azaltarak çevresel performansı sürekli iyileştirme ve gelecek kuşaklara yaşanabilir temiz bir çevre bırakma gayretinde olduklarını ifade etmiştir (Keramika, 2022).

Diğer taraftan, firmaların sürdürülebilir bir şekilde üretmesini zorunlu kılan piyasa talebinde önemli derecede yükseliş meydana gelmektedir (Ayuso et al., 2011). Yetkili; **piyasa talebinin**, sürekli var olduğunu ifade etmiştir. Özellikle ihracat müşterilerinden paydaşlar ile yeni bir çalışma yapılmadan önce demoları varsa alındığını, piyasadaki iş birlikçilerle paylaşıldığını belirtmiştir. Onların fikirleri alınarak, menfi ya da müspet değerlendirmeler yapıldığını açıklamıştır.

Sürdürülebilir inovasyonu etkileyen iç faktörler ise yeni iş fırsatları, işlevler arası işbirliği, yönetim taahhüdü, bilgi yönetimi ve şirket kültürü açısından incelenmiştir.

Yetkili, **iş fırsatlarına** ilişkin olarak; sürdürülebilir yeniliğin firmaları için sunduğu **iş fırsatının** dijital baskı ve üretimde kullanılan robotlar olduğunu ifade etmiştir. Dijital baskı makinesinden önce ürünlerin üzerine uygulanan her bir dekor tek tek insan gücü ile tabakların üzerine uygulanarak, üzerindeki lack'ın tabağa geçmesi için 3. kez pişirilmesinin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Yani hem işçilik, hem enerji, hem zaman maliyeti çok yüksek olan bir üretim yöntemi olduğunu açıklamıştır. Dijital baskı ile tabağın üzerine dekor otomatikman makine yardımı ile 30 saniyede de basılmakta, çok hızlı ve kusursuz olarak 2. pişirime gönderilmekte ve böylelikle zaman, eleman ve enerji maliyetinin azalmakta olduğunu belirtmiştir. Robotların üretimde kullanımına geçilmeden önce üretilen hamurların şekil almak için şekillendirme bölümüne gönderildiğini, her bir forma göre şekil verildiğini, şekil verildikten sonra kalıbın şekline göre kenarlara taşan hamurların temizlendiğini, temizlendikten sonra ıslak sünger yardımı ile rötuşlandığını, rötuşlandıktan sonra alt ayak izlerinin temizlendiğini ve fırına gönderildiğini belirtmiştir. Her bir aşamada insan gücü kullanılırken; robot kullanımında ise hamurun robot tarafından hazırlandığını, şekillendirme, temizleme, rötuşlama için kullanılan elemanlara gerek kalmadığını ifade etmiştir. Üstelik daha kaliteli üretim gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

Yetkili, **işlevler arası iş birliği** konusunda; şirketteki farklı birimler arasındaki sürdürülebilir süreç yenilikleri bakımından tüm departmanların hep birlikte bilgilendirildiğini ifade etmiştir. İlgili olan ekiplerin kendi aralarında çalıştay, beyin fırtınası yaparak birlikte çalıştıklarını açıklamıştır. Özellikle, iş geliştirme, tasarım, üretim ve yazılım departmanlarının birlikte ilerlediklerine değinmiştir. Firma tarafından sürdürülebilir inovasyon anlayışıyla bütünsel bir yaklaşım izlendiği, 2016 yılında kurumsal inovasyon sisteminin oluşturulduğu şirketin web sayfasında şu ifadelerle açıklanmıştır;

TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi)'in 2016 yılında İnosuit programıyla ve Üniversite-Sanayi işbirliği ile inovasyon yönetimi yetkinliğinin sürdürülebilir şekilde arttırılması, inovasyon yönetimi altyapısının oluşturulması, güçlendirilmesi, her bir kurumun kendi hedeflerine, yapısına ve ihtiyaçlarına uygun kurumsal inovasyon sistemlerinin tasarlanması ve hayata geçirilmesi amaçlanmakta olup, ayrıca başvurusunun yapıldığı projenin onaylanmasından sonra projenin başlanmasına start verilmesi mutluluğunun yaşandığı ifade edilmiştir.

Firmalar kendine özgü iş modellerini yeni iş alanlarında kullanmaktadır (Jorna, 2006). Geniş ve çeşitli insan kaynakları havuzuna sahip olan büyük firmalar sürdürülebilir inovasyon gelişimi için ihtiyaç duydukları çok çeşitli yeteneklerden faydalanma fırsatına sahiptirler. Bu durum, firmanın web sayfasındaki şu ifadelerle özetlenmiştir;

Züccaciye sektöründe Türkiye'de ve dünyada güçlü bir geçmişi olan X seramik firmasının Üniversite ile birlikte yürütülen Dumlupınar Tasarım Teknokent kuluçka merkezine verdiği destekle inovasyon,

bilgi ve eğitim alanlarında fark yaratmaya devam ettiği ifade edilmiştir. Üniversitede lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim alan “Benim de projem var” diyen gençlerin “Teknokent”de çalışmasının önünü açarak, projelerinin hayata geçirilmesine destek verildiği görülmüştür. Farklı yeterliliklere sahip insan kaynağına olan ihtiyacı artık yeni iş modelleri sayesinde ortaya çıkarmanın önemli olduğunu ifade edilmiştir. Yeni fabrikaların da gereksinim duyduğu nitelikli elemanlara, otomasyon, inovasyon ve bilgi işlem alanında destekleyecek tedarikçilere ihtiyaç oluştuğunu açıklanmıştır. Kütahya Tasarım Teknokent bünyesinde kurulan X Seramik firması Kuluçka Merkezinin de Kütahya sanayisine çok fazla destek vereceğine, sanayinin gelişmesine büyük katkı sağlayacağına vurgu yapılmıştır.

X Seramik firmasının web sayfasında sürdürülebilir inovasyonla ilgili yönetim taahhüdü ise şu şekilde açıklanmıştır;

‘... 2017 Yılından İtibaren Türkiye ve Danimarka Hükümetleri arasında yapılan Mutabakat Paralelinde Düşük Karbon ve Verimli Enerji Kullanımıyla İlgili Bölgesel ve Soğutma Konusunda İşbirliği İçerisinde olduğu ifade edilmiştir.

‘... Firma olarak da 1 megawattlık güneş enerji sistemi çalıştığı ve önümüzdeki yıllarda bunu devam ettirip kapasitesini artırmak adına, görüşmelerin devam ettiği açıklanmıştır.

Ayrıca yetkili; üst yönetim tarafından desteklenmeyen hiçbir yeniliğin zaten karşılık bulmadığını ifade etmiştir. Vizyon sahibi kişiler tarafından yönetilen ve onların inanç ve destekleri ile sürdürülen faaliyetlerde başarının geldiğini açıklamıştır.

İşletmeler çevrelerini etkilemek ve yönlendirmenin yanı sıra çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Özellikle bu doğrultuda bazı bilgi temelli uygulamalar ve yaklaşımların yenilikçiliği kolaylaştırdığı, desteklediği ve çalışanların yenilik konusunda motive edildiği ifade edilmektedir (Eskiler et al., 2011). Bu unsurlar, firmanın web sayfasında şu şekilde açıklanmıştır;

Tasarım ve teknolojiye hızla entegre olan firmanın; “... 2017 yılında dijital baskı makinasını getirdiği ve alanında dijital baskıyı uygulayan ilk firma oldukları; ayrıca Üniversite-sanayi iş birliği ile oluşturulan devlet destekli tasarım merkezi ile kapılarını üniversiteye aralayarak, bilimden aldıkları güç ile farklı çalışmalar yaptıkları ve fabrikada robotlarla üretimin sağlanması ile Endüstri 4.0’ ı önem verdikleri ifade edilmiştir. Yatırımları yaparken dikkat ettikleri konunun; güncel teknolojiyi kendilerine entegre etmek olduğu” belirtilmiştir.

Ürün ve hizmetlerde, örgütlenmede ve diğer alanlarda yenilik yapmanın yanı sıra günümüz işletmeleri pazarlama faaliyetlerinde farklılık, rekabet avantajı ve değer oluşturacak bir takım yenilikleri de göz önünde bulundurmaktadır. İşletmenin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere nazaran ayırt edici özelliği pazarlama yeniliğinin, işletme tarafından daha önce denenmemiş bir pazarlama yöntemini uygulamasıdır (Eskiler et al., 2011). Yetkili bilgi yönetimi ile ilgili olarak düşüncelerini şu şekilde özetlemiştir;

Firmanın sürdürülebilir yeniliklerle ilgili bilgilerin kendi yazılımları sayesinde; akıllı telefonlar ile uyumlu olan yazılımın, çalışanların QR kod uygulaması ile anında bilgiye erişmeye imkân verdiğini ifade etmiştir. Bu teknoloji sayesinde, URL adresleri, Blockchain cüzdan adresleri, kartvizit bilgileri gibi detayları QR Kod içine saklamanın mümkün olduğunu açıklamıştır. Üretilmeye başlanan ürün için özel bir yazılım ile geliştirilen QR kod’un tanımlandığını belirtmiştir. Böylelikle sevkiyata gelene kadar üretimde hangi aşamada, ne zaman müşteriye gönderilebilecek, gibi birçok üretim ve teknik detay bilgilerini akıllı telefonlar vasıtası ile cebe yüklenen bir yazılım ile anlık takip edilebilen süreç kullandıklarını belirtmiştir.

Yenilik, sürdürülebilir inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesi için firmaların çalışanlarına özel eğitim sağlamaya odaklanması gerekmektedir (Alderin ve Do, 2016). Yetkili; departman yöneticilerine ihtiyaç duyulan eğitimlerin neler olduğunun sorulduğunu ve bu taleplere yönelik uzman kişilerden eğitimlerin alındığını ifade etmiştir.

Sürdürülebilirlik konusunda X Seramik şirketi temel kurallarını, stratejisini inovasyona destek veren bilgi faktörlerinden oluşturmaktadır. Yetkilinin inovasyona destek veren sürdürülebilir kurumsal kültürün oluşturulması konusundaki düşünceleri, kurum stratejisini destekler niteliktedir.

Çalışanların fikir ve önerilerine destek verilerek, son çıkan teknolojik gelişmeler yakından takip edilip, bilimden alınan güç ile çalışmaların sürdürülmekte olduğunu ifade etmiştir. Son zamanlarda tüm dünyanın yakından takip ettiği inovasyon süreçleri, AR&GE, gelişen teknoloji ile müşteri taleplerini ön planda tutarak kolay ve hızlı bir şekilde adapte olduğunu açıklamıştır (KUTSO, Faaliyet ve Tanıtım Dergisi, <https://www.kutso.org.tr/wpcontent/uploads/2017/09/184.%20SAYI%20KUTSO%20DERG%C4%B0.pdf> adresinden 01 Ocak 2014).

İşletme bünyesinde sürdürülebilirliği barındıran bir kurum kültürü oluşturabilmek için, sürdürülebilirlik sağgörüsünün işletmenin sahip olduğu alanlara, taktiklerine ve arz zincirine dahil edilmesi önem arz etmektedir (Alderin ve Do, 2016). Firma yetkilisi kurum kültürünün temel unsurunu oluşturan; kalite politikası, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, tasarım, çevrecilik ve sürdürülebilirliğe özen gösterirken bunların gerçekleştirilmesinde saygı, sevgi ve hoşgörüyü barındıran işyeri huzuruna da önem verdiklerini vurgulamıştır.

Yenilikçilik anlayışının sürdürülebilirlik adına; “müşterilerin istek ve talepleri doğrultusunda özgün tasarımlarla sektörde farkındalığı sağlamak ve olmayana meydana getirmek için ekip arkadaşları tarafından üretimin gerçekleştirilmesinde hiçbir masraftan kaçınmayarak ürünlerde yüksek kaliteye ulaşmak ve üretirken de olabildiğince az tüketerek çevreye ve doğaya sahip çıkmak ayrıca sürdürülebilirliği sağlamak adına ürünlerin tamamını geri dönüştürebilmek” olarak kurum felsefesi tanımlanmıştır.

Firmanın web sayfaları incelendiğinde; sürdürülebilirliğin ve sürdürülebilir inovasyonların gelecekte düşünülen dijitalleşmeye ait ifadeler araştırıldığı görülmektedir. Bu araştırma sonucunda işletmenin dijital baskı, robotlar ve Endüstri 4.0'a önem verdikleri ve yatırımlarını gerçekleştirirken dikkat edilen konunun güncel teknolojiyi kendilerine entegre etmek olduğu görülmektedir. Araştırmalar sonucunda bu kavramlarla ilgili çalışmalarda sosyal ve çevresel boyutu ile tasarım, Ar-ge ve inovasyon odaklı üretim anlayışıyla prestijli uluslararası yarışma ödüllerine sahip oldukları açıklanmıştır.

Araştırma Sorusu 4: *Seramik sektöründeki X Firması sürdürülebilir inovasyon özellikleri bakımından nasıl sınıflandırılabilir?*

X Seramik firması; 32 yıl sürecince aktif olarak faaliyet gösteren kömür madeni rezervleri, tükendikten sonra kaderine terk edilmeyerek firma ortakları tarafından ağaçlandırma projesi başlatmış, 300,00 hektarlık alana 140,00 ağaç ile yeni bir alan oluşturmuştur. 1992 yılında dikilen bu fidanlar, Kütahya'da fıstık çamının ilk defa dikilmiş olması nedeniyle ayrı bir önem kazanırken, iyi bir gelişme sağlamıştır. Fıstık çamı çabuk yetişen ve kozalaklarından çam fıstığı çıkarılması nedeniyle önemli bir değere sahiptir.

Temiz Enerji, Temiz çevre projesi kapsamında; X Seramik firması, üretimi sürdürürken doğaya ve çevreye saygılı davranarak fazla enerji ve yakıt tüketimini aza indirmeye odaklanmıştır. Bu düşünceyle hareket ederek oluşturulan fıstık çamı ormanına GES (Güneş Enerjisi Santralleri) eşlik etmektedir. GES; güneş ışınlarını kullanarak elektrik üretimi sağlayan santrallerdir. Elektriğin üretilmesinde tamamıyla güneşin gücü kullanılmaktadır. Temiz ve doğa dostudur. Sıradan üretimin aksine çevreye zarar vermemekte ve sonsuz enerji kaynağı olmaktadır. Yapılan yatırım sayesinde çevreye ve ülkemize sınırsız bir süre boyunca fayda sağlamaktadır. X Seramik firması; her zaman yatırımlarını sürdürürken “**Geleceğe Yatırım Gerek**” mottosu ile kurduğu santral projesi ile diğer GES yatırımlarına öncülük etmiştir. Firmaya ait olan 28.005.05 m² yüzölçümlü arazide 1 Megawatt (MW) üretim kapasiteli Güneş Enerji Santrali yapılmış olup 2017 Ekim ayında Santral üretime geçmiştir. Santralin yıllık üretim kapasitesi 1.000.000 W üretim kapasitesi ile 1.500.000 KW/H yıllık üretim kapasitesidir. Atık ise 0'dır. Görüşmede firma yetkilisi, üretim süreçlerinde bu elektriği kullandıklarını ve bu sayede bu gücün sürdürülebilir inovasyona hizmet ettiğini vurgulamıştır.

İlaveten, firmanın paydaşlarıyla inovasyon odaklı çalışmaları da bir dönüşümü vurgular niteliktedir. Bu değerlendirmeler ışığında, seramik sektöründeki X Seramik Firması; sürdürülebilir inovasyon özellikleri bakımından **Toplumsal Değişimi** hedefleyen bir **“Sistem Kurmak”** aşamasındaki bir firma olarak sınıflandırılabilir (Hatay, 2019). X seramik firması olarak amaçlanan; sürdürülebilir ve nitelikli olarak ulaşmayı hedeflediği fiziki bir çevredir. Sürdürülebilir çevre ise gelecek kuşakların ihtiyaç duyacağı kaynakların varlığını ve kalitesini tehlikeye atmadan, hem bugünün hem de gelecek kuşakların çevresini oluşturan tüm çevresel değerlerin her alanda (sosyal, ekonomik, fizikî vb.) ıslahı, korunması ve geliştirilmesiyle sağlanacağı vurgulanmaktadır (Çevre Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, 2006).

X seramik firması olarak; çevresel konular ile ilişkiler kuvvetlendirilmiş, pazardaki amaçlar en üst seviyeye çıkarılmış, hizmet ve ürün kalitesi arttırılmış, paydaşlarla aktif ve kazançlı bir iletişim kurulmuş, idare modern bir hale getirilmiş, ürün, hizmet ve faaliyetlere ilişkin yeşil talepler sağlanmış, çevresel inovasyon zenginleştirilmiş ve tüketimin sürdürülebilirliğine ulaşımı hız kazanmış, çalışan personelin çevresel koruma doğrultusunda eğitim, motivasyon ve ortaklıkları arttırılmış, birey ve kamu sağlığı gelişmiştir.

V. Tartışma ve Sonuç

İşletmeler inovasyonlar sayesinde yeni pazarlar ve yeni pazar yaşam döngüleri oluşturulabilmektedir. Yeniliklerin ekonomik gerekliliklerinin yanında sosyal ve sosyokültürel gereksinimleri göz ardı edilmemelidir. Ancak inovasyon söz konusu olduğunda bu yeniliğin pazarlanabilir olması gereklidir. Bu çalışmada seramik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın öncelikle inovasyon odaklı hedeflerini açıklamak, sonrasında; inovasyonunun gelişimini etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak ve inovasyon bakış açısından nasıl sınıflandırılabileceğini tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmada, sürdürülebilir inovasyonu etkileyen dış faktörlerden düzenlemeler, hem sürdürülebilir inovasyonun seramik sektöründe geliştirilmesi hem de küresel hedeflere ulaşmada bir kriter olarak belirlenmiş; diğer taraftan bilgi paylaşımının önemi de ön plana taşınmıştır. İlaveten araştırmada; maliyetleri aşağıya çekebilmek, verimliliği sağlamak, karlılığı geliştirmek ve rekabet gücünü arttırmak için sürdürülebilir inovasyonun gerekliliği açıklanmıştır. Diğer taraftan, düzenlemeler kısmında Türkiye ve Danimarka hükümetleri arasında yapılan mutabakat paralelinde düşük karbon ve verimli enerji kullanımıyla ilgili bölgesel ısıtma ve soğutma konusunda üretim ve hizmet işbirliğinin sürdürüldüğü açıklanmış ve düzenlemelerin önemli bir faktör olduğu örneklendirilmiştir ayrıca düzenlemeler uyum sürecinde etkin bir güç olduğu belirtilmiştir. Yine piyasa talebinin sürdürülebilir inovasyonun gelişiminde önemli olduğu, paydaşlar arasında bu yönde faaliyetlerin geliştirildiği açıklanmıştır. İlaveten, işlevler arası işbirliğinin önemli olduğu, yönetiminin ihtiyaç duyulan konularda eğitimi desteklediği, bilgi paylaşımının aktif şekilde yürütülmesi ve sürdürülebilir inovasyonun geliştirilme sürecinde kritik öneme sahip olan kültürün oluşturulup yayılması için öncülük ettiği vurgulanmıştır. Araştırmamızda da liderliğin sürdürülebilir inovasyonun gelişimi için önemi ortaya koyulduğundan literatürü destekleyici olduğu açıktır.

X Seramik firması özelinde sürdürülebilir inovasyon kavramının; uzun zaman içerisinde yayılan ve firma yapısına işlenmiş sürdürülebilirlik düşüncesiyle beraber bir girişim olduğu ifade edilen yatırım olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Seramik sektöründe çalışan firma için farklı pazarlarda farklı stratejik hedefler benimsendiği görülmüştür. Ayrıca, firmanın sürdürülebilir inovasyonu üzerinde iç ve dış faktörlerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sürdürülebilir inovasyonun firma için rekabet avantajı sağladığı da vurgulanmıştır. Böylelikle, seramik sektöründe de inovasyonun ve sürdürülebilirliğin önemini vurgulayıp, merkezi Kütahya’da olup farklı uluslararası pazarlara yönelen seramik firmasının rekabet avantajı sağlaması açısından sürdürülebilir inovasyon faaliyetlerinin etkisini ortaya koyabilmesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Anlık değişen bir dünyada işletmelerin ayakta durabilmesi ve stratejik hedeflere ulaşabilmeleri için dış dünya ile bağıntılarını sağlıklı yürütmeleri oldukça önemlidir. Sosyal şirket kültürüne sahip ve diğer şirketler ile rekabet halinde olsalar bile, bunu seviyeli bir şekilde sürdürmeleri yararlı olacaktır. İleriki

çalışmalarda, daha çok sayıdaki seramik firmasının sürdürülebilir inovasyon faaliyetleri değerlendirilmesiyle sektörün bu konudaki gelişimi daha genel bir değerlendirmeye tabi tutulabilir. Böylelikle seramik sektörünün sürdürülebilir inovasyon konusundaki gelişimi ve desteklenmesi gereken unsurlar ortaya çıkarılmış olacaktır.

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları:

Fikir/ Kavram: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Araştırma tasarımı: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Makale yazımı: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Veri toplama: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Analiz: Serpil DURAL ve H. Yelda ŞENER

Eleştirel okuma: H. Yelda ŞENER ve Ercan TAŞKIN

Çıkar Çatışması Bildirimi

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kar amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

Kaynakça

- Açıklan, N. ve Kayabaşı, A. (2019). İşletmelerin sürdürülebilir inovasyon faaliyetleri: Pazarlama bakış açısıyla nitel bir inceleme. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 5(2), 191-220.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Overy, P. ve Denyer, D. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18, 180-205.
- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi: Steve Jobs örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Aksu, C. (2011, 10 Mart). *Sürdürülebilir kalkınma ve çevre*. chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://cevre.mf.duzce.edu.tr/Dokumanlar/cevre_mf/Dosyalar/SÜRDÜRÜLEBİLİR%20Kalkınma%20ve%20Çevre.pdf.
- Alderin, C. ve Do, T. (2016). *Sustainable innovation-driving factors in large firms*. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas_&AN=edsbas.87E2B865&lang=tr&site=eds-live,10.08.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Alpaslan Danışman, S. (2015). Yenilik (innovation) ve icat (invention) kavramları arasındaki ilişki: Metaforlarla keşfedici bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 143-164.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Ayuso, S., Rodríguez, M. Á, García-Castro, R. ve Ariño, M. Á. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation. *Industrial Management & Data Systems*, 111(9), 1399-1417.
- Baltacı, A. (2008, 22 Ekim). *Pazarlamada fiyat stratejileri*. https://www.researchgate.net/publication/343814470_Pazarlamada_Fiyat_Strat_ejileri.
- Berkowitz, H. (2018). Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 175, 420-430.
- Bozbay, Z. (2010). *Pazarlama Stratejileri*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. Erişim Adresi: http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/pazarlamastratejileri.pdf.
- Çalık, E. (2021). Türkiye'deki imalat işletmelerinin sürdürülebilir inovasyon faaliyetleri. *Verimlilik Dergisi*, 3, 185-201.
- Çevre Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2006, 26 Nisan). *T.C. Resmi Gazete (Sayı 2872)*.
- Dewberry, E. L. ve Barros M. M. D. (2009). Exploring the need for more radical sustainable innovation: What does it look like and why? *International Journal Of Sustainable Engineering*, 2(1), 28-39.
- Eskiler, E., Özmen, M. ve Uzkurt, C. (2011). Bilgi yönetimi pazar odaklılık ve pazarlama yeniliği ilişkisi: Mobilya sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 31- 69.
- Galimidi, B. V. (2010). *İşletmelerde nakit yönetimi ve bu çerçevede bir finansal analiz örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi.
- Geels, F. W., Hekkert, M. P. ve Jacobsson, S. (2008). The dynamics of sustainable innovation journeys. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 521-536.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: Otomotiv sektöründe alan çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Gözler Çamur, E. (2020). Sosyal bilimlerde bir araştırma yöntemi olarak "elit görüşme": Teknikler ve sahadan notlar. B. Tunçsiper (Ed.), *III. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (ss.67-77)*. Demokrasi Üniversitesi Yayinevi.

- Graue, C. (2015). Qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 5-14.
- Güleş, H. ve Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(1), 115-129.
- Gümüş, S., Dayal, M. ve Gülnihal, H. (2014). *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*. Hiperlink Yayınları.
- Göl, F., Yılmaz, A., Kaçar, E., Şimşek, S., Sarıtaş, Z. G., Türe, Ç., Arslan, M., Bekmezci, M., Burhan, H. ve Sen, F. (2021). Seramik sofraların üretiminde cam atıklarının yeniden kullanımı. *Seramik Uluslararası*, 47(15), 21061-20168. <https://doi.org/10.1016/j.ceramint.2021.04.108>.
- Göl, F., Cibuk, S., Kaçar, E., Sarıtaş, Z. G., Yılmaz, A., Arslan, M. ve Sen, F. (2022). Seramik sofraların imalatında katı atıkların değerlendirilmesi. *Seramik Uluslararası*, 48(11) 15622-15628. <https://doi.org/10.1016/j.ceramint.2022.02.096>.
- Hansen, E. G. ve Dunker, F. G. (2013). Sustainability-Oriented innovation. İçinde S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A. Das Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (ss.2407-2417). Springer.
- Hatay, A. (2019, 28 Mart). *Sürdürülebilirlik ve inovasyon ilişkisi*. <https://tr.linkedin.com/pulse/s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-ve-inovasyon-ili%C5%9Fkisi-ay%C5%9Feg%C3%BCI-hatay>
- Jorna, R. (2006). *Sustainable Innovation: The human, Organisational, Human and Knowledge Dimension*. Greenleaf Publishing.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kayıkçı, P., Armağan, K. ve Dal, N. E. (2019). Sürdürülebilir pazarlama: Kavramsal bir çalışma. *MAKÜ-Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 77-93.
- Kaypak, Ş. (2010). Ekolojik turizmin sürdürülebilirliği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 93-114.
- Keramika (2021a, 26 Ekim). <http://www.dorukmedya.com> adresinden 26 Ekim 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Keramika (2021b, 3 Aralık). <https://kutahyaajansi.com/ekonomi/keramika-uluslararası-yarışmada-en-iyi-mikro-dünya-fotografi-odulu-aldi/> adresinden 3 Aralık 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Keramika (2022, 7 Haziran). <http://www.keramika.com.tr/cevre-potikamiz//> adresinden 7 Haziran 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Ketata, I., Sofka, W. ve Grimpe, C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: Evidence for germany. *R&D Management*, 45(1), 60-75.
- Kıyıcı, Ş. (2019). *Turist yenilikçiliği ve algılanan riskin, yenilik algısı ve turistlerin yenilikçi otel tercihlerine etkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Köse, C. ve Kavak, U. (2022). İnovasyon sürecinde liderin rolü: seramik sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 17(1), 1-16.
- KUTSO (2014). *Keramika Faaliyet ve Tanıtım Dergisi*. <https://www.kutso.org.tr/wp-content/uploads/2017/09/184.%20SAYI%20KUTSO%20DERG%C4%B0.pdf> adresinden 01 Ocak 2014 tarihinde erişilmiştir.
- OECD. (2002). *Frascati kılavuzu: Araştırma ve deneysel geliştirme taramaları için önerilen standart uygulama* (3. Baskı). Tübitak.
- OECD. (2006). *Oslo kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3. Baskı). Tübitak.
- Onaran, B. (1987). *İşletmelerde pazarlamanın sosyal sorumlulukları ve Eskişehir'deki sermaye işletmelerinde uygulaması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Özbakır, M. ve Nurtanış Velioglu, M. (2010). Pazarlamaya sürdürülebilirlik çerçevesinden bakış ve bir örnek olay analizi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 72-98.
- Özerem, N. (1993). *İşletmeler'de dağıtım kanalı seçimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Özmen, G. D. (2022, 07 Mart). İnovasyon ve çevresel sürdürülebilirlik. *Dünya Gazetesi*.
- Schilirò, D. (2019). Sustainability, innovation, and efficiency: A key relationship. İçinde M. Ziolo ve B. S. Sergi (Eds.). *Financing Sustainable Development*, (ss. 83-102). Palgrave.
- Stock, T., Obenaus, M., Slaymaker, A. ve Seliger, G. (2017). A model for the development of sustainable innovations for the early phase of the innovation process. *Procedia Manufacturing*, 8, 215 – 222.
- Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: Teorik bir inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 57-73.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri- Yönetmelik Bir Yaklaşım* (2. Baskı). Beta Basım.
- Torlak, Ö. ve Özmen, M. (2019). *Pazarlama İlkeleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Waite, A. M. (2014). Leadership's influence on innovation and sustainability: A review of the literature and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 38(1), 15-39.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (Ar-ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.