

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE YÖNELİK PAYDAŞ BASKILARININ POZİTİF
ÖRGÜTSEL ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜRÜLME SÜRECİNDE YEŞİL İŞLETMECİLİK
UYGULAMALARININ ARACI ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Mustafa Özgün ATALAY

MART - 2024

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE YÖNELİK PAYDAŞ BASKILARININ POZİTİF
ÖRGÜTSEL ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜRÜLME SÜRECİNDE YEŞİL İŞLETMECİLİK
UYGULAMALARININ ARACI ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Mustafa Özgün ATALAY

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

MART – 2024

TRABZON

ONAY

Mustafa Özgün ATALAY tarafından hazırlanan “Çevresel Sürdürülebilirliğe Yönelik Paydaş Baskılarının Pozitif Örgütsel Çıktılara Dönüştürülme Sürecinde Yeşil İşletmecilik Uygulamalarının Aracı Rolü” adlı bu Çalışma 22.03.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı’nda **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Danışman	☐	☐	
Prof. Dr. Abdulkadir TOPAL	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN	Üye	☐	☐	
Doç. Dr. Muhsin Murat YAŞLIOĞLU	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Mustafa Özgün ATALAY

01/03/2024

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, paydaş baskıları, yeşil işletmecilik uygulamaları, algılanan kurumsal itibar ve çevresel performans arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçirilmesi üzerindeki etkisi irdelenmektedir. İlaveten, çalışmada, paydaş baskılarının varlığının kurumsal itibarı ve çevresel performansı nasıl etkilediği incelenmektedir. Son olarak, çalışmada, paydaş baskılarının kurumsal itibar ve çevresel performans göstergelerine dönüştürülmesi sürecinde yeşil işletmecilik uygulamalarının aracı rolü araştırılmaktadır. Paydaş baskılarının varlığı, işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirmesinde itici güç olabilecek potansiyele sahiptir. Paydaş baskıları nedeniyle yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçiren işletmelerin paydaşlar nezdinde itibarı arttığı gibi çevresel performanslarında da belirgin artışlar gözlemlenebilmektedir. Dolayısıyla, mevcut çalışma, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik kapsamında paydaş baskılarını analiz etmelerini, yönetmelerini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu çalışma, paydaş baskılarını işletmeler için kritik olan kurumsal itibar ve çevresel performans göstergelerine dönüştürme hususunda önerilerle birlikte kuramsal ve pratik katkılar sunmayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın tüm aşamasında ve karşılaştığım her türlü zorlukta kendisini hep yanımda hissettiğim değerli danışman hocam Prof. Dr. Taner ACUNER'e yürekten teşekkürü bir borç bilirim. İlaveten, tez jürimde olan ve kıymetli görüşleri ile bana destek veren saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS ve Prof. Dr. Abdulkadir TOPAL'a katkılarından ötürü müteşekkirim.

Mart, 2024

Mustafa Özgün ATALAY

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIV
GİRİŞ	1-8

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9-92
1.1. Çevresel Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı	9
1.2. Çevresel Açından Sürdürülebilir İşletme Kavramı ve Kapsamı	14
1.3. İşletmeleri Yeşil İşletmecilik Uygulamalarını Benimsemeye Yönelten Paydaş Baskıları	15
1.3.1. Müşteri Baskısı	16
1.3.2. Devletin ve Düzenleyici Kuruluşların Baskısı.....	18
1.3.3. Toplumun, Sivil Toplum Kuruluşlarının ve Medyanın Baskısı.....	22
1.3.4. Rakip İşletmelerin Baskısı	28
1.3.5. Üst Yönetimin Baskısı	31
1.4. Yeşil İşletmecilik Uygulamaları ve Pozitif Örgütsel Çıktılar	33
1.4.1. Yeşil İşletmecilik Uygulamalarının Tanımı ve Kapsamı	33
1.4.2. Yeşil Üretim Yönetimi Uygulamaları: Tanımı ve Kapsamı	35
1.4.2.1. Atık Maddelerin Azaltılmasına Yönelik Uygulamalar	36
1.4.2.2. Doğal Kaynak Kullanımının Azaltılmasına Yönelik Uygulamalar	38
1.4.2.3. Karbondioksit Salımının Azaltılmasına Yönelik Uygulamalar	40
1.4.2.4. Enerji Tasarrufu Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	41
1.4.3. Yeşil Pazarlama Yönetimi Uygulamaları: Tanımı ve Kapsamı	43
1.4.3.1. Yeşil Ürün.....	45
1.4.3.2. Yeşil Fiyat.....	47
1.4.3.3. Yeşil Tutundurma	49
1.4.3.4. Yeşil Dağıtım (Pazarlama, Teslimat Lojistiği)	52

1.4.4. Yeşil Tedarik Zinciri-Lojistik Yönetimi Uygulamaları: Tanımı ve Kapsamı.....	54
1.4.4.1. Yeşil Tedarikçi Seçimi (Yeşil Ürün veya Hizmet Tedariği)	56
1.4.4.2. Yeşil Tedarik Lojistiği (Tedarikçi İşletmeden Satıcı İşletmeye)	60
1.4.4.3. Yeşil Üretim ve Yeşil Ürün	61
1.4.4.4. Tersine Lojistik.....	61
1.4.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Tanımı ve Kapsamı	66
1.4.5.1. Yeşil Personel Tedariği ve Seçimi.....	67
1.4.5.2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme	71
1.4.5.3. Yeşil Çalışan Katılımı.....	74
1.4.5.4. Yeşil Performans Yönetimi ve Ödüllendirme	76
1.5. Pozitif Örgütsel Çıktılar	79
1.5.1. Kurumsal İtibar Kavramı ve Kapsamı	79
1.5.2. Çevresel Performans Kavramı ve Kapsamı	87

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI KURAMLAR VE ARAŞTIRMA MODELİ..... 93-124

2.1. Araştırmanın Kuramsal Temeli.....	93
2.1.1. Paydaş Kuramı	93
2.1.2. Üst Kademe Kuramı	95
2.1.3. Doğal Kaynak Tabanlı Kuram	97
2.1.4. Sinyal Kuramı	98
2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	99
2.2.1. Paydaş Baskılarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi	101
2.2.2. Paydaş Baskılarının Çevresel Performans Üzerindeki Etkisi	104
2.2.3. Paydaş Baskılarının Yeşil İşletmecilik Uygulamaları Üzerindeki Etkisi.....	107
2.2.4. Yeşil İşletmecilik Uygulamalarının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi.....	110
2.2.5. Paydaş Baskılarının Pozitif Örgütsel Çıktılara Dönüştürülmesi Sürecinde Yeşil İşletmecilik Uygulamalarının Aracı Rolü.....	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ 125-166

3.1. Evren ve Örneklem	125
3.1.1. Araştırma Evreninin ve Örneklem Çerçevesinin Tanımlanması.....	125
3.1.2. İdeal Örneklem Büyüklüğünün Tespiti ve Örneklem Tekniğinin Seçilmesi	126
3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	129
3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	132
3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular	133
3.4.1. Demografik Bulgular	133

3.4.2. Departmanlar Bağlamında Betimleyici Bulgular	134
3.4.3. Ölçüm Modeli Analizi	141
3.4.3.1. Araştırma Modelinin Ölçek Türünün Belirlenmesi	141
3.4.3.2. Ölçüm Modelinin Yapısının Belirlenmesi	143
3.4.3.3. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri	143
3.4.3.4. Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Gerçekleştirilen Analizler	154
3.4.3.5. Yapısal Eşitlik Modeli Doğrultusunda Yol Analizi Sonuçları	155
SONUÇ VE ÖNERİLER	169
KAYNAKÇA	178
EKLER	227
ÖZGEÇMİŞ	238

ÖZET

Son yüzyılda çevresel bozulmalar ve iklim değışikliklerinin olumsuz etkileri önemli ölçüde hissedilmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler, çevre ile ilgili konularda paydaşların bilinç düzeylerini ve duyarlılıklarını artırmıştır. Artan bu bilinç ve duyarlılık sonucunda paydaşlar, çevresel sorunların üstesinden gelmeleri amacıyla işletmeler üzerinde baskılar oluşturmaktadırlar. Çünkü paydaşlar nezdinde işletmeler hem çevresel sorunların kaynağı olarak görülmekte, hem de bu sorunların çözümünde önemli roller üstlenebilecekleri düşünülmektedir. Bu doğrultuda, paydaşlar, işletmelerden çevre sorunlarına yönelik etkili çözümler geliştirmelerini, özellikle yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirmelerini talep etmektedir. Çalışmada; paydaş kuramı, doğal kaynak tabanlı kuram, üst kademe kuramı ve sinyal kuramı kuramsal çerçeve olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, çalışmada öncelikle, paydaşların çevresel sürdürülebilirliğe yönelik baskılarının işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirmeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ardından, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının kurumsal itibar ve çevresel performans çıktılarına dönüştürülmesinde yeşil işletmecilik uygulamalarının aracılık rolü irdelenmiştir.

Çalışmanın örneklemini Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin üretim, pazarlama, tedarik-lojistik ve insan kaynakları departmanları oluşturmaktadır. Çalışmaya her departmandan 160 kişi, toplamda 640 kişi katılmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan işletme sayısı 40'tır ve çalışmanın analiz düzeyi işletme düzeyidir. Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS 26 programı ile işlenmiş ve SmartPLS 4 programı aracılığıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, paydaş baskısının yeşil işletmecilik uygulamalarını pozitif yönde etkilediğini ve bu uygulamaların kurumsal itibar ve çevresel performansı iyileştirme yolunda aracı bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışma, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik alanındaki hedeflerine ulaşma noktasında paydaş baskılarını nasıl yönetebileceklerine ilişkin içgörüler sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Paydaş Baskıları, Yeşil İşletmecilik Uygulamaları, Kurumsal İtibar, Çevresel Performans, Çevresel Sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

In recent decades, environmental degradation and climate change have begun to be significantly felt, increasing stakeholder awareness and sensitivity towards environmental issues. This heightened awareness and sensitivity have led stakeholders to exert pressure on businesses to overcome environmental challenges. Stakeholders view businesses as both sources of environmental problems and as entities capable of playing a significant role in their resolution. Consequently, stakeholders are demanding that businesses develop effective solutions to environmental problems, particularly by implementing green business practices. This study frames its theoretical foundation on stakeholder theory, natural resource-based theory, upper echelons theory and signal theory. It firstly examines the effect of stakeholder pressure for environmental sustainability on the implementation of green business practices by companies. Subsequently, it investigates the mediating role of green business practices in transforming stakeholder pressures for environmental sustainability into outcomes of corporate reputation and environmental performance.

The sample of the study consist of the production, marketing, supply-logistics, and human resources departments of companies listed on the Borsa Istanbul Sustainability Index. A total of 640 individuals participated in the study, with 160 individuals from each department. The number of companies reached within the scope of the study is 40, and the analysis of the study is at the firm level. Data collected through online surveys were processed using SPSS 26 software and analyzed using structural equation modeling with SmartPLS 4 software. The findings of the study indicate that stakeholder pressure positively influences green business practices and that these practices play a mediating role in improving corporate reputation and environmental performance. The study offers insights into how businesses can manage stakeholder pressures to achieve their environmental sustainability goals.

Keywords: Stakeholder Pressures, Green Business Practices, Corporate Reputation, Environmental Performance, Environmental Sustainability.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Süreklilik ve Sürdürülebilirlik Arasındaki Farklılıklar.....	11
2	Paydaşlar Baskılarının Karşılınması Sonucunda İşletmelerin Olası Kazanımları	84
3	Çevresel Performans Kavramının Farklı Perspektiflerce Yapılan Tanımları	88
4	Minimum Determinasyon Katsayısına Göre İdeal Örneklem Büyüklüğü.....	128
5	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	130
6	Katılımcıların Temsil Ettiği Şirketler Yönelik Demografik Özellikler	134
7	Departmanlar Nezdinde Paydaş Baskıları, Kurumsal İtibar ve Çevresel Performans Düzeylerine Yönelik İstatistiki Bulgular.....	137
8	Üretim Departmanının Yeşil Üretim Uygulamalarına Yönelik Düşünceleri.....	139
9	Pazarlama Departmanının Yeşil Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Düşünceleri	139
10	Tedarik-Lojistik Departmanının Yeşil Tedarik-Lojistik Uygulamalarına Yönelik Düşünceleri.....	140
11	İnsan Kaynakları Departmanının Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Düşünceleri	141
12	Ölçüm Modellerine Yönelik Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	145
13	Ölçüm Modellerine Yönelik Açıklanan Ortalama Varyans Analizi Sonuçları.....	146
14	Üretim Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modelinin Faktör Yükleri.....	147
15	Pazarlama Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modelinin Faktör Yükleri	148
16	Tedarik-Lojistik Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modelinin Faktör Yükleri	149
17	İnsan Kaynakları Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modelinin Faktör Yükleri	150
18	Ölçüm Modellerine Yönelik Model Uyum İyiliği Değerleri	151
19	Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları.....	152
20	HTMT Oranına Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları	153
21	Araştırmanın Yapısal Modeli İçin Varyans Arıttıcı Faktör Analizi (VIF) Sonuçları	155
22	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Üretim Departmanı – Doğrudan Etki).....	156
23	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Üretim Departmanı – Aracı Etki).....	157
24	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Pazarlama Departmanı – Doğrudan Etki)	158
25	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Pazarlama Departmanı – Aracı Etki).....	159
26	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Tedarik-Lojistik Departmanı – Doğrudan Etki).....	160
27	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Tedarik-Lojistik Departmanı – Aracı Etki).....	161
28	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (İnsan Kaynakları Departmanı –Doğrudan Etki).....	162

29	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (İnsan Kaynakları Departmanı – Aracı Etki).....	163
30	Yapısal Model Doğrultusunda Determinasyon Katsayıları (R^2) Sonuçları	164
31	Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Etki Büyüklüğü (f^2) Sonuçları	166
32	Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik İlgi Düzeyi (Q^2) Sonuçları.....	167
33	Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmediğine Yönelik Bulgular.....	168



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Araştırma Modeli.....	101



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları Akış Diyagramı	56



KISALTMALAR LİSTESİ

AVE	: Average Variance Extracted – Açıklanan Ortalama Varyans
BİST	: Borsa İstanbul
CA	: Cronbach’s Alpha
CB-SEM	: Covariance Based-Structural Equation Modelling – Kovaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modellemesi
CMB	: Common Method Bias – Ortak Yöntem Yanlılığı
CP	: Çevresel Performans
CR	: Composite Reliability – Bileşik Güvenirlik
CTA	: Confirmatory Tetrad Analysis – Doğrulayıcı Tetrad Analizi
EMAS	: European Union Eco Managment and Audit Scheme – Avrupa Birliği Eko Yönetim ve Denetim Programı
ESG	: Environmental, Social, Governance – Çevresel, Sosyal, Yönetişim
FCMG	: Fast-Moving Consumer Goods – Hızlı Tüketim Ürünleri
GPS	: Geographical Positioning Systems – Coğrafi Bilgi Sistemleri
GVRP	: Green Vehicle Routing Problem – Yeşil Araç Rotalama Problemi
HTMT	: Heterotrait - Monotrait
İKY-İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KRI	: Kurumsal İtibar
LED	: Light-Emitting Diode – Işık Yayan Diyot
MB	: Müşteri Baskısı
MED	: Medya Baskısı
NRBT	: Natural Resource Based Theory – Doğal Kaynak Temelli Kuram
PLS-SEM	: Partial Least Square Equation Modelling – Kısmî En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi
PR	: Public Relations – Halkla İlişkiler
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual – Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
ST	: Stakeholder Theory – Paydaş Kuramı
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TBL	: Triple Bottom Line – Üçlü Kâr Hanesi
TL	: Türk Lirası
TV	: Televizyon
UET	: Upper Echelon Theory – Üst Kademe Kuramı

VIF	: Variance Inflation Factor – Varyans Artırıcı Faktör
VRP	: Vehicle Routing Problem – Araç Rotalama Problemi
XUSRD	: Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi
YB	: Yasal Baskı
YİK	: Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları
YİKY	: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi
YON	: Üst Yönetimin Baskısı
YP	: Yeşil Pazarlama Uygulamaları
YTL	: Yeşil Tedarik – Lojistik Uygulamaları
YU	: Yeşil Üretim Uygulamaları



GİRİŞ

Çevresel sürdürülebilirlik, günümüzde politika yapıcılar ve yöneticiler için olduğu kadar, toplum, sivil toplum kuruluşları, medya ve rakip işletmeler için de büyük önem taşımaktadır. Artan çevre bilincinin bir sonucu olarak, devlet kurumları çevre mevzuatını genişletirken, işletmeler de itibarlarını güçlendirmek ve olumsuz çevresel etkilerin risklerini minimize etmek amacıyla yeşil işletmecilik uygulamalarına önemli düzeyde yatırımlar yapmaktadırlar (Martin-de Castro vd., 2020). Tüketicilerin yanı sıra toplumun geneli, sivil toplum kuruluşları (STK'lar) ve medya, işletmelerin “çevresel davranışlarına” giderek daha fazla odaklanmakta, bu durum işletmelerin stratejilerini ve müşteri sadakatini derinden etkilemektedir. Bu gelişmeler ışığında, artan paydaş baskı ve taleplerine yanıt olarak işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği iş stratejilerinin merkezine koydukları görülmektedir (Yu ve Ramanathan, 2015).

Yeşil işletmecilik uygulamaları, işletmelerin geleneksel ve çevreye zarar veren iş modellerini, kurum kültürlerini, hizmet anlayışlarını, paradigmalarını ve operasyonlarını çevre dostu olacak şekilde dönüştürmelerini içeren uygulamalar bütünüdür. Mevcut çalışmada bu uygulamalar; yeşil üretim, yeşil pazarlama, yeşil tedarik-lojistik ile yeşil insan kaynakları uygulamaları olarak ele alınmaktadır. Yeşil işletmecilik uygulamaları; işletmelerin kurumsal politikalarına, planlamalarına ve stratejilerine çevresel kaygıları dahil eden uygulamalardır (Yahya vd., 2022). Paydaşların çevrenin korunması hususundaki artan baskıları, işletmeleri sadece yeşil işletmecilik uygulamalarına yatırım yapmaya teşvik etmekle kalmamakta, aynı zamanda stratejik adımlar atarak faaliyet gösterdikleri pazarda lider konumlara ulaşmalarını da motive etmektedir. Bu süreçte hem ulusal hem uluslararası nitelikteki yasal düzenlemelere uyum giderek önem kazanmakta; toplumsal beklentiler ve STK'ların talepleri, işletmeleri çevresel sorumluluklarını daha ciddiye almaya yönlendirmektedir (Bıçakçıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022). İlâveten, medya, çevre dostu olan işletmeleri öne çıkarırken, çevreye zarar veren ve kurumsal sorumluluklarından uzak duran işletmeleri de kamuoyuna duyurmaktadır (Wang ve Zhang, 2021). Rakipler arasındaki rekabetin etkileri de çevresel sürdürülebilirliğe yansımaktadır. Bu rekabet, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik alanında öncü olmalarına katkıda bulunmakta, tüketici tercihlerini olumlu yönde etkilemekte ve rekabet avantajı kazanmalarını sağlamaktadır (Zhu ve Sarkis, 2007; Leonidou vd., 2017).

İşletme faaliyetlerinin doğal çevreye zararlı olan etkilerini azaltmak ve yönetmek, artan paydaş baskısı altında olan işletmeler için kritik bir konu haline gelmiştir. Gelişmekte olan

ekonomilerde yeşil işletmecilik uygulamaları, çevresel yönetişimin önemli bir parçası olarak önem kazanmakta ve endüstriyel rekabeti dönüştürmektedir. Bu bağlamda, işletmeler, çevrenin korunması hususunda paydaşlardan gelen baskılarla başa çıkarken yeşil işletmecilik uygulamalarının önemini daha iyi kavramaktadır. Bu kavrayış, son yıllarda bir paradigma değişikliğine neden olmaktadır (Voulvoulis vd., 2022). Bu konudaki geleneksel bakış açısına göre, yeşil işletmecilik uygulamalarına yapılan yatırımların işletmelere ek finansal yük getireceği ve verimlilik kaybı ile üretimde düşüslere neden olabileceği ifade edilmektedir. Ancak son yıllarda yeşil işletmecilik uygulamalarına yönelik artan bilinçle birlikte yaşanan paradigma değişikliği, bu uygulamaların işletmelere ekonomik açıdan rekabet avantajı kazandırabileceğini; çevresel açıdan kirliliği azaltabileceğini, doğal kaynakların tükenmesini ve iklim değişikliklerini önleyebileceğini; sosyal açıdan ise yaşam kalitesini yükseltebileceğini göstermektedir (Alhaddi, 2015). Kısaca, yeşil işletmecilik uygulamalarını stratejilerine entegre eden işletmeler, sadece faaliyet gösterdikleri çevreye değil, aynı zamanda kendi ekonomilerine ve sosyal refaha da önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu çerçevede sürdürülebilirlik, ekonomik gelişmeyi (sürdürülebilir kalkınmayı) hedeflerken çevresel ve sosyal faktörlere de odaklanmaktadır. Bu durum, sürdürülebilirliğin 360 derecelik bütünsel bir bakış açısıyla ve “kazan-kazan” anlayışıyla ele alınmasını sağlamaktadır.

Paydaşların baskıları, yeşil işletmecilik uygulamalarına yönelik temel bir motivasyon kaynağı olarak işlev görmekte ve işletmelerin çevresel stratejilerini şekillendirmede önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Paydaş kuramı ve mevcut ampirik çalışmalar, çeşitli paydaş gruplarının baskılarının işletmeleri çevresel stratejiler geliştirmeye ve bunları hayata geçirmeye yönlendirdiğini göstermektedir (Baah vd., 2021; Kitsis ve Chen; 2021). Bu doğrultuda, yeşil işletmecilik uygulamalarının departmanlar bazında değerlendirilmesi, her bir departmanın çevresel sorumluluklarını ve stratejilerini kendi özel bağlamında incelenmesine imkân tanımaktadır. Örneğin, yeşil üretim uygulamaları; atık yönetimi, enerji tasarrufu ve sürdürülebilir kaynak kullanımı gibi önemli konuları içermektedir. Paydaşların çevresel standartlar konusundaki beklentileri, işletmeleri daha temiz üretim teknolojilerine ve atık azaltma programlarına yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Bu uygulamalar, çevresel etkinin azaltılmasına katkıda bulunmanın yanı sıra daha az kaynak ve girdiye ihtiyaç duyduğundan uzun vadede maliyet tasarrufları sağlama potansiyeline de sahip olabilmektedir (Shahzad vd., 2023). Pazarlama departmanı ise, yeşil pazarlama stratejileri geliştirip çevre dostu ürünlerin faydalarını ön plana çıkararak tüketicilerin çevre bilincini yükseltebilmektedir. Paydaşların baskısı, pazarlama iletişiminde şeffaflık ve çevreyle ilgili iddiaların doğruluğu açısından daha yüksek standartların belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Böylece, tüketicilerin işletmelere olan güveni artmakta ve marka sadakatleri olumlu yönde etkilenmektedir (Lin vd., 2017; Uike ve Baber; 2023). Yeşil işletmecilik uygulamalarının bir diğer önemli parçası ise, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimidir. Tedarik ve lojistik departmanları, çevre dostu malzeme tedariki ve tersine lojistik gibi konularda kritik stratejiler geliştirebilmektedir. Paydaşların sürdürülebilirlik doğrultusundaki beklentileri, işletmeleri tedarik

zinciri ortaklarıyla işbirliği yapmaya ve lojistik operasyonlarını daha verimli hale getirmeye teşvik etmektedir (Ahmed vd., 2020). İnsan kaynakları departmanı ise, çalışanların çevresel farkındalığını ve katılımını artırmaya yönelik eğitim programları düzenleyerek ve yeşil girişimleri destekleyerek önemli bir rol oynamaktadır (Ahmad, 2015). Bu bağlamda, paydaş baskıları, kurum içi sürdürülebilirlik kültürünün güçlenmesine ve çalışanların çevresel sorumluluk bilincinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları stratejileri, yeşil uygulamaların benimsenmesinde ve uygulanmasında çalışanları teşvik edici roller oynamaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin rekabet gücü, ürettikleri ürün veya hizmetin kalitesi ve fiyatının ötesinde, sosyal sorumluluk ve çevresel konularda geliştirdikleri rekabetçi stratejilere de dayanmaktadır. Görüldüğü üzere, paydaş baskıları, işletmeleri yeşil konusunda aksiyonlar almaya teşvik etmenin yanı sıra, faaliyet gösterdikleri alandaki paydaşların sosyal sorumluluk duygusunu, çevresel hassasiyetlerini ve çevresel sorunlara yönelik farkındalıklarını da artırmaktadır. Kısaca, işletmelerin faaliyetleri paydaşları etkilemekte, paydaşların baskıları da işletmelerin çevre konusunda çeşitli aksiyonlarda bulunmasını sağlamaktadır.

Ancak burada önemli olan bir diğer husus, paydaş baskılarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ile işletmelerin rekabet ortamında hangi kazanımları elde edeceği hususudur. Çünkü, sürdürülebilir işletmecilik ve onun uzantısı olan yeşil işletmecilik uygulamaları, yalnızca “çevrenin korunması” anlayışıyla sınırlı değildir. Bu uygulamaları hayata geçiren işletmeler bazı kazanımları da elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu bağlamda, çalışma kapsamında ele alınan kazanımlardan birisi kurumsal itibar, diğeri ise çevresel performanstır. Kurumsal itibar, işletmelerin, paydaşları nezdindeki değeri ve prestijini temsil etmektedir. Kurumsal itibar; müşteri sadakati, çalışan bağlılığı, yatırımcı ve toplum güveni gibi faktörlerle ilişkilidir ve rekabetçi bir ortamda bu faktörler büyük bir etkiye sahiptir (Fombrun, 2000). Paydaşlar, işletmelerin çevresel ayak izlerini azaltmalarını, kaynaklarını daha verimli kullanmalarını ve genel olarak sürdürülebilir iş uygulamaları benimsemelerini talep etmektedirler. Yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesi, işletmelerin çevresel sorunlara karşı duyarlılığını ve bu sorunlarla proaktif bir şekilde mücadele etme taahhüdünü göstermektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin kurumsal itibarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. İtibarlı bir işletme olmak, markanın müşteriler arasında tercih edilmesine, sonuç olarak satışlarda ve pazar payında artışa katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca, yüksek itibara sahip işletmeler, yetenekli çalışanları çekme ve tutma konusunda daha başarılı olabilmektedir. Çünkü, çalışanlar, değerlerini yansıtan ve topluma olumlu katkıda bulunan işletmelerde çalışmayı daha fazla tercih etmektedirler (Fombrun vd., 2015).

Yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçirilmesi ile birlikte işletmelerin olası bir diğer kazanımı da çevresel performanstır. Çevresel performans; işletmelerin çevreye olan olumsuz etkilerini minimize etme, ekolojik sürdürülebilirliği destekleme ve yeşil işletmecilik uygulamalarını

etkin bir şekilde uygulama yeteneğini ifade etmektedir. Müşteriler, düzenleyici kurumlar ve STK'lar gibi çevreci paydaşlar, işletmelerden çevrenin korunması hususunda daha fazla sorumluluk almalarını talep etmektedir. Bu baskılar, işletmeleri çevresel politikalarını yeniden değerlendirmeye ve yeşil işletmecilik uygulamalarına yatırım yapmaya teşvik etmekte, böylece işletmelerin çevreye olan olumlu etkilerini artırmaktadır (Kassinis ve Vafeas, 2006). Yeşil işletmecilik uygulamalarını benimsemek, işletmelere yenilik ve sürdürülebilirlik açısından fırsatlar sunmaktadır. Çevre dostu ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeşil teknolojilere yatırım yapılması ve döngüsel ekonomi modellerinin benimsenmesi sayesinde işletmeler, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilmekte ve yeni pazarlara erişim sağlayabilmektedirler (Porter ve van der Linde, 1995). Özetle, yeşil işletmecilik uygulamaları, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği desteklemesine ve aynı zamanda ekonomik büyümeye katkıda bulunmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda paydaş baskısı; yeşil işletmecilik uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans arasındaki dinamik ilişki, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmalarına yönelik stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım; çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları kapsayarak sürdürülebilir bir gelecek yaratılmasında işletmelerin, paydaşların ve toplumun ortak çabalarını ve sinerjisini yansıtmaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik konusu, son yıllarda işletme ve işletmecilik disiplininin ana konularından biri olmuştur. Bu bağlamda, yeşil işletmecilik uygulamaları alanında yapılan çalışmaların sayısının hissedilir bir şekilde arttığı söylenebilir. Örneğin; Tanova ve Bayighomog (2022)'un çalışması, yeşil insan kaynaklarının öncülleri, sonuçları ve potansiyel aracı/düzenleyici ilişkileri üzerine sistematik bir inceleme sunmaktadır. Bu çalışma; yeşil insan kaynakları uygulamalarının çalışan bağlılığı, iş tatmini, personel devir oranı, örgütsel bağlılık, çevre dostu iş davranışları, yeşil yaratıcılık gibi birey düzeyindeki etkilerinin yanı sıra operasyonel ve finansal performans gibi örgütsel düzeydeki etkilerine dikkat çekmektedir. Ayrıca, yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunda, yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık ve düzenleyicilik rollerinden ziyade bağımsız bir değişken olarak etkilerinin incelendiği çalışmaların baskın olması da önemli bir noktayı işaret etmektedir. Benzer şekilde, Tseng vd. (2019) tarafından yapılan kapsamlı literatür taraması ve derlemesi çalışmasında, yeşil tedarik ve lojistik uygulamaları üzerine yapılan çalışmaların ekonomik kazanımlar (maliyet tasarrufu, yeni pazar fırsatları, artan satışlar, pazar payı ve kârlar, pozitif ekonomik performans vb.) ve operasyonel kazanımlar (artan etkinlik, verimlilik ve kalite, nakliyat, esneklik vb.) üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Yeşil insan kaynakları uygulamalarını ele alan çalışmalarda benzer bir eğilim, yeşil tedarik zinciri ve lojistik uygulamaları bağlamında da görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların çoğu, yeşil tedarik zinciri ve lojistik uygulamalarını bağımsız bir değişken olarak inceleme eğilimindedir. Konuyu yeşil pazarlama yönetimi perspektifinden ele alan çalışmaların ise büyük çoğunluğunun birey düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Yapılan birey düzeyindeki çalışmaların daha çok yeşil satın

alma niyeti (Susanty vd., 2021), müşteri tatmini (Enezian vd., 2019) ve sadakati (Martinez, 2015), yeşil hayat tarzı (Yusliza vd., 2020) ile müşterilerin sorumluluk duygusu (Yue vd., 2020) gibi konulara odaklandığı görülmektedir. İşletme düzeyinde yapılan araştırmalarda ise artan pazar payı, yeni müşterilere ulaşma, yatırımların geri dönüşü gibi değişkenlere odaklanıldığı belirtilmiştir (Bıçakcıoğlu, 2018). Alanyazındaki çalışmalar yeşil üretim uygulamaları bağlamında incelendiğinde, kavramın karakteristik yapısından ötürü üretim uygulamalarının nasıl çevreci bir uygulamaya dönüştürüleceğine ve yeşil üretim uygulamalarının çevresel ve ekonomik etkilerine odaklanan araştırmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Konuyu çevresel açıdan ele alan çalışmaların daha çok atık yönetimi, sürdürülebilir malzeme kullanımı (Li vd., 2023), ürün yaşam döngüsü analizi (Mostaghimi ve Behnamian, 2023), karbon ayak izinin hesaplanması (Shabir vd., 2023) ve çevresel risk yönetimi (Sun vd., 2020) gibi konulara odaklandığı görülmektedir. Yeşil üretim uygulamalarını ekonomik açıdan inceleyen çalışmaların enerji verimliliği (Akroush vd., 2019), enerji maliyetlerindeki azalışlar (Zameer vd., 2020), hammadde tasarrufu (Auyesbek vd., 2023), operasyonel verimlilikteki artışlar (Basana vd., 2022) gibi konulara odaklandığı belirtilebilir.

Bu bilgiler ışığında, yeşil işletmecilik uygulamalarının işletme düzeyinde ekonomik ve operasyonel çıktıları üzerine yoğunlaşan çalışmaların yanı sıra, bireysel düzeyde de çalışanların etkinliği, motivasyonu ve olumlu tutumlar geliştirme üzerine odaklanan çalışmaların da ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu durum, yeşil işletmecilik uygulamalarının etkinliğinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi açısından önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır. Çalışmaların büyük bir kısmının ekonomik ve operasyonel faydalar üzerine yoğunlaşması, yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçirilmesinde rol oynadığı öngörülen ve sosyal bir unsur olan paydaş beklentilerinin yeterince incelenmemesine neden olmaktadır. Yeşil işletmecilik uygulamalarının etkinliği, paydaş baskılarının yönetimi ve paydaşların çevresel açıdan stratejik kararlara katılımları ile yakından ilgilidir. Tüm bu argümanlardan hareketle, bu çalışma, yeşil işletmecilik uygulamaları üzerine yapılan mevcut araştırmaların, paydaş baskılarını göz ardı ederek bireysel ve örgütsel sonuçlara odaklanmasından kaynaklanan sınırlılıklarını aşmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, mevcut çalışma, paydaşların bu süreçteki rolünü derinlemesine inceleyerek yeşil işletmecilik uygulamalarını daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

İlaveten, mevcut alanyazında yeşil işletmecilik uygulamalarının kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkilerine dair çalışmaların da sınırlı olduğu görülmektedir (Yasir vd., 2020; Abdallah ve Al-Ghwayeen, 2020; Quintana-Garcia vd., 2021; Opoku Mensah vd., 2021). Literatürdeki bu araştırma boşluğu, işletmelerin çevreci paydaş baskılarını nasıl yönettiklerini ve yeşil işletmecilik uygulamalarının kurumsal itibara ve çevresel performansa olan etkilerini kapsamlı bir şekilde inceleyecek çalışmalara olan ihtiyacı belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, mevcut çalışmada, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik konusunda paydaş baskılarına verdiği yanıtlar ve bu yanıtların işletmelerin kurumsal itibarı ile çevresel performansı üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenmektedir. Mevcut çalışma özellikle yeşil işletmecilik uygulamalarının sosyal, çevresel ve ekonomik boyutları kapsayan üçlü kar hanesi (Triple Bottom Line) çerçevesinde, işletmelerin çevresel performanslarını nasıl iyileştirdiğine ve kurumsal itibarlarını nasıl güçlendirdiğine ilişkin görgül kanıtlar sunmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla, araştırmanın en temel sorunsalı, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlikle ilgili paydaş baskılarına nasıl etkili bir şekilde yanıt verebilecekleri ve bu sürecin bir parçası olarak yeşil işletmecilik uygulamalarının kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki olumlu etkilerini nasıl arttırabilecekleridir.

Ayrıca, alanyazındaki mevcut çalışmalar yeşil işletmecilik uygulamalarını tek bir departmanın perspektifinden değerlendirirken (Vazquez-Brust vd., 2023; Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022; Guerci vd., 2016) bu çalışma; üretim, pazarlama, tedarik-lojistik ve insan kaynakları gibi farklı departmanları bir arada ele alarak daha bütünsel bir yaklaşım sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, mevcut çalışmada, paydaş baskılarının hangi yeşil işletmecilik uygulamalarını etkileyip etkilemediği irdelenebilecektir. Ek olarak, bu çalışma, yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesi ile işletmelerin çevresel performansı ve kurumsal itibarı üzerinde etki oluşturup oluşturmadığını ve bir etki varsa, hangi yeşil işletmecilik uygulamalarının kurumsal itibarı ve çevresel performansı etkilediğini kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Sonuç olarak, bu çalışma, paydaş baskıları ve yeşil işletmecilik uygulamalarının işletmelere olan etkilerini bütüncül bir perspektifle ele alarak literatürdeki mevcut araştırma boşluklarını doldurmayı amaçlamaktadır.

Ek olarak, Türkiye'deki yeşil işletmecilik uygulamalarına ilişkin görgül bulguların sınırlı olması (Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022; Ercantan ve Eyüpoğlu, 2022; Armutcu vd., 2023), bu alanda belirgin bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir. Özellikle, paydaş baskılarına yanıt olarak yeşil işletmecilik uygulamalarının nasıl benimsendiği ve bu uygulamaların işletmelerin kurumsal itibarı ile çevresel performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışmanın eksikliği, bu uygulamaların pratikteki faydalarının tam olarak kavranmasını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin sürdürülebilir kalkınmayı destekleme potansiyelleri dikkate alındığında, yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesi işletmelere, topluma ve çevreye önemli katkılar sağlayabilmektedir. Çalışma, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan ve Türkiye'nin önde gelen işletmeleri üzerine odaklanmaktadır. Bu işletmeler, Türk ekonomisinde çevreci paydaş baskılarına yanıt verilmesi, çevre dostu uygulamaları benimsenmesi ve bu süreçlerin işletmelere etkisi gibi konuları araştırmak için güçlü bir örneklem sunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışma, Türkiye'deki işletmeler üzerinde çevreci paydaş baskılarının potansiyel etkilerine ilişkin önemli görgül bulgular sunmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, mevcut

Çalışmanın hem kuramsal hem de pratik açıdan ilgili literatüre katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu alışma, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında gerçekleştirilmiş olup, önemli bir temsil gücüne sahipken, çeşitli çevresel standartları barındıran ancak çevreci endekslere dahil olmayan işletmelerin örneklem dışında tutulmasıyla bazı sınırlılıklar içermektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik açısından farklı niteliklere sahip işletmelerin karşılaştırılmasına imkân sağlamadığından araştırmanın kapsamını sınırlamıştır. Ancak, alışma sürdürülebilir işletme pratiklerine dair önemli görgül kanıtlar ve içgörüler sunmakta böylece, paydaş baskıları, yeşil işletmecilik uygulamaları ve pozitif örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiler üzerine derinlemesine bilgi sağlamaktadır. Gelecek çalışmaların bu sınırlılıkları aşarak daha kapsamlı karşılaştırmaların yapılabileceği ve önemli bulguların elde edilme imkânı doğacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın mevcut imkân ve kısıtları dahilinde şu araştırma sorularına yanıt aramaktadır:

1. Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları, yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçirilmesini etkilemekte midir? Etkiliyor ise hangi yönde ve hangi düzeyde etkilemektedir?

2. Yeşil işletmecilik uygulamalarının varlığı işletmelerin kurumsal itibarını ve çevresel performansını etkilemekte midir? Etkiliyor ise hangi yönde ve hangi düzeyde etkilemektedir?

3. Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının kurumsal itibar ve çevresel performansa dönüştürülmesi sürecinde yeşil işletmecilik uygulamalarının aracı rolü bulunmakta mıdır?

Mevcut çalışmanın ilk bölümünde, çalışmaya ait kavramsal çerçeveye değinilmiştir. Bu bağlamda bu bölümde çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları, yeşil işletmecilik uygulamaları ve pozitif örgütsel çıktılar kavramları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkeni olan çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları kısmında öncelikle çevresel açıdan sürdürülebilir işletme kavramı üzerine odaklanılmış ve bu tür işletmelerin sahip olduğu temel özellikler tartışılmıştır. Ardından, işletmelerin sürdürülebilir uygulamaları benimsemelerini teşvik eden paydaş baskıları ele alınmıştır. Çalışmada, paydaş baskıları olarak müşteriler, devlet ve düzenleyici kuruluşlar, toplum, STK'lar, medya, rakipler ve üst yönetim gibi

çeşitli gruplar irdelenmiştir. Her bir paydaş grubunun işletmeler üzerindeki etkisi, bu grupların benzersiz karakteristikleri ışığında ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir. İlâveten, yine bu bölümde çalışmanın aracı değişkeni olan yeşil işletmecilik uygulamaları departmanlar nezdinde derinlemesine ele alınmıştır. Bu bağlamda, çalışmada; yeşil üretim, yeşil pazarlama, yeşil tedarik-lojistik ve yeşil insan kaynakları departmanlarına yönelik uygulamalara değinilmiştir. Yine aynı bölümde, çalışmanın bağımlı değişkeni olan ve pozitif örgütsel çıktılar olarak belirtilen kurumsal itibar ve çevresel performans kavramları ele alınmıştır. Bu iki kavram, sadece yüzeysel tanımlamalarla değil aynı zamanda çalışmanın diğer bölümleriyle ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü, araştırmanın dayandığı kuramlar, araştırmanın modeli ve hipotezleri kısmından oluşmaktadır. Çalışma dört kurama dayanmakta olduğundan mevcut çalışma çoklu kuram (multi-theory) araştırmasına örnek teşkil etmektedir. Araştırmanın dayandığı kuramlar Paydaş Kuramı, Üst Kademe Kuramı, Doğal Kaynak Tabanlı Kuram ve Sinyal Kuramı'na dayanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bahsi geçen kuramlara yönelik ayrıntılı bilgiler verilmektedir. İlâveten, değişkenler arasındaki ilişkiler bu kuramlara dayandırılarak çalışmanın hipotezleri geliştirilmiş ve araştırma modeli oluşturulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise araştırmanın yöntem kısmını oluşturmaktadır. Bu bölüm, uygun örneklem büyüklüğünün belirlenmesini, araştırmanın evrenini ve örneklemini, kullanılan örnekleme tekniklerini, veri toplama yöntemlerini, araştırma verilerinin toplanmasını, verilerin analiz edilmesini ile hipotezlerin uygun istatistiki yöntemlerle analiz edilmesini ve araştırma bulguları gibi çeşitli alt bölümleri içermektedir. Çalışma, sonuç ve öneriler bölümüyle tamamlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Çevresel Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı

Sanayi Devrimi, insanlık tarihinin en önemli noktalarından birini oluşturmaktadır. Sanayi Devrimi ile insanoğlunun üretim ve tüketim faaliyetleri oldukça hız kazanmış ve makineleşme, işletmelerin faaliyetlerini kökten dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, işletmelerin kâr elde etme anlayışında da etkisini göstermiştir. Daha fazla üretim ve satışın sonucunda elde edilen ticari kâr, işletmeleri daha fazla üretmeleri için motive olmasını sağlamıştır. Ancak, sürekli artan üretim, gezegenimizin sınırlı kaynaklarının hızla tükenmesine zemin hazırlamış ve çevresel sürdürülebilirliğe yönelik sorunların baş göstermesine neden olmuştur. Sanayi Devrimi'nden itibaren artan bir ivmeyle sürekli büyüyen endüstriyel üretim insanlık için büyük bir zenginlik yaratma potansiyeli oluşturmuşken, aynı zamanda çevresel zararları da beraberinde getirmiştir.

İşletmeler, faaliyetlerinin büyüklüğüne bakılmaksızın doğal kaynakları tüketmektedirler. Bu nedenle işletme dünyası, özellikle günümüzde çevreyle ilgili tartışmalarda merkezi bir paydaş konumuna gelmektedir. Sanayi Devrimi'nin “ne üretirsem onu satarım” anlayışı üretim miktarlarında önemli artışlara neden olmuştur. Sanayi Devrimi'nde üretime ivme kazandıran bu anlayış, işletmelerin yeşile ve sürdürülebilirliğe yönelik önemli bir tehdidi oluşturmaktadır. Daha sonraki dönemlerde müşterilerin ürün ya da hizmetlerden artan beklentileri sonucunda “satabildiğimi üretirim” gibi anlayışlar ekonomide hâkim olmuştur. Zaman geçse ve anlayışlar değişse bile bu anlayışlarda “kâr elde etme hırısı” öne çıkmıştır. Bu tür anlayışlar, işletmelerin üretim yaparken çevreye verdikleri zararları kavrayamamalarına ya da farkında olsalar dahi bu zararları önlemeye yönelik herhangi bir girişimde bulunmamalarına zemin hazırlamıştır.

Her ne kadar işletmeler böyle bir iş çevresinde faaliyetlerini sürdürseler de son zamanlarda işletmelerin çevreye verdikleri zararlar sadece bilim adamları ve konuyla ilgili olan çevreler tarafından değil konuyla ilgili ya da ilgisiz tüm paydaşlarca doğrudan hissedilmektedir. Yirmi birinci yüzyılda, birçok ülkede eğitimden sanata, siyasetten iş dünyasına, tüketicilerden STK'lara kadar birbirinden farklı grupların çevresel konulara olan ilgisinin ve farkındalığının arttığını söylemek mümkündür. Artan bu farkındalık neticesinde, işletmelerce çevreye verilen zararlar paydaşlar tarafından yakından takip edilmektedir.

Çevreye verilen zararların artması, çevresel sürdürülebilirlik konusunda artan ilgiye ve bireylerin ekolojik bilincinde bir yükselişe yol açmıştır. Son yıllarda, artan ekolojik bilinçle birlikte, işletmelerin “ekolojik dengeyi ve sürdürülebilirliği bozmayacak şekilde satabildiğini üretebilen” bir anlayışa doğru evrildiklerini görebilmek mümkündür. Bu nedenle, çevreyle ilgili problemlerin ele alındığı zamanlarda tartışmalı bir konumda olan işletmelerin, neden olduğu çevresel tehlikelere yönelik çözümlerin de önemli bir parçası olmaları gerektiği aşîkârdır. Görüldüğü üzere, işletmelerin çevrenin korunmasına ve sürdürülebilirliğe yönelik bakış açılarında bir değişiklik ihtiyacı aciliyet göstermekte, işletmelerin çevreye yönelik uygun davranışlar göstermeleri ve pro-aktif çevresel yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri gerekmektedir (Rothenberg, 2003). Bu anlayış ve farkındalıkla, çevresel sürdürülebilirlik anlayışını benimseyen işletmelerde yeşil çevre yönetimi uygulamaları ve tekniklerini benimsemenin üzerine artan bir hassasiyet gözlenmektedir. İşletmeler, gün geçtikçe, geleneksel kâr ve iş yapma anlayışını içeren bir ekonomik yapıdan, ekonominin “yeşil yönlerini” keşfetmeye hazır olan yapıya doğru bir paradigma kayması yaşamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, ekonominin “yeşil yönlerinin” keşfedilmesi hususunda işletmelerin aktif bir rol oynadığı önemli bir iş stratejisi haline gelmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin kurumsal bir çevrede başarı elde etmek için sadece ekonomik unsurlara değil, aynı zamanda çevresel unsurlara da odaklanmaları gerekmektedir (Daily vd. 2007; Govindarajulu ve Daily, 2004). “Yeşili” kurumsal stratejiye dâhil etme bilinci bir öncelik olma yolunda hızlı bir şekilde ilerlemekte ve işletmecilik faaliyetlerinin sürdürülebilir bir perspektiften ele alınmasına yönelik somut adımlar son yıllarda belirgin bir şekilde hissedilmektedir.

Sürdürülebilirlik, farklı fikir ve görüşlerle gelişen bir kavram olmasına rağmen bu ifadenin düşünceden kavrama ve somut uygulamalara dönüşümü, ekonomik gelişmelerin ekosisteme zarar vermesi ve bu zararın artık fark edilebilir, oldukça fazla ve katlanılamaz boyutlara ulaşması sonucu gerçekleşmiştir. Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirlik, çevre, kalkınma ve büyüme faaliyetlerinin ayrılmaz bir unsuru haline gelmiştir (Bozlağan, 2010). Ancak, çevresel sürdürülebilirlik kavramından önce “sürdürülebilirlik” kavramının tanımlanmasında fayda bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyolojik ve ekolojik sistemlerin optimum seviyede korunmasını ve kalıcılığının devam ettirilmesini sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik, insanoğlunun geleceğe yönelik planlarını nasıl ve hangi stratejilerle uygulayacağını belirten bir rehber olarak belirtilebilir (Kılıçoğlu, 2005). Sürdürülebilirlik; tekrar oluşma ihtimali olmayan kaynakların kullanılmasına yönelik sınırların belirlenmesini; tekrar oluşma ihtimali olan kaynakların ise israf edilmeyecek bir şekilde kullanılması gerektiğini ortaya koyan bir sistemi belirtmektedir (Ceylan, 2010). Sürdürülebilirlik kavramı, Birleşmiş Milletler çatısı altında faaliyet gösteren ve Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayınlanan Brundtland Raporu’nda “Doğanın, gelecek nesillerin ihtiyaçlarına cevap verebilme kabiliyetini tehlikeye atmadan, insanların günlük ihtiyaçlarının temin edilerek kalkınmanın sürekli olma yeteneği” şeklinde ifade edilmektedir (Birleşmiş Milletler, 1987).

Süreklilik (continuity) kavramı ile sürdürülebilirlik (sustainability) kavramı bazen birbirinin yerine kullanılsa da bu iki kavram özü itibarı ile ve taksonomisi açısından birbirinden farklı unsurları ifade etmektedir. Bu çalışmada ele alınan kavramlar, sürdürülebilirlik bakış açısı doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu bakış açısının tercih edilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Süreklilik ve sürdürülebilirlik arasındaki perspektif farklılığının daha iyi anlaşılması amacıyla her iki kavrama ait çeşitli boyutlar Tablo 1’de incelenmiş ve bu boyutlar nezdinde farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: Süreklilik ve Sürdürülebilirlik Arasındaki Farklılıklar

Boyutlar	Süreklilik	Sürdürülebilirlik
Tanım	Bir şeyin zaman içinde bozulmaya uğramadan, tutarlı ve kesintisiz olma durumudur (Business Dictionary, 2023).	Bir şeyin temel işlevlerini ve süreçlerini sürdürme ve çeşitliliğini uzun vadede tam olarak koruma kapasitesidir (Oxford Dictionary, 2023).
Amaç	Bir sistemin, sürecin veya etkinliğin devamını sağlamak amaçlanmaktadır (Brundtland Commission, 1987).	Gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kullanılmasını sağlamak amaçlanmaktadır (Brundtland Commission, 1987).
Odak	Zaman içinde kalıcı olma üzerine odaklanılır (Brundtland Commission, 1987).	Ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin dengelenmesi üzerine odaklanılır (Brundtland Commission, 1987).
Zaman Dilimi (Çerçevesi)	Kısa veya uzun dönemli bir zaman dilimine odaklanılır (Brundtland Commission, 1987).	Uzun vadeli bakış açısı kritik bir öneme sahiptir (Brundtland Commission, 1987).
İş Dünyasında Uygulanırlığı	İş operasyonlarının ve süreçlerinin kesintisizliği ve ekonomik büyüme önceliklendirilmektedir (Elkington, 1998).	Sürdürülebilirliğin özünde ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan sorumlu iş modelleri oluşturmak yatmaktadır (Elkington, 1998).
Prensipier	Tutarlılık ve güvenilirlik en önemli prensiptir (Daly, 1990).	Sürdürülebilirlik; etkinlik, nesiller arası eşitlik ve ihtiyatlılık ilkesine dayanmaktadır (Daly, 1990).
İş ile İlişkisi	Her koşulda işin devamının sağlanması önceliklendirilmektedir (Elkington, 1998).	Üçlü Kar Hanesi’nin (İnsan, Doğa ve Kâr) sürdürülmesine odaklanılmaktadır (Elkington, 1998).
Gelecek Nesiller Üzerindeki Etkisi	Süreklilik, gelecek nesillerin işlevsel sistemleri miras almasını sağlar (Brundtland Commission, 1987).	Sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini güvence altına alır (Brundtland Commission, 1987).
Araçlar	Sürekliliğin en temel araçları; politikalar, planlar, kılavuzlar ve sistemlerdir (International Organizations for Standardization [ISO] 14001, 2015).	Sürdürülebilirliğin en temel araçları; çevre yönetim sistemleri, yeşil teknolojiler, eko tasarım vb. gibi unsurlardır (International Organizations for Standardization [ISO] 14001, 2015).

Tablo 1: Devamlılık ve Sürdürülebilirlik Arasındaki Farklılıklar (Devamı)

Ekolojideki Rolü	Kısıtlıdır ve çoğu bağlamda doğrudan çevreyle ilgili değildir. Süreklilik, iş ve süreçlerin kesintisizliğine odaklanır. Çevre geri plandadır (Liu, 2017).	Ekoloji, sürdürülebilirliğin temel kavramlarından biridir. Sürdürülebilirlik, ekosistemdeki denge ve uyumu korur. Sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması ve sorumlu kullanımı ile doğrudan ilişkilidir (Liu, 2017).
Ekonomideki Rolü	Ekonomik istikrar ve büyümeyi destekler (Pearce vd., 1989).	Sürdürülebilir ekonomik uygulamaları ve uzun vadeli büyümeyi desteklemektedir (Pearce vd., 1989).
Sistem Perspektifi	Süreklilik, mevcut sistemlerin korunmasına vurgu yapmaktadır (Elkington, 1998).	Kendi kendini idame ettirebilen sistemler oluşturmaya veya sürdürmeye odaklanmaktadır (Elkington, 1998).
Risk Yönetimi	Süreklilik planlaması, risk yönetiminin kilit bir unsurudur (ISO 31000, 2018).	Sürdürülebilirlik, çevresel riskleri ve risklerden etkilenebilirliği azaltmaktadır (ISO 31000, 2018).
Teknolojik Uygulamalar	Teknoloji sistemin devamlılığı ve kalitesini artırmak için kullanılmaktadır (Borowy, 2013).	Teknoloji, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji vb. yoluyla sürdürülebilirliği teşvik etmek amaçlı kullanılmaktadır (Borowy, 2013).
İnovasyon	Sürecin kalitesinin geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması adına yapılır (Nidumolu vd., 2009).	Özellikle, yeni teknolojilerin veya uygulamaların geliştirilmesi sürdürülebilirliğin sağlanması için kritik öneme sahiptir (Nidumolu vd., 2009).

Süreklilik ile sürdürülebilirlik arasında ayırım yapmak oldukça kritiktir. Çünkü, süreklilik ve sürdürülebilirlik farklı stratejiler, eylemler ve bakış açıları gerektirmektedir. Süreklilik, faaliyetlerin zaman içindeki kesintisiz akışını vurgulayarak süreçlerin ve yapıların tutarlılığını ifade etmektedir. Örneğin; işlerin sürekliliğine yönelik planlama, kritik iş fonksiyonlarının bir kriz esnasında ve sonrasında devam edebilmesine ve uzun ömürlülüğüne odaklanmaktadır. Burada önemli olan işin devam ettirilebilmesi ve ekonomik çıktılardır (Herbane, 2010). Ancak sürdürülebilirlik, yalnızca uzun ömürlülüğe değil, aynı zamanda sosyal, çevresel ve ekonomik faktörler arasındaki dengeyi dikkate alan daha geniş bir kavramdır. Sürdürülebilirlik, çevreye ya da topluma zarar vermeyen ve ekonomik olarak da uygulanabilir olan kalıcı sistemleri ve uygulamaları teşvik eden bir felsefedir (Benn vd., 2014). Ayrıca, işlerin sadece sürekliliğine odaklanan stratejiler yapısı itibarıyla reaktiftir, çünkü sistem aksaklıklara sonradan yanıt vermeyi ve normal operasyonları mümkün olan en kısa sürede iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Herbane, 2010). Ancak, sürdürülebilirlik stratejileri, işletmecilik uygulamalarının çevre, toplum ve ekonomi üzerindeki uzun vadeli etkilerini göz önünde bulundurarak daha proaktif ve bütüncül olma eğilimindedir (Ahi ve Searcy, 2013). Süreklilik, aksaklıkları en aza indirmenin ve operasyonel iş süreçlerindeki istikrarı korumanın önemli olduğu durumlarda kritiktir (Herbane, 2010). Öte yandan, sürdürülebilirlik, işletmelerin çevre ve toplum üzerindeki uzun vadeli etkilerini göz önüne bulundurmaları gerektiren stratejik planlama ve politika oluşturma bağlamlarında daha önemlidir (Ahi ve Searcy, 2013). Dolayısıyla, devamlılık ve sürdürülebilirlik arasındaki farkların bilinmesi, karar alıcıların hangisine ne zaman öncelik verecekleri hususunda yol gösterici olabilmektedir.

Sürdürülebilirlik kavramı, yapısı itibarı ile “çevresel sürdürülebilirlik” kavramı ile oldukça yakın bir ilişki içerisinde. Çevresel sürdürülebilirlik, insan sağlığını ve doğal dengeyi koruyarak ekonomik kalkınmanın devamlılığına imkân verecek şekilde, doğal kaynakların akılcı bir şekilde yönetimini sağlamak ve gelecek nesillere yakışır bir doğal, fiziki ve sosyal çevre bırakma yaklaşımıdır (Milosevic vd., 2022). Çevresel sürdürülebilirlik, “kurum ve kuruluşların üretimlerinde, zararlı salımları ve atıkları en düşük seviyeye indirmek, kaynak kullanımında etkinlik ve verimliliği artırmak ve gelecek nesillerin ülke kaynaklarından en verimli şekilde faydalanmalarını sağlamak” şeklinde de ifade edilmektedir (Mazurkiewicz, 2005).

Ekonomik sistem içerisinde “çevre”; merkezi, aktif ve kritik bir role sahiptir. Bu durum, işletme faaliyetlerinin gerçekleştiği doğal çevrenin ve işletmelerin yararlandığı doğal kaynakların öneminin artmasına neden olmaktadır. Kullanılan kaynakların yenilenebilir olan ve olmayan kaynaklar şeklinde bir ayrıma tabii tutulması, çevresel sürdürülebilirliği stratejik öneme sahip bir konuma yerleştirmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik tartışmalarının odak noktasında, kullanılan kaynakların yenilenememesi ve kıtlığı gibi sorunlar bulunmaktadır; işletmelerin faaliyetleri esnasında çevrenin “hor kullanılması” eleştirilmektedir (Kaypak, 2013). Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirlik, işletme faaliyetlerinin sürdürülürken doğal kaynakların sürekliliğinin sağlayan, insan sağlığının, hayvan ve bitki yaşamının, hava, toprak ve su kalitesinin ve biyolojik çeşitliliğin korunmasını da içinde barındıran geniş bir yelpazeyi ifade etmektedir.

Sürdürülebilirliğin çevresel yönü, ekonomik ve sosyal faaliyetlerden bağımsız değildir. Dolayısıyla çevresel sürdürülebilirlik, sosyal ve ekonomik faaliyetlerin ekoloji ile ilişkili olan yönlerini de kapsayan bütünsel bir bakış açısına sahiptir (Hussain vd., 2018). Çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının genel faydalarını yalnızca çevresel boyutta değerlendirmek, bu uygulamaların geniş kapsamlı etkilerini göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları “Üçlü Kâr Hanesi” (Triple Bottom Line – TBL) anlayışının bir ürünüdür. Bu anlayış, sürdürülebilirliği; çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla ele almaktadır. Bu anlayışa göre çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları başta çevre olmak üzere, sosyal ve ekonomik öğelerle sürekli etkileşim halindedir. Örneğin, çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları aracılığıyla enerji verimliliği kültürünün hâkim olduğu bir işletme çevresel kirlenmenin önüne geçmekte (çevresel); verimli enerji kullanımı sayesinde işletmeler tasarruf ederek maliyetlerini azaltmakta (ekonomik) ve hem günümüzün hem de gelecek nesillerin yaşam kalitesi artmaktadır (sosyal) (Acuner vd., 2017). Dolayısıyla, çevresel sürdürülebilirliği kimliklerinin ve stratejilerinin bir parçası haline getiren işletmelerin sadece faaliyette bulundukları doğal çevreye değil, aynı zamanda hem ekonomik açıdan kendi işletmelerine hem de sosyal çevreye önemli katkıları bulunmaktadır. Kısaca, çevresel sürdürülebilirlik; çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarla bütüncül bir perspektiften ele alındığında, karşılıklı faydayı öne çıkaran bir anlayış olarak görülebilir.

1.2. Çevresel Açıdan Sürdürülebilir İşletme Kavramı ve Kapsamı

Çevre ile ilgili yaşanan olumsuz gelişmeler küresel düzeyde yakından takip edilen gelişmeler arasında yer almaktadır. Doksanlı yıllara kadar gerek ekonomistler gerekse işletme yöneticileri kaynakların tükenmesi ile ilgili olan sorunları görmezden gelme eğiliminde olmuş ve daha çok var olan kaynakların kullanımının verimliliği ile ilgilenmişlerdir. Geleneksel ekonominin sunduğu bakış açısı, daha çok, kaynak kullanımının verimliliği ile ekonomik kâr arasındaki ilişkiye odaklanmış, ancak çevresel sorunları göz ardı etmiştir (Basiago, 1998). Dolayısıyla, geleneksel ekonomiye yönelik bakış açısı zamanla eleştirilerin odağı haline gelmiştir. Bu eleştiriler, ekonomistlerin ve işletme yöneticilerinin bazı kaynakların sınırlı olduğunu ve rastgele kullanımlarının tükenmelerine yol açabileceğini, ayrıca mevcut ve potansiyel çevresel sorunların ekonomik büyümeyi sınırlayabileceğini göz ardı ettikleri görüşüne odaklanmaktadır. Bu nedenle, büyümeyi ve teknolojik gelişimi geleneksel perspektiflerle açıklayan ekonomi ve yönetim kuramları, modern işletmecilik literatüründe karşılık bulamamaktadır (Hart, 1995).

Son yıllarda, yenilenemeyen doğal kaynaklar, çevresel dengenin bozulması ve geniş çaplı kirlilik gibi olumsuz gelişmeler ile küresel çevresel endişeler gün geçtikçe artmaktadır. Bu olumsuz gelişmelere yol açan en önemli etkenlerden biri olarak işletmeler gösterilmektedir. İşletmelerin sadece “kâr elde etme arzusu” ile hareket etmeleri ve kâr elde ederken “çevreyi göz ardı ederek” çevreye büyük boyutlarda zarar vermeleri, eleştirilerin tam da odak noktasında yer almalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla, tartışmalı bir pozisyonda olan işletmelerin, yol açtıkları çevresel sorunların çözümünde de aktif rol alması gerektiği üzerinde durulmaya başlanmıştır (Hultman vd., 2016).

Yönetim ve organizasyon alanyazınında, işletme faaliyetlerinin çevreye verdiği zararlar nedeniyle, çevresel sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma temaları günümüze değin artan bir ilgi ile takip edilmektedir (Kosnik vd., 2022, Etzion, 2007, Starik ve Marcus, 2000, Gladwin vd., 1995). Sürdürülebilirliğe olan bu ilgi, işletmelerin geleneksel iş yapma modellerini çevresel açıdan etkin biçimde nasıl dönüştüreceklerini inceleyen “sürdürülebilir işletme” kavramına doğru evrilmektedir (Boons vd., 2013). Nitekim bu düşüncenin altında yatan temel fikir, çevresel sorunlara neden olan işletmelerin, proaktif çevreci uygulamaları benimseyerek bu sorunları çözebilecekleri ve bu süreçte doğal çevre başta olmak üzere ekonomik ve sosyal açıdan da katma değer yaratabilecekleri fikridir.

Çevresel sürdürülebilirlik felsefesinin günümüzde önem kazanmasıyla, işletmeler hem paydaşlarına hem de çevreye yönelik çeşitli sorumluluklar üstlenmektedir. İşletmelerin sosyal

sorumluluk bilinciyle faaliyet göstermeleri, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir adım olup, bu tür eylemler çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve çevre bilincinin artırılmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Kaynakların aşırı tüketimi, sürdürülebilir işletmecilik anlayışıyla çelişmekte, salt üretim-tüketim anlayışının baskın olduğu faaliyetlerin artması, kaynakların tükenmesine ve çevresel sürdürülebilirliğe ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çevresel açıdan sürdürülebilir işletme, işletmelerin tüm operasyonlarına, plan ve stratejilerine “çevreyi” entegre etmeleriyle oluşan bir yapıyı ifade etmektedir. İşletmelerin günümüzdeki ve gelecek nesillere işletmelerin yaşanabilir bir dünya bırakabilmeleri yalnızca çevresel açıdan sürdürülebilir bir işletme anlayışı ile hareket etmeleri ile mümkündür. İşletmelerin çevresel açıdan sürdürülebilir bir işletme anlayışı benimsemesi, faaliyetlerini yalnızca çevresel boyutta değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik çevreyi de dikkate alarak yürütmelerini gerekli kılmaktadır (Elkington, 1998). İşletmelerin çevreye yönelik paradigmalarında yaşanan bu değişimde, paydaşların çevrenin korunması ve çevresel sürdürülebilirlik konusundaki bilgi ve farkındalık seviyelerindeki artışının doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir (Hong vd., 2023). Özellikle 2000’li yıllardan sonra, küresel ısınma, ozon tabakasının delinmesi, mevsimsel kaymalar ve COVID-19 pandemisi gibi dünya çapında yaşanan olumsuz gelişmeler, paydaşların çevre konusundaki hassasiyet düzeyini artırmıştır.

1.3. İşletmeleri Yeşil İşletmecilik Uygulamalarını Benimsemeye Yönelten Paydaş Baskıları

Son yirmi yılda, dünya genelinde sera gazı emisyonları önemli ölçüde artış göstermiştir. Küresel sera gazı emisyonu yıllık yaklaşık 50 gigaton (Gt) civarında olup, 2019 itibarıyla arazi kullanımı değişiklikleri nedeniyle bu miktar 57 Gt CO₂ değerindedir. Bu gelişmeler, Paris Anlaşması’nın sıcaklık artışını 1,5°C ile sınırlama hedefine ulaşılmasını zorlaştırmakta ve 2030’a kadar emisyonların yarıya, 2050’ye kadar ise sıfır seviyesine indirilmesi gerektiğine dair acil önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Türkiye’nin küresel sera gazı emisyonlarındaki payı 2022 yılı itibarıyla %1 olarak hesaplanmıştır. Türkiye, bu payla birlikte, küresel emisyonlarda en büyük pay sahipleri arasında 14. sırada yer almaktadır (Dünyayı En Çok Kirleten Ülke Açıklandı! Dünyayı Kirliliğine Neden Olan Ülkeler Sıralaması (19.10.2022), <https://www.cnnturk.com/dunya/dunyayi-en-cok-kirleten-ulke-aciklandi?page=1>). Bu nedenle, Türkiye’nin iklim değişikliğiyle mücadelede atacağı adımlar ve belirleyeceği hedefler, önemli bir potansiyel taşımaktadır.

Türkiye’deki işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirmesi, sera gazı emisyonlarının azaltılması konusunda önemli bir potansiyele sahip olabilir. Bu uygulamalar, enerji verimliliğini artırma, yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanma, atık yönetimini iyileştirme ve sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarını benimseme gibi çeşitli stratejileri içerebilmektedir.

Ayrıca, karbon ayak izini azaltmak için ürün tasarımından dağıtıma kadar iş süreçlerinin yeşil standartlara uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu tür uygulamalar hem küresel hem de ulusal düzeyde sera gazı emisyonlarının azaltılmasına katkıda bulunarak Türkiye'nin iklim değişikliğiyle mücadeledeki rolünü güçlendirebilmektedir.

Günümüzde işletmeler çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması hususunda çeşitli paydaşların yoğun baskısı altındadırlar (Smith ve Fischlein, 2010). Paydaş baskıları; müşterilerden, düzenleyici kurum ve kuruluşlardan, kamuoyundan, sivil toplum kuruluşları ve medyadan, rakiplerden ve üst yönetimden kaynaklanabilmektedir. Bu baskılar, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik bakış açısını şekillendirmekte ve işletmeleri paydaşların artan sürdürülebilirlik beklentilerini karşılamak için gelişmeye ve yenilik yapmaya teşvik etmektedir. Bu nedenle, paydaşların çevresel sürdürülebilirliğe yönelik baskılarını anlamak, işletmelerin çevre dostu işletmecilik uygulamalarına geçiş sürecinin anlaşılmasında kritik bir öneme sahiptir.

1.3.1. Müşteri Baskısı

Müşteriler, işletmeler nezdindeki en önemli paydaş gruplarından birini oluşturmaktadır. Müşteriler, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri satın alarak işletmeye gelir sağlamaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin bulunmuş olduğu sosyo-ekonomik sistemde katma değer üreten bir birim olarak hayatını devam ettirmelerinde müşterilerin rolü oldukça kritiktir. Bu doğrultuda, müşteriler, işletme üzerinde güçlü bir etkiye sahip bir paydaş olarak kabul edilmektedir (Sarkis vd., 2010). Rekabetçi bir pazar ortamında, müşterilerin taleplerine uymamak veya uymamayı seçmek, işletmelerin pazar payını kaybetmelerine ve hatta faaliyetlerinin sonlanmasına neden olabilmektedir.

Son yıllarda meydana gelen doğal felaketler, çevresel kirlilik ve işletmelerin çevreye karşı sorumsuz davranışları nedeniyle müşterilerin çevre konusundaki bilinç ve farkındalık düzeylerinde artışlar meydana gelmiştir. Müşteriler, artan çevresel farkındalıkları nedeniyle, işletmelerin çevreye karşı sorumlu eylemlerde bulunmaları amacıyla önemli bir baskı grubu haline gelmiştir. Müşteri talep ve beklentileri, işletmeleri çevresel açıdan sorumlu davranışları benimsemeye iten önemli bir dışsal faktör olarak kabul edilmektedir (Zhang ve Zu, 2019). Bu bağlamda, müşterilerin bilinç düzeylerindeki artışlar, işletmeler üzerinde çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarından birini oluşturmaktadır. Müşteriler, son yıllarda satın aldıkları ürünlerin çevreye olan etkilerini sorgulamaya başlamıştır. Müşterilerin bilinç ve farkındalık seviyelerindeki yükselme ile birlikte, geleneksel tüketim eğilimlerinden yeşil tüketim eğilimine doğru bir kayma gözlemlenmektedir. Nitekim, son yıllarda, müşterilerin çevre bilincindeki artış ile işletmeler, “müşteri ihtiyaçlarının

çevresel yönlerini” karşılamak amacıyla çevreci imaj oluşturma baskısı altındadırlar. Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında müşteri baskısı, çevreci ürün ve hizmetlerin üretilmesine ve tüketicilere sunulmasına yönelik baskıyı ifade etmektedir (Kirchoff vd., 2011). Yeşil tüketim kavramı, işletmelerin çevre dostu mal ve hizmetleri üretmesi, bu mal ve hizmetleri tanıtması ve bunların müşteriler tarafından tercih edilerek tüketilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Peattie, 2010). Müşterilerin çevre dostu ürün veya hizmetleri satın alarak pozitif bir etki yaratabileceğine olan inancı, yeşil tüketimin önemli bir belirleyicisidir (Alagarsamy vd., 2021). Müşterilerin çevre dostu ürünler satın alması, üreticileri yeşil ürün veya hizmet üretmek için motive etmektedir (Afshar Jahanshahi ve Brem, 2018). Bu doğrultuda, müşterilerin yeşil ihtiyaçlarına yönelik talepleri ve baskıları analiz edebilen, yönetebilen ve müşterilerin bu ihtiyaçlarını giderebilen işletmelerin yeşil bir imaj oluşturabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, müşteriler, çevreye zarar veren ürün ya da hizmetleri tercih etmeyerek işletmeleri yeşil ürünler veya hizmetleri geliştirmeye yönlendirebilmektedirler (Zameer ve Yasmeen, 2022).

Bu argümanlardan hareketle, müşterilerin çevresel taleplerinin karşılanması, işletmelerin pazar payındaki artışı sağlayan kritik bir faktör olabilmektedir. Müşteri baskısı, işletmelerin ürünlerini rakiplerinden farklılaştırarak rekabet avantajı sağlamak amacıyla çevresel yönetim uygulamalarını benimsemeye teşvik edebilmektedir. Ancak, müşterilerin çevresel baskı ve taleplerini karşılamamak, faaliyette bulunulan pazardaki rekabet üstünlüğünün kaybedilmesine neden olabilmektedir. Bu durum, işletmelerin finansal performanslarına olumsuz olarak yansiyabilmektedir (Moravcikova vd., 2017). İşletmeler, çevreye zarar veren teknolojileri kullandıklarında, doğrudan satış hacimlerinin ve rekabet gücünün azalmasına neden olacak boykotlara maruz kalabilmektedirler (Alyahya vd., 2023). Böyle bir durum, işletmelerin “ticari meşruiyetini” ciddi düzeyde zedeleyebilmektedir. İkinci olarak, müşteriler, kamuoyu oluşturarak devlet ve düzenleyici kuruluşlar gibi kritik paydaşları yanlarına çekebildikleri takdirde, çevreye zarar veren işletmeler üzerinde yaptırım gücüne sahip olabilmektedirler (Menguc vd., 2010). Böyle bir durum ise, işletmelerin “hukuki ve yasal meşruiyetini” sarsabilmektedir. Bu bağlamda, müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamak, bir kurumsal itibar göstergesi sayılmaktadır. Kurumsal itibar, işletmelerin faaliyette bulunduğu bağlamdaki saygınlığının “sosyo-psikolojik” ölçütüdür. İşletmeler kurumsal itibarını sağlamlaştırmak ve artırmak amacıyla müşterilerin talep ve beklentilerini karşılayabildiklerinden emin olmak zorundadırlar (Chun, 2005). Dolayısıyla, müşterilerin çevreci talep ve beklentilerini karşılayamayan, çevreyi kirleten, çevreci olmayan ürün ve hizmet üreten işletmelerin “sosyal meşruiyeti” de zarar görebilmektedir.

Bu açıklamalardan çıkarılacak sonuç ise, müşterilerin işletmelere hem kısıtlamalar hem de fırsatlar sağladığıdır. Müşteriler, bir yandan, çevre dostu olmayan işletmeleri bojkot etmektedir (Alyahya vd., 2023). Öte yandan, müşterilerin talep ve beklentilerine uygun hareket edip çevre

dostu stratejileri benimseyen işletmelerin kurumsal itibarı artabilmekte, yayılma ve çarpan etkisi sayesinde işletmenin ürünlerine olan talebin artmasından ötürü finansal performansı da yükslebilmektedir. İşletmelerin, müşterilerin “yeşil” ihtiyaçlarını karşılaması, sosyal ve ekonomik çevrede onaylanmalarını, daha meşru ve güvenilir olarak algılanmalarını ve marka değerlerinin artmasını sağlayabilmektedir (Li vd., 2017a; Nguyen-Viet, 2023).

İşletmeler, rekabet avantajı sağlamak amacıyla ürün, hizmet ve süreçlerine yeşil stratejileri entegre ederek, ürün ve hizmetlerini farklılaştırabilmektedirler. Çevre sertifikaları, işletmelerin ürün ve hizmetlerinin çevre dostu bir yaklaşımla üretildiğini belgeleyen en önemli göstergelerden biridir (Pandey, 2019). Ayrıca, işletmeler, çevre dostu uygulamalarını medya ve eko-etiketleme aracılığıyla tanıtarak, ürettikleri ürün ve hizmetlerin farkındalığını artırmakta ve böylece rekabet avantajı kazanmaktadırlar (Eiadat vd., 2008). Bununla birlikte, işletmeler rakip işletmelerin çevreci stratejilerini izleyerek müşteri ihtiyaçları ve istekleri hakkında fikir sahibi olabilmektedirler. Böyle bir hamle, hem rekabet baskısının hem de müşteri baskısının yönetilmesini kolaylaştırmaktadır (Kirchoff vd., 2011). Müşteri talep ve istekleri doğrultusunda üretilen ürün ve hizmetlerin fayda-maliyet analizine de dikkat edilmesi gerekmektedir. Üretilen ürün ve hizmetlerin, hem işletmelere hem müşterilere, hem de topluma katkı sağlaması gerekmektedir (Hutter vd., 2016). Bunlara, enerji verimliliği sağlayan ürün/hizmetler, daha iyi atık yönetimi, azaltılmış kaynak tüketimi ve ürünün üretilmesinde geri dönüştürülmüş malzemelerin kullanılması gibi örnekler verilebilmektedir.

Uluslararası pazarlarda müşteri talep ve beklentilerinin, yerel ülkedeki işletmeler üzerindeki etkileri de önemli bir unsurdur. Yabancı ülkeye ait müşteriler, gelişmekte olan ülkelere gelen işletmelerin zayıf çevresel düzenlemelere oldukları algısı nedeniyle, bu işletmelere karşı olumsuz bir görüşe sahip olabilmektedirler (Marano vd., 2017). Dolayısıyla, müşteri baskısı altında yeşil işletmecilik uygulamalarını benimsemek zorunda kalan işletmelerin, belirli çevresel yeterlilikler geliştirmek zorunda oldukları belirtilebilir. Bu bağlamda, yabancı ülkelere ait müşteri baskısı, gelişmekte olan ekonomilerdeki işletmeleri etkilemekte, ancak bir yandan onları uluslararası pazarlardaki koşullara uyum sağlamalarını kolaylaştırarak faaliyette bulunacağı pazarda meşruiyet kazanmalarını sağlamaktadır.

1.3.2. Devletin ve Düzenleyici Kuruluşların Baskısı

Devletin ve düzenleyici kuruluşların işletmelere yönelik baskıları, yeşil uygulamaların benimsenmesi, stratejik planlara entegrasyonu ve uygulanmasında önemli bir rol oynayarak, kritik bir paydaş grubunu temsil etmektedir (Sullivan ve Gouldson, 2017). Bu paydaşlar genel olarak; hükümetler, bakanlıklar, ticaret odaları ile birlikte uluslararası antlaşmalar ve standartları

kapsamaktadır. Düzenleyici paydaşlar, işletmeleri, yasal taleplerine uymaya “zorlayan” veya onları birtakım uygulamaları benimsemeyi “teşvik ettiren” güçlere sahiptir. Devlet ve düzenleyici kuruluşlar; yasalar, genelgeler, mevzuatlar, politikalar ve teşvikler yoluyla işletmeler üzerinde baskı uygulayan paydaşları temsil etmektedir (Sarkis vd., 2010). Bu düzenlemelere uymak, işletmelerin temel sorumlulukları arasında yer almaktadır. Çevresel düzenlemeler ise, çevrenin korunması ve iyileştirilmesi amacıyla yasal organlar tarafından çıkarılan düzenlemeleri ifade etmektedir (Baah vd., 2021). Bu nedenle, söz konusu otoriteler, çevre kirliliğinin dünya üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlayarak yasaları ve kuralları uygulamaya koymaktadırlar.

İşletme faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz etkileri ve çevresel kaygılar nedeniyle yasal organlar çeşitli politikalar ve düzenlemeleri hayata geçirmektedirler. Devlet ve düzenleyici kuruluşların çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek amacıyla belirli teknolojileri ve süreçleri işletmelere kabul ettirme, belirli çevresel hedeflere ulaşmayı zorunlu kılma veya bazı sınırları aşmamayı isteme yetkileri bulunmaktadır. Bu organlar, ilaveten, çevre ile ilgili standartlar oluşturarak işletmelerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla çevreci teknolojilerin kullanılmasını teşvik etmekte veya zorunlu kılmaktadır (Yin vd., 2023). Düzenleyici paydaş baskıları, işletmelerin çevreyi korumaya yönelik uygulamaları ve davranışları yönlendirmesinde kılavuz görevi gören politikaları temsil ettiğinden kritik bir öneme sahiptir. Çevresel düzenlemelerin uygulanması ve bu düzenlemelerde yapılan değişiklikler, işletmelerin çevre yönetimi stratejilerine dair kararlarını büyük ölçüde etkilemektedir (Agle vd., 1999).

Çevresel düzenlemelerin “yumuşak” veya “katı” olması, işletmelerin yasal düzenlemeleri benimseme düzeylerini etkileyebilmektedir. Yasal düzenlemelerin yumuşaklık/katılık seviyesi, o düzenlemenin getirdiği işlem, maliyet ve teknik yük ile doğru orantılıdır ve hiçbir şekilde yasaların cezai yaptırımını ile ilişkili değildir. Çevreye yönelik düzenlemelerin yumuşak olduğu durumlarda, işletmelerin genellikle yüzeysel olarak çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsediği gözlemlenmektedir (Porter ve van der Linde, 1995). Testa vd. (2011), yüksek seviyedeki düzenleyici baskılar altında işletmelerin enerji verimliliklerini iyileştirmeye, işletme faaliyetlerinin çevresel etkilerini azaltmaya ve çevreci uygulamaları hayata geçirmeye daha meyilli olduklarını tespit etmiştir. Araştırma bulgularına göre, çevresel düzenlemelerin uygulamaları etkin bir şekilde hayata geçirebilmesi ve teşvik edebilmesi için ideal veya orta düzeyde “katı” olması gerektiği belirtilmektedir. Eiadat ve Fernandez Castro (2018), düzenleyici baskıların artması ile işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, oldukça katı düzenlemelerin işletmeler için maddi, teknik ve zamansal açıdan maliyet yükü oluşturabileceği de vurgulanmıştır. Böylece, düzenleyici baskıların katılık düzeyi ile çevreci uygulamaların benimsenmesi arasında ters – U şeklinde bir ilişkinin olduğu

belirtilmiştir. Çalışmada, işletmelerin çevreci uygulamaları benimseyebilmeleri için ortalama sertlikteki yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Yasal düzenlemelere uyulmaması sonucunda düzenleyici organların para cezaları, vergilendirme, işletme faaliyetlerini sınırlandırma ve durdurma gibi çeşitli yaptırım güçleri bulunmaktadır (Darnall vd., 2010). Dolayısıyla, düzenleyici organların “caydırıcı” gücü işletmeler üzerinde etkili olabilmektedir. Daha yoğun çevresel düzenlemelere tabi olan sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, daha seyrek düzenlemeye tabi sektörlerle kıyasla yönetim stratejilerine çevresel konuları daha fazla dahil etme eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Lopez-Gamero vd., 2010). İlaveten, uluslararası düzeyde rekabet edebilmek amacıyla işletmelerin hem ev sahibi hem de faaliyet gösterilen ülkedeki yasal düzenlemeleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022). Yerel düzeyde incelendiğinde, Türkiye’de, çevre alanındaki mevzuatlara uymayan işletmeler para cezalarına çarptırılabilen (Çevre Kanunu, 1983: madde 20-b) veya bu işletmelerin faaliyetleri durdurulabilmektedir (Çevre Kanunu, 1983: madde 15). Bu konuda, bazı kanun maddeleri şöyle örneklendirilebilir:

Para cezasına yönelik kanun maddesi ifadesi şöyledir: *“Hava kirliliği yönünden önemli etkileri nedeniyle kurulması ve işletilmesi yönetmelikle izne tâbi tutulan tesisleri, yetkili makamlardan izin almadan kuran ve işleten veya iznin iptal edilmesine rağmen kurmaya ve işletmeye devam eden veya bu tesislerde izin almaksızın sonradan değişiklik yapan veya yetkili makamların gerekli gördükleri değişiklikleri tanınan sürede yapmayanlara 293.188 TL idarî para cezası verilir. Bu tesislerde emisyon miktarları yönetmelikle belirlenen sınırları aşıyorsa 586.415 TL idarî para cezası verilir.”* (Çevre Kanunu, 1983; madde-20-b).

Faaliyetlerin durdurulmasına yönelik kanun maddesi ifadesi ise şöyledir: *“Bu Kanun ve bu Kanun uyarınca yayımlanan yönetmeliklere aykırı davrananlara söz konusu aykırı faaliyeti düzeltmek üzere Bakanlıkça ya da 12 nci maddenin birinci fıkrası uyarınca denetim yetkisinin devredildiği kurum ve merciler tarafından bir defaya mahsus olmak üzere esasları yönetmelikle belirlenen ve bir yılı aşmamak üzere süre verilebilir. Faaliyet; süre verilmemesi halinde derhal, süre verilmesi durumunda, bu süre sonunda aykırılık düzeltilmez ise Bakanlıkça ya da 12 nci maddenin birinci fıkrası uyarınca denetim yetkisinin devredildiği kurum ve merciler tarafından kısmen veya tamamen, süreli veya süresiz olarak durdurulur. Çevre ve insan sağlığı yönünden tehlike yaratan faaliyetler ile çevre izni veya çevre izin ve lisansı olmayan faaliyetler süre verilmeksizin durdurulur. Çevresel Etki Değerlendirmesi incelemesi yapılmaksızın başlanan faaliyetler Bakanlıkça, proje tanıtım dosyası hazırlanmaksızın başlanan faaliyetler ise mahallin en büyük mülkî amiri tarafından süre verilmeksizin durdurulur. Süre verilmesi ve faaliyetin*

durdurulması, bu Kanunda öngörülen cezaların uygulanmasına engel teşkil etmez.” (Çevre Kanunu, 1983; madde-15).

Çevreci dostu uygulamaların işletmeler nezdinde, daha yüksek düzeyde benimsenebilmesi amacıyla düzenleyici baskıların olması gerektiği ve cezalandırma mekanizmasının kullanılması gerektiği görüşü günümüzde hala daha kabul gören bir anlayıştır. Ancak, işletmeler tarafından çevreci teknolojilerin ve uygulamaların daha yüksek düzeyde benimsenebilmesi amacıyla düzenleyici aktörlerin daha çok “teşvik” mekanizmasını kullanmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Teşvik mekanizmaları kapsamında; mali yardımlar, çevre dostu teknolojiler için vergi indirimleri ve düşük faizli banka kredileri gibi teşvikler yer almaktadır (Lin ve Ho, 2011).

İşletmelerin düzenleyici aktörler tarafından getirilen düzenlemelere uyum göstermemesi, hukuki açıdan istenmeyen durumlara yol açabilmekte ve işletmelerin dış çevre tarafından olumsuz bir şekilde algılanmasına sebep olabilmektedir. Böyle bir senaryoda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede hukuki meşruiyetleri sorgulanmaktadır. Bu tür işletmelerin paydaşlar nezdindeki kurumsal itibar algısı da düşük düzeyde olmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin meşruiyetlerini korumak veya sağlamlaştırmak amacıyla çevresel yönetim politikalarını ve uygulamalarını stratejilerine entegre ettikleri belirtilmektedir (Berrone vd., 2013). Düzenleyici aktörlerin önemi göz önünde bulundurulduğunda, bu aktörlerin düzenlemelerine uymamanın işletmeler için yalnızca politik meşruiyetlerinin zedelenmesiyle sonuçlanmadığı, aynı zamanda diğer paydaşlar nezdinde de ciddi bir meşruiyet kaybına yol açtığı belirtilmektedir (Yen, 2018).

Çevresel düzenlemelerin işletmelerin “ataletini” kırarak yeni fikirleri kabul etmeye, yaratıcı düşünceleri desteklemeye ve kaynak verimsizliğine neden olabilecek eski tesis ve süreçleri çevreci alternatiflerle değiştirmeye yönlendirdiği vurgulanmaktadır (Eiadat vd., 2008). Çevresel düzenlemelerin son yıllarda rekabet kurallarını ve kalıplarını değiştirmeye başladığı belirtilmektedir. Dolayısıyla, çevreci uygulamaların benimsenmesinin işletmelerin rekabet gücünü artırabileceği ve küresel standartlara uyum sağlamasıyla işletmelerin pazar hacminin genişlemesiyle birlikte, ülkelerin ihracat hacminin de büyüdüğüne dikkat çekilmektedir (Taherdangkoo vd., 2017). Ayrıca, düzenleyici kuruluşların, ISO 14001 standartlarının benimsenmesinde kritik rolü olduğu ortaya konulmuştur (Delmas, 2002). Fernando ve Wah (2017), çevresel düzenlemelere uyumun işletmelerin çevresel performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

İşletmelerin iç motivasyonundan hareketle yeşil uygulama ve teknolojileri benimsemesi ve uygulamasının, düzenleyici mekanizmaların zorlayıcı araçlarından daha etkili olduğu belirtilmektedir (Pearce vd., 1989). Ancak, böyle bir durum, işletmelerin sorumlu bir “kurumsal

vatandaş” olduğu varsayımı ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin yeşil uygulamaları benimsemeye yönelik içsel motivasyonlarının düşük olduğu bağlamlarda, düzenleyici mekanizmalardan kaynaklanan baskıların bu işletmeleri yeşil uygulamaları benimsemeye yönlendiren temel unsur olduğu belirtilebilir. Böyle bağlamlarda, çevreci teknoloji ve süreçleri içsel bir motivasyonla benimseyen işletmelerin sayısı az olduğundan, işletmelerin kritik düzeydeki teknik ve pazar belirsizlikleri ile karşı karşıya kalması muhtemeldir. Dolayısıyla, işletmelerin bu belirsizlikleri bertaraf etmeleri ve belirsizlikten kaynaklanan riskleri azaltmaları amacıyla; üniversitelerle, araştırma kurumlarıyla, tedarikçilerle ve hatta rakipleri ile iş birlikleri yaptığı belirtilmektedir (Pohl, 2008).

Düzenleyici baskılar, yeşil uygulamaların işletmeler tarafından benimsenmesi noktasında temel dış itici bir güç olarak tanımlanmıştır. Ancak, işletmelerin, üst yönetimin desteği olmaksızın yeşil uygulamalara yönelik bir girişimde bulunmaları mümkün olamamaktadır (Menguc vd., 2010). Üst yönetim; muhtemel yasal ve hukuki işlemler, para cezaları ve diğer maliyetler nedeniyle çevresel düzenlemelere uymamanın sonuçlarını değerlendirerek yeşil stratejileri benimsemektedir (Hoffman, 1999). Aynı zamanda, işletmelerdeki insan kaynağının çevre konularındaki hassasiyeti ve bilgi düzeyi de düzenleyici baskıların yönetilmesinde ve işletmelerin kurumsal itibarını geliştirmesinde yardımcı olabilmektedir (Suharti ve Sugiarto, 2020). Teknoloji kapasitelerinin de uygun düzeyde olması durumunda, işletmelerin yasal düzenlemelerin gerektirdiği yeşil işletmecilik uygulamalarını daha kolay ve hızlı bir şekilde benimseyebildikleri ve hayata geçirebildikleri belirtilmektedir (Cai ve Zhou, 2014).

1.3.3. Toplumun, Sivil Toplum Kuruluşlarının ve Medyanın Baskısı

Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları incelendiğinde, toplum baskısının diğer paydaş baskılarından içerik olarak farklılaşan bir niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Toplumsal baskı, işletmelerin yalnızca ekonomik başarı göstermelerinin ötesinde, topluma ve çevreye olumlu katkılarda bulunmaları yönünde artan sosyal beklentilerle anlaşılabilir (Bansal, 2005). Toplum baskısı, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetleri harekete geçirmesinde önemli bir itici güçtür. Artan küresel endişeler; çevresel bozulma, kirlilik, iklim değişikliği ve kaynakların tükenmesi gibi konulara ilgili olup, tüm dünya vatandaşları tarafından hissedilerek paylaşılmaktadır. Toplum, STK’lar ve medyanın da dâhil olduğu toplumsal baskılar, işletmeleri sürdürülebilir işletme uygulamaları benimsemeye, çevresel ayak izlerini azaltmaya ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamaya yönlendirmektedir.

Toplunun, özellikle işletme faaliyetlerinden doğrudan etkilenen yerel topluluklar veya sakinlerin işletmeler üzerinde önemli bir toplumsal baskı unsuru olduğu belirtilmektedir. Son yıllarda, artan çevresel bilinç ve endişeler doğrultusunda, toplum işletmelerden çevresel etkilerini azaltmalarını ve yerel çevreye olumlu katkılar sunmalarını belirgin bir şekilde talep etmeye başlamıştır. Toplular; yaşam kalitelerini, sağlıklarını ve refahlarını doğrudan etkilediği için çevre ve çevresel sürdürülebilirlik konusunda önceden kazanılmış bir hakka veya çıkara sahiptirler. Yerel toplulukların çevresel sürdürülebilirlik konusundaki beklentilerini karşılayamayan işletmeler, faaliyetlerini kesintiye uğratabilen ve itibarlarına zarar verebilme ihtimali olan protestolarla veya direnişlerle karşılaşabilmektedirler. Yerel topluluklar, devlet ve düzenleyici kuruluşların da desteğini alarak, işletmeler üzerinde önemli baskılar oluşturabilme gücüne sahip olabilen aktörlerdir (Ertuğrul, 2008).

Yerel topluluklar, işletmelerin çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamaları benimsemeleri amacıyla, aktivizm ve savunuculuk faaliyetlerinde yer alabilmektedirler. Bu faaliyetler, yerel protestolar ve gösterilerden, işletmelerin çevresel etkileri hakkında kamu bilincini artırmayı amaçlayan kampanyalara kadar uzanabilmektedir. Bu faaliyetlerin asıl amacı, çevresel sorunlara dikkat çekmektir (Brulle ve Pellow, 2006). Topluluklar çevrelerini kirleten veya kaynaklarını bilinçsizce tüketen bir işletmeyi protesto ettiklerinde, bu kamuoyu muhalefeti, işletmelerin itibarını zedeleyebilmekte ve faaliyetlerini aksatabilmektedir. Aktivizm faaliyetleri, çevreye zarar veren projelerin durdurulmasından sürdürülebilir politikaların benimsenmesinin teşvik edilmesine kadar birçok durumda başarılı olmuştur (Pellow, 2014). Örneğin, Balıkesir ilinin Edremit ilçesinde yer alan Pınarbaşı köyündeki sakinler, zeytinliklerini korumak amacıyla yerel çaplı protesto faaliyetinde bulunmuşlardır. Bu protesto faaliyetinin sonucu olarak, dönemin Edremit Belediye Başkanı Hasan Selman ARSLAN sosyal medya hesabından ihalenin iptal edildiğini duyurmuştur (Pınarbaşı Köylüleri Edremit'teki Mücadelelerini kazandı: Zeytinlik İhalesi İptal Edildi (29.08.2013), <https://gazeteoksijen.com/turkiye/pinarbasi-koyluleri-edremitteki-mucadelelerini-kazandi-zeytinlik-ihalesi-iptal-edildi-187522>).

Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması hususunda, aktivizm faaliyetleri arasında kamuoyu bilinçlendirme kampanyaları da yer almaktadır. Kamuoyu bilinçlendirme kampanyaları, çevre sorunları ve sürdürülebilir uygulamalar hakkında farkındalıklar oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu faaliyetler; halkı çevresel kaygılar konusunda eğitmek amacıyla topluluk etkinliklerine ev sahipliği yapmayı, topluma bilgilendirici ve eğitsel materyaller dağıtmayı, sosyal medya araçlarıyla toplumu bilgilendirmeyi ve diğer iletişim yöntemlerinin kullanılarak toplumla çevresel sürdürülebilirlik konusunda etkileşim kurmayı içermektedir (Anderson, 2014). Kamuoyu bilinçlendirme kampanyaları, halkın çevre sorunları hakkında daha iyi bir anlayış kazanmasına yardımcı olmakta, bireylerin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratmakta ve bu şekilde artan bilinç, işletmeler

üzerinde çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerini sürdürmeleri yönünde baskıyı artırmaktadır. Örneğin, Change.org'ta yürütülen çevre kampanyaları, kısa sürede, az maliyetle ve çok sayıda insana ulaşma imkânına sahiptir. Twitter'da yürütülen sosyal medya faaliyetleri ya da önemli bir kişinin attığı tweet, çok kısa sürede milyonlar tarafından duyulabilmektedir. Aşağıda, Change.org'ta yürütülen kampanyalara yönelik bir örnek verilmektedir:

“2022 yılında çevre ve iklim krizi alanında da toplam 15 kampanyada başarılı olundu ve 2022 yılında en fazla başarının elde edildiği alan, çevre olarak kayıtlara geçti. Öte yandan rapora göre, iklim krizi alanında atılan imzalarda da bir önceki yıla göre artış yaşandı. 2021 yılında atılan 465 bin 188 imzaya karşılık, 2022 yılında iklim krizi alanında başlatılan kampanyalara 719 bin 100 imza atıldı. İklim krizi alanında toplamda 161 kampanya başlatılırken, çevre alanındaki 15 kampanyada başarı elde eden 9 kampanyanın da iklim krizi üzerine olduğu belirtildi.” (Change.Org'ta En Fazla Başarı Çevreden Geldi (29.08.2013), <http://www.cevreciyiz.com/haber-detay/6314/changeorgda-en-fazla-basari-cevreden-geldi>).

Aktivizm faaliyetlerinden bir diğeri ise lobicilik eylemlerdir. Lobicilik, belirli bir çıkar doğrultusunda veya amacın gerçekleştirilmesi adına kamu görevlilerini veya politika yapıcılarını etkilemeye ve ikna etmeye yönelik çabaları içeren bir süreçtir (Baumgartner vd., 2009). Lobicilik faaliyetleri, kilit karar vericilerle olan ilişkileri içermektedir. Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında lobi faaliyetleri; çevre dostu uygulamaları teşvik eden, iklim değişikliğini azaltan, doğal kaynakları ve biyoçeşitliliği koruyan yasa ve yönetmeliklerin oluşturulması amacıyla yürütülmektedir (Nownes, 2013). Lobicilik faaliyetlerinin önemli bir kısmı, kanıta dayanan argümanların çeşitli mercilere iletilmesi oluşturmaktadır. Lobicilik faaliyetlerinde, çevre sorunlarının çözümünün aciliyeti ve önerilen çözümlerin etkinliğinin vurgulanması amacıyla bilimsel araştırmalar referans olarak kullanılabilir (Laumann ve Knoke, 1987). Örneğin, lobicilik faaliyetlerinde bulunanlar, politika yapıcıları ikna etmek ve onları harekete geçirmek için iklim değişikliğinin insan sağlığı üzerindeki etkileri veya yenilenebilir enerjinin ekonomik ve çevresel faydaları hakkındaki çalışmaları örnek gösterebilirler. Böylece, sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesi hızlanabilmekte ve kolaylaşabilmektedir. Lobicilik faaliyetleri, politikaların nasıl geliştirildiği ve uygulandığına yönelik bir anlayışa sahip olmayı gerektirmektedir. Ayrıca, bu faaliyetler, çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili mevcut yasa ve yönetmeliklerin nasıl iyileştirilebileceğine yönelik bir farkındalığı da gerektirmektedir (Hall ve Deardoff, 2006).

Topluluk örgütlenmesi, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik toplum baskısını içeren bir diğer baskı kaynağıdır. Topluluk düzeyinde örgütlenme, çevre aktivizminin merkezinde yer almaktadır. Bu örgütlenme, yerel halkı belirli çevresel sorunlar etrafında bilinçlendirmeyi, harekete geçirmeyi

ve kolektif bir güç oluşturmaya içermektedir (Middlemiss ve Parrish, 2010). Topluluk örgütlenmesi, bireylerin tekil olarak değil, kolektif olarak bir araya gelip bir amaç etrafında birleşmesiyle politika ve karar alma süreçlerini etkilemesi anlamına gelmektedir (Alinsky, 1989). Topluluk örgütlenmesi, bireylerin ortak kaygıları veya değerleri etrafında birleşmelerini ve kolektif eylemde bulunmalarını içermektedir. Spesifik olarak bu örgütlenmeler; halk toplantıları ve mitingler gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Topluluk örgütlenmesinde yer alan birkaç kritik unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan ilki, toplum örgütlenmesinin toplumda yankı uyandıran ve daha büyük sorunlarla bağlantılı olan, belirli ve sonuç alınabilir faaliyetlere odaklanmalarıdır (Hardina vd., 2006). Bir diğer önemli husus da, toplumu motive edebilecek ve yönlendirebilecek kişilerin lider olarak belirlenmesidir. Bu liderler, bizzat çevresel sorunları yaşayan kişilerdir ve çevreci faaliyetlere farklı bir bakış açısı getirebilmektedir (Staples, 2016). Bazı topluluk örgütlenmeleri, birbirlerinden farklı özellikteki bireyleri (örneğin; aktör, ressam, köylü, esnaf, öğretmen, çiftçi, milletvekili vs.) bir araya getirebilmektedir. Bu durum, çevrenin ortak bir payda olduğunu vurgulamakta, çevreci faaliyetlere ivme kazandırmakta ve bu faaliyetlerin cazibesini artırmaya yardımcı olmaktadır.

İşletmeler üzerinde baskı oluşturan bir diğer grup ise Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'dır. STK'lar; toplum, çevre ve insan değerlerini korumayı ve yeni değerler yaratmayı amaçlayan, belirli bir konuda ortak düşünce ve anlayışa sahip bireyler tarafından kurulan, örgütlü ve gönüllü kuruluşlardır (Baur ve Schmitz, 2012). STK'lar, çevresel sürdürülebilirliğin teşvik edilmesinde, küresel çevre sorunlarının üstesinden gelinmesinde ve çevreci anlayışın gelişmesinde gittikçe daha önemli bir rol oynamaktadırlar (Burchell ve Cook, 2013). Topluluklar, sürdürülebilir olmayan işletme uygulamalarından doğrudan etkilenen bir paydaş grubudur. Topluluklar, STK'lar aracılığıyla, taleplerini ve endişelerini yetkili mercilere ulaştırabilmektedirler (Baur ve Palazzo, 2011). Dolayısıyla, STK'lar, toplumun çevresel sürdürülebilirliğe yönelik kaygılarını dile getirerek işletmeler üzerinde önemli bir normatif (ahlaki) baskı oluşturabilmektedir. Bununla birlikte, STK'lar, politikaları etkileme, yetkili mercilere uzmanlık bilgisi sağlama, farkındalık oluşturma ve kampanyalar düzenleyip eylemler yapabilme kapasiteleri nedeniyle çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması hususunda önemli bir rol oynamaktadırlar (Betsill ve Corell, 2001).

STK'ların; kritik çevre sorunları, sürdürülebilir uygulamaların önemi, iklim değişikliği, ormansızlaşma, kirlilik, biyolojik çeşitlilik kaybı ve sürdürülebilir kalkınma konularındaki duyarlılığı toplumun çeşitli kesimlerinden destek almaya başlamıştır. STK'lar; kampanyalar, çalıştaylar, web seminerleri ve dijital platformlar aracılığıyla bireylerin, toplulukların ve işletmelerin çevreye karşı ödev ve sorumluluklarını paylaşmakta ve bu aktörlerin çevresel

sürdürülebilirliğe nasıl katkı sağlayabilecekleri konusunda farkındalık yaratmaktadırlar (LeBaron ve Dauvergne, 2014). STK'lar, ayrıca, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik politika oluşturma faaliyetlerine doğrudan katılabilmektedirler (Betsil ve Corell, 2001). Bu nedenle, STK'lar, çevrenin korunması adına düzenlemelerin ve mevzuatların hayata geçirilmesi için politik olarak elverişli koşullar oluşturmaya çalışmaktadırlar. İlâveten, STK'lar işletmeler faaliyetlerini yakından incelemekte ve bir baskı aracı olarak işletmelerin çevresel etkilerinden ötürü sorumlu tutulmalarını sağlamaktadırlar (Newell vd., 2012).

Yukarıda ele alınan argümanlar ışığında, STK'ların işletmelerin daha sürdürülebilir uygulamaları ve politikaları benimsemelerini teşvik etmede önemli bir rol oynadıkları söylenebilir (Baur ve Palazzo, 2011). STK'lar, işletmelerin sürdürülebilir olmayan uygulamalarını açığa çıkaran kampanyalar başlatabilmektedirler. Bu kampanyalar, işletmelerin itibarını etkileyebilme gücüne sahiptir. Dolayısıyla, STK'lar, bir toplumsal baskı mekanizması olarak işletmelerden sürdürülebilir olan uygulamaları hayata geçirmeye yönelik taleplerde bulunabilmektedirler. Bu kampanyalar, iyi yönetilmediği takdirde işletmelerin itibarları için bir risk kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler, potansiyel itibar kayıplarını önlemek amacıyla, stratejilerini çevresel sürdürülebilirlik perspektifi doğrultusunda değiştirebilmektedirler (den Hond ve de Bakker, 2007; Baur ve Schmitz, 2012).

STK'lar, ayrıca, piyasa temelli çözümleri teşvik ederek işletmeleri daha sürdürülebilir uygulamalar benimsemeye motive edebilmektedirler (Auld vd., 2015). Bununla birlikte, politik tartışmalara doğrudan katkıda bulunabilmekte, böylece işletmeler üzerinde baskı kurabilmektedirler (Betsill ve Corell, 2001). İlâveten, STK'lar, işletmelerin faaliyetlerinin çevresel sürdürülebilirlikle uyumlu hale gelmesi için daha sıkı düzenlemelerin oluşturulmasına yönelik lobi faaliyetleri yürütebilmekte ve sürdürülebilirliği destekleyen sektör standartları ile sertifika sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilmektedirler (Schouten ve Glasbergen, 2011). Ayrıca, STK'lar, sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarının teşvik edilmesi hususunda tüketici davranışlarını şekillendirebilme imkânına sahiptirler. STK'lar ürün ve hizmetlerin çevresel ve sosyal etkileri konusunda farkındalık yaratmak amacıyla kampanyaları, sosyal medyayı ve diğer araçları kullanabilmektedirler. Toplum daha bilinçli hale geldikçe ve sürdürülebilir ürünleri talep etmeye başladıkça, işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek amacıyla sürdürülebilir uygulamaları benimsemeye daha eğilimli oldukları görülmektedir (Lorek ve Spangenberg, 2014).

Medya ise, hem toplumun sesinin geniş kitlelere aktarılabilmesi hem de işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının duyurulması açısından kritik bir öneme sahiptir. Medya, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında önemli bir bilgilendirme kanalı olarak işlev

görmekte ve bu uygulamaların şekillendirilmesinde giderek daha etkili bir araç olmaktadır. Raporlama, şeffaflık, sosyal medya, kurumsal iletişim, halkla ilişkiler gibi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla medya, şirketleri daha sorumlu ve sürdürülebilir faaliyetlere yönlendirebilmektedir (Etzion ve Ferraro, 2010; Manetti ve Belucci, 2016). Medya, işletmelerin hem olumlu hem de olumsuz faaliyetlerini haber yaparak, çevresel sürdürülebilirlik konusunda belirli bir başarıya ulaşmış olan işletmeleri öne çıkardığı gibi, çevreye karşı yükümlülüklerini yerine getirmeyen işletmeleri de ifşa etmektedir (Rupley vd., 2012). Medya, böylece, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını iyileştirmeleri ve sürdürülebilir olmayan faaliyetlerden kaçınmaları için bir baskı aracı olabilmektedir.

Örneğin, Anadolu Ajansı, kurumsal internet sitesinde Arçelik'in sürdürülebilirlik konusunda yapmış olduğu atılımları haber yapmıştır (Anadolu Ajansı - Arçelik'ten Yenilenebilir Enerji Atılımı (06.12.2023), <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/sanayi/arcelikten-yenilenebilir-enerji-atilimi/684306>). Arçelik'in çevre dostu faaliyetlerinin tanıtılması, şirketin imajını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Arçelik'in çevresel sürdürülebilirlik alanındaki başarılarının vurgulanması, diğer şirketleri de benzer adımlar atmaya teşvik edebilmektedir. Bu durum, sektör genelinde, çevresel sürdürülebilirlik standartlarının yükselmesine katkıda bulunabilmektedir. Sürdürülebilirlik faaliyetleri; özellikle çevre, sosyal ve yönetim (ESG) kriterlerine önem veren yatırımcılar için önemli bir faktör olup yatırımcıların da ilgisini çekebilmektedir.

Medya; haberler, raporlar ve dijital kanallar aracılığıyla, sürdürülebilirlik konusundaki söylemleri şekillendirerek, sürdürülebilirliğin önemini vurgulayabilmekte ve işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunma sorumluluğunu vurgulayabilmektedir (Nisbet, 2009). Medyanın bir diğer önemli gücü, işletmelerin sürdürülebilir veya sürdürülebilir olmayan faaliyetlerinin etkilerini ortaya koyarak kurumsal şeffaflığın gelişmesine katkı sağlamasıdır. Dolayısıyla, şeffaflık gereksinimi, işletmeler üzerinde çevresel sürdürülebilirlik konusunda duyarlılık göstermeleri yönünde bir baskı unsuru oluşturabilmektedir (Fernandez-Feijoo vd., 2014). Medya, ayrıca; müşteriler, aktivistler, toplumlar, STK'lar, yatırımcılar ve çalışanlar gibi çeşitli paydaşların çevresel sürdürülebilirlik hakkındaki görüş, fikir ve endişelerini ifade edebilecekleri bir platform sunmaktadır. Bu artan görünürlük, paydaşların işletmeler üzerindeki etkisini artırabilmektedir (Deephhouse, 2000).

Sonuç olarak bu baskılar, tüketici davranışlarını etkileyerek işletmeleri daha sürdürülebilir olmaya motive edebilmektedir. Sosyal baskılar, satın alma kararlarının sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri konusunda tüketici farkındalığını artırarak daha sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik talebi artırabilmektedir. Sosyal baskılar, müşterilerin satın alma kararlarının sürdürülebilirlik

üzerindeki etkileri hakkında farkındalıklarını artırarak, daha sürdürülebilir ürün ve hizmetlere olan talebi güçlendirebilmektedirler. Sosyal baskılar sayesinde, çevresel sürdürülebilirlikle ilgili farklı bakış açıları bir araya getirilebilmekte ve yapıcı tartışmalara zemin hazırlanabilmektedir. Dolayısıyla sosyal baskılar, yeni fikirleri ve çözümleri sağlayarak sürdürülebilirlik konusunda fırsatlar oluşturabilmektedir. Özetle, bu baskılar, işletmeler için hem bir teşvik mekanizması, hem de sürdürülebilir olmayan uygulamalarını gözden geçirip daha sürdürülebilir faaliyetleri keşfetmeleri için bir baskı unsuru olabilmektedir (Nisbet, 2009).

1.3.4. Rakip İşletmelerin Baskısı

İşletmeleri çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına yönlendiren baskı kaynaklarından biri de faaliyet gösterdiği pazarda var olan rakipleridir. İşletmeler, rakiplerinin faaliyetlerini ve stratejilerini yakından ve sürekli olarak gözlemlemektedir (Narver ve Slater, 1990). Genellikle, kurumsal stratejiler bağlamında rakip işletmeler, birbirinin “düşmanı” şeklinde değerlendirilmektedirler. Ancak, çevresel sürdürülebilirlik perspektifinde rakiplerin varlığı, işletmelerin değişimi ve ilerlemeleri için bir katalizör görevi görmektedir. Dolayısıyla, rakip işletmelerin varlığı, çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli bir itici güç oluşturabilmektedir. Rakip işletmenin baskıları, işletmelerin yeniliğe girişmelerinin ana motivasyon kaynaklarından biridir. Bununla birlikte rekabet, sektördeki en iyi uygulamaların hayata geçirilmesini de teşvik etmektedir (Dai vd., 2018). Bu bağlamda, çevresel sürdürülebilirliğin etkinliği ve devamlılığı rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmekte ve işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için rakiplerin çevresel uygulamalarını gözlemlediği belirtilmektedir (Yadav vd., 2017).

İşletmelerin rakiplerin uygulamalarını takip etmeleri, rekabet ortamındaki pozisyonlarını korumak ve risklerini azaltmak amacıyla gerçekleşmektedir. Rakiplerin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerine ve uygulamalarına ayak uyduramayan işletmeler, pazar payını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle, son yıllarda, tüketicilerin artan çevre bilinci, sürdürülebilir olmayan işletmelerin rekabet ortamında pazar payını kaybetme riskini artırmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler, pazardaki gücünü kaybetmemek amacıyla, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik stratejilerini rakipleriyle uyumlu hale getirmek hatta bir adım öteye taşımak gereksinimi hissetmektedir (Reyes-Rodriguez vd., 2016). Öte yandan, işletmelerin rakiplerinin sürdürülebilirlik eylemlerine yanıt vermeye iten bir başka girişim ise risk azaltma girişimleridir. Düzenleyici kurum ve kuruluşlar, çevresel düzenlemeleri genişletmekte ve sıkılaştırmaktadır. Böyle bir durum, çevreci olmayan işletmeler için hukuki ve finansal risklere neden olabilmektedir. Bu bağlamda, işletmeler,

düzenlemelere olan uyumlarını takip etmek için rakiplerini bir kıyaslama ölçütü olarak kullanmaktadır (Shaw vd., 2010).

Bununla birlikte, rakip işletmelerin çevresel uygulamalarını takip etmek veya bir benzerini uygulamak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yeterli olmamaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan “eko-rekabet avantajı” kavramı, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde rakiplerini geride bırakarak onlara üstünlük sağlanabileceğini öne sürmektedir (Fankhauser, 2013). Böylece işletmeler, rakip işletmelerin çevresel uygulamalarını takip edip onlara uyum sağlamanın da ötesine geçmektedir. Böyle bir atılım, yenilik yapan işletmeleri, rekabette avantajlı bir konuma getirmektedir. Eko-rekabet avantajına sahip olan işletmeler, yeni ve sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarına öncülük eden işletmeler olmaktadır. Ancak, bu rekabet ortamının avantajları, zorlukları da beraberinde getirmektedir. Sürdürülebilir teknolojilere ve uygulamalara yatırım yapmak, özellikle kısa vadede maliyetlidir ve önemli kaynaklar (finansal, yetenekli iş gücü, çevreci kültür ve bakış açısı vb.) gerektirmektedir. Fakat, işletmeler, çevresel sürdürülebilirliğin uzun vadede maliyet tasarrufu sağlayabileceğinin de farkına varmaktadır. İşletmeler, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik uygulamaları hayata geçirdiklerinden bir süre sonra verimli enerji kullanımı, atık azaltımı, geri dönüşüm maliyetlerinin düşmesi, süreç verimliliği, ürün kalitesinin artması, yeni pazar fırsatları ve sonuç olarak uzun vadeli kârlılık ve rekabet avantajı gibi fırsatlara sahip olabilmektedirler (Hart, 1995; Hojnik ve Ruzzier, 2016).

Çevre dostu yeni bir teknolojiyi benimseyip faaliyetlerine entegre eden bir işletme, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilmekte ve sektördeki diğer işletmelerin benzer uygulamaları benimsemelerini teşvik edebilmektedir. Dolayısıyla, işletmeler sürdürülebilirlik girişimleri açısından birbirlerinden önde olmaya çalıştıkça, sektör içinde çevresel uygulamalar açısından bir yenilik ve iyileşme döngüsü oluşabilmektedir. Bununla birlikte, sürdürülebilirliğe geçiş, birçok sektörde sosyal bir norm haline gelmektedir. Bu eğilime ayak uyduramayan işletmeler itibarlarının zarar görme riskiyle karşı karşıya kalmakta, bu da dolaylı olarak rekabet güçlerini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla işletmeler, sosyal meşruiyetini ve ekonomik çıkarlarını korumak adına sürdürülebilir uygulamaları benimsemeleri yönünde rakiplerinin baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır (Zhu ve Sarkis, 2007).

İşletmeler, kendilerini rakiplerinden ayırt etmek için farklılaştırıcı stratejiler uygulamayı hedeflemektedirler. Son yıllarda çevresel sürdürülebilirlik, bu farklılaştırmayı sağlayan güçlü bir strateji haline gelmiştir. İşletmeler, ürün veya hizmetlerini farklılaştırmak amacıyla sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirmekte ve böylece rekabet avantajı elde edebilmektedir (Porter ve Kramer, 2011). Rakip işletmeler çevresel sürdürülebilirliğe yönelik stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya

başladıkça, diğer işletmeler rekabette geri planda kalmamak için benzer uygulamaları hayata geçirme gereksinimi hissedebilmektedirler. Dolayısıyla, rakiplerin bakıları, çevresel sürdürülebilirlik alanındaki girişimleri teşvik edebilmektedir. Hibrit ve elektrikli araçların piyasaya sürülmesi, otomotiv sektöründe daha sürdürülebilir ulaşım seçeneklerine doğru bir trend kaymasının yaşandığını göstermektedir. Örneğin, Tesla markasının elektrikli araçlarının işlevselliğini fark eden diğer otomotiv şirketleri rekabetçi kalabilmek adına benzer teknolojilere yatırım yapmak zorunda kalmaktadır. İşletmeler, sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirdiğinde, bu uygulamalar, piyasadaki diğer işletmeler tarafından dikkat çekmekte ve zaman içinde tanınmaktadır. Bu tanınma, medya ve toplum tarafından olumlu karşılandığı gibi tanınmanın faydaları müşteri sadakatindeki artış ve olumlu marka imajına kadar pek çok olumlu çıktı ile sonuçlanabilmektedir. Ayrıca, çevresel sürdürülebilirliği stratejilerine entegre eden işletmeler; operasyonel açıdan verimlilik, atık yönetimi, kaynak yönetimi ve tasarrufu, maliyet tasarrufu ve kârlılık gibi kazanımlara sahip olabilmektedir (Hart, 1995). Sonuç olarak işletmeler, bu kazanımları elde etmek ve rakip işletmelere ayak uydurmak adına benzer sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirme ihtiyacı hissedebilmektedir (Yang, 2018).

İlaveten, rakip işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik uygulamaları müşteri beklentilerini de şekillendirebilmektedir. Örneğin, pazardaki önemli bir işletme, üstün çevresel fonksiyonlara sahip ürün veya hizmetler sunmaya başladığında, müşteriler diğer işletmelerden de benzer ürün veya hizmetler beklemeye başlamaktadırlar. Bu durum, diğer işletmeler üzerinde rakiplerinin sürdürülebilirlik performansını yakalamaları veya bu performansı aşmaları için baskı oluşturabilmektedir. Hartmann ve Apaloaza-Ibanez (2012), tüketicilerin son yıllarda çevreye duyarlı işletmelerden alışveriş yapmayı tercih ettiklerini belirtmekte ve işletmelerin rekabette geri planda kalmamaları adına rekabetçi baskıyı da yönetebilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik perspektifinde rekabet baskısı, işletmelerin kurumsal iletişim stratejilerini de etkileyebilmektedir. İşletmeler, sürdürülebilirlik raporlarını kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak ve çevreci bir kimliğe sahip olduklarını göstermek amacıyla da kullanabilmektedirler (Dauvergne ve Lister, 2013). İlaveten, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik konusundaki uygulamaları, yönetim konusunda daha fazla şeffaflık talep eden yatırımcıları da işletmeye çekebilmektedir (Eccles vd., 2014). Böyle bir durum, öncü işletmelerin hayata geçirdiği çevreci uygulamaların rakiplerin stratejilerini etkileyerek o işletmelerin de benzer sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirmesine neden olabilmektedir. Bununla birlikte, yeşil sertifikalar da işletmelerin standartlara ve prosedürlere uyumunun kanıtı olmakla birlikte bu sertifikalar işletmenin çevresel sürdürülebilirliğe uyumunun sinyali olarak da algılanmaktadır. Dolayısıyla, yeşil sertifikalara sahip işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Potoski ve Prakash, 2005). İşletmeler, rekabet baskısından kaynaklı olarak, çevresel performansları ve çevre

dostu faaliyetleri hakkında asılsız veya abartılı iddialarda bulunmakla eleştirilmektedirler. Bu tür eleştirilerden kaçınma adına işletmelerin çevresel faaliyetleri hakkında gerçek ve şeffaf bilgiler vermeleri gerekmektedir (Laufer, 2003).

1.3.5. Üst Yönetimin Baskısı

Günümüzde işletmeler, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik uygulamaları, stratejik kararlarına dâhil etme konusunda kendilerini giderek daha fazla paydaş baskısı altında hissetmektedir. Bu baskıların bir kısmı tüketiciler, devlet ile düzenleyici kurum ve kuruluşlar, toplum ve rakipler gibi dış paydaşlardan gelirken, önemli bir kısmı da üst yönetim gibi bir iç paydaştan kaynaklanmaktadır. Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik bu içsel baskıların anlaşılması, işletmelerin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu iş modellerine geçilmesine zemin hazırlayabilmektedir. Üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliği işletmeler üzerinde önemli bir baskı olarak algılanması, çevresel sürdürülebilirlik ve iş performansının iç içe geçmiş doğasının giderek daha iyi anlaşılmasından kaynaklanmaktadır.

Üst yönetimin baskısı, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik stratejisini önemli derecede etkileyebilmektedir. Bunun nedeni, üst yönetimin kararların alınmasında, kaynakların tahsisinde ve stratejik yönün belirlenmesindeki rolüdür. Ayrıca, üst yönetim, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik stratejilerin şekillendirilmesinde, uygulanmasında ve bunlara bağlı kalınmasında kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla üst yönetimin tutumları, davranışları ve kararları işletmelerin sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesini ve yürütülmesini doğrudan etkileyebilmektedir. Çevre dostu uygulamalar, işletmeler için artık isteğe bağlı bir uygulamalardan ziyade; kamu imajı, müşteri sadakati, kârlılık ve operasyonel süreçler üzerinde önemli etkileri bulunan ve kurumsal bir vatandaş olabilmek için gün geçtikçe zorunlu hale gelen uygulamalar olarak görülmektedir (Chen vd., 2018). Bu bağlamda, başarılı bir çevresel sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulmasında üst yönetimin rolü kritiktir.

Üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğe olan bağlılığı, işletmelerin strateji ve operasyonlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlılık, işletmelerin stratejik planlama süreçlerine yansiyabilmekte ve sürdürülebilirlik temel bir iş hedefi olarak ele alınabilmektedir. Örneğin; üst yönetim, yeşil teknolojilere, yenilenebilir enerjiye, atık azaltmaya veya enerji verimliliğine yönelik yatırımlara öncelik verebilmektedir. Çünkü, bu tür stratejik kararlar, işletmelerin performansını artırabilmekte ve rekabet avantajı kazanmasına katkıda bulunabilmektedir (Delmas ve Toffel, 2008). Üst yönetim baskısının çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki olumlu etkisini en düzeye çıkarmak için, sürdürülebilirliğin kurumun vizyonu, misyonu ve değerleriyle uyum içinde olması

ve işletmenin çevreci felsefesinin paydaşlara etkili bir şekilde iletilmesinin gerekmektedir. Üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğe olan bağlılığı çalışanları motive edebilmekte ve bu bağlılık kurum kültürüne yansıyabilmektedir (Ramus ve Steger, 2000). Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir husus bulunmaktadır: Üst yönetimden gelen baskılar, işletmelerin çevre dostu olduklarına dair yanlış veya abartılı bir izlenim verdikleri uygulama olan yeşil yıkama (greenwashing) ile de sonuçlanabilmektedir. Üst yönetim, gerekli olan değişiklikleri, uygulamaları ve yatırımları yapmadan ve herhangi bir faaliyete girişmeden, sadece imaj değiştirmeye yönelik çalışmalara giriştiğinde, bu faaliyetler işletmelerin itibarına ve paydaş ilişkilerine zarar verebilmektedir (Laufer, 2003).

Üst yönetim, genellikle kısa vadeli finansal sonuçlar elde etme eğilimindedir. Bu durum, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri pahasına anlık kârlara odaklanılmasına sebebiyet vererek finansal performans ile çevresel sürdürülebilirlik arasında potansiyel bir çatışmaya neden olabilmektedir (Slawinski vd., 2017). Ancak, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalarından kaynaklanan verimlilik iyileştirmeleri, maliyet tasarrufları, azalan çevresel ve paydaş riskleri, artan itibar ve müşteri sadakati de dâhil olmak üzere çevresel sürdürülebilirliğin operasyonel ve stratejik düzeyde avantajları da bulunmaktadır (Hart ve Milstein, 2003). Bu bakış açısı, çevresel sürdürülebilirliği bir değiş tokuş olarak değil, bir rekabet avantajı olarak görülmesini sağlamaktadır. Örneğin, enerji tasarrufu sağlayan teknolojilere yatırım yapmak sadece standartları karşılamakla kalmamakta, aynı zamanda işletmelerin verimliliğini artırdığı gibi maliyetlerini azaltmaktadır.

Çalışanların sürdürülebilirlik bilinci, üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik baskılarının önemli bir bölümünü teşkil etmektedir. Çalışanların tutumları, inançları ve eylemleri üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik girişimlerini etkileyebilmektedir (Gond vd., 2010). Son yıllarda, çalışanlar, çevresel sorunların ve bu sorunların çözümündeki rollerinin daha fazla farkına varmaktadır. Örneğin; çalışanlar bağlı olduğu departmanlarda atık azaltma, enerji tasarrufu ve sürdürülebilir kaynak kullanımına katkıda bulunabilmektedir (Bissing-Olson vd., 2013). Bu bağlamda, çalışanlar, çevreye duyarlı davranışları destekleyen ve teşvik eden bir kurum kültürü oluşturmaları amacıyla üst yönetim üzerinde baskılar oluşturabilmektedir. Ancak, üst yönetimin sürdürülebilirlik girişimlerine yönelik niyetlerinin de inandırıcı olması, yüzeysel ve göstermelik olmaması gerekmektedir. Çünkü, işletmelerin yeşil yıkama (greenwashing) faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde sinizme ve işyerinde memnuniyetsizliğe neden olduğu belirtilmektedir (Lyon ve Montgomery, 2015). Ayrıca, üst yönetim ekibindeki bilişsel çeşitlilik (farklı bakış açıları veya düşünce zenginliği), yenilikçi ve etkili çevresel stratejiler geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Wang vd., 2020). Farklı geçmişlere, deneyimlere ve bakış açılarına sahip ekipler, çevresel meseleleri daha geniş bir perspektiften değerlendirme eğilimindedir. Bu

durum, çevresel sürdürülebilirlik adına daha kapsamlı ve yenilikçi stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlayabilmektedir.

1.4. Yeşil İşletmecilik Uygulamaları ve Pozitif Örgütsel Çıktılar

1.4.1. Yeşil İşletmecilik Uygulamalarının Tanımı ve Kapsamı

Günümüzde modern işletme dünyası, küresel ısınma, iklim değişikliği, kirlilik ve doğal kaynakların tükenmesi gibi çevresel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar, işletmelerin sürdürülebilir uygulamaları benimsemeleri gerektiren bir paradigma kaymasına yol açmaktadır. Son yıllarda, negatif çevresel etkileri azaltma ve çevreye pozitif katkılar sunma amacıyla yeşil işletmecilik uygulamalarına olan ilgi artmaktadır. İşletmeler, geleneksel iş modellerinden uzaklaşarak operasyonel süreçlerine ve stratejilerine yeşil uygulamaları entegre etmeye başlamışlardır (Caroll ve Shabana, 2010). Bu bağlamda yeşil işletmecilik uygulamaları, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini mahrum bırakmadan bugünkü ekonomik büyümeyi teşvik eden ve aynı zamanda çevrenin korunmasını sağlayan bir iş modeli olarak stratejistler ve akademisyenler tarafından büyük bir ilgi görmektedir (Ramadani vd., 2022). Dolayısıyla, yeşil işletmecilik uygulamaları, sürdürülebilir kalkınmayı teşvik edip sosyal refahı artırarak bu uygulamaların benimsemelerini teşvik eden elverişli bir ortam sunmaktadır (Schaltegger ve Wagner, 2011).

Yeşil işletmecilik uygulamaları, işletme faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek amacıyla tasarlanan stratejileri, politikaları ve uygulamaları kapsamaktadır (Bansal ve Song, 2017). Yeşil işletmecilik uygulamalarının kapsamı, izole ve göstermelik sürdürülebilir girişimlerin benimsenmesinin ötesine uzanmaktadır. Yeşil işletmecilik uygulamaları; tedarik ve üretimden, teslimat ve satış sonrası hizmetlerine kadar bir işletmenin değer zinciri boyunca çevresel sürdürülebilirlik felsefesini iş uygulamalarına ve stratejilerine entegre etmeyi amaçlamaktadır (Kiron vd., 2012). Bu uygulamalar, ürün ve hizmetlerin yaşam döngüsünün her aşamasında, hammadde tedarikinden ürünün son kullanımına kadar ekolojik ayak izini en aza indirmeyi hedefleyen kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır (Barbieri ve Santos, 2020; Hasan vd., 2019). Dolayısıyla bu yaklaşım, olumsuz çevresel etkileri minimize ederken ekonomik büyüme ve uzun vadeli sürdürülebilirliği destekleyen çeşitli stratejileri ve girişimleri içermektedir. Bu bağlamda yeşil işletmecilik uygulamaları; üretimden enerjiye, perakendeden hizmet sektörüne kadar çeşitli alanlarda ve büyüklükteki işletmeler tarafından uygulanabilen uygulamaları oluşturmaktadır.

Yeşil işletmecilik uygulamalarının işletmeler tarafından benimsenip hayata geçirilmesinde çok sayıda faktör bulunmaktadır. Çevresel yasal mevzuat ve yönetmelikler, işletmelerin çevreci uygulamaları benimsemeleri için baskı oluşturan önemli bir itici güçtür. Devlet ve düzenleyici kuruluşlar, işletmelerin faaliyetlerini sürdürülebilir bir şekilde devam ettirmeleri amacıyla teşvikler sağlayabilmekte veya çeşitli yaptırımlar uygulayabilmektedir (Baah vd., 2021). Yeşil teknolojilere yapılan yatırımlar, özellikle enerji verimliliği ve atık azaltma yoluyla uzun vadede maliyet tasarrufları elde etmeyi mümkün kılarak işletmelerin kârlılığını ve verimliliğini arttırmaktadır. (Schaltegger ve Terje, 2002). Benzer şekilde, yeşil işletmecilik uygulamaları sayesinde kaynakların daha verimli kullanılması sağlanarak maliyetler ve çevresel etkiler azaltılabilmektedir (Lovins vd., 1999).

Artan bilinçli tüketici kitlesi, sürdürülebilir ürünleri tercih ederek, bu talepleri karşılayan işletmelerin pazar payını genişletmesine ve yeni pazarlara girmesine olanak tanımaktadır (Huang vd., 2006). Çevre dostu marka imajına sahip işletmeler, paydaşlar nezdinde olumlu bir algı yaratarak müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırabilmekte, yeni müşteriler de çekebilmektedir (Chen, 2010). Ayrıca, bu uygulamalar, işletmelerin rakiplerinden ayrışmasını ve pazarda rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır (Chen ve Chang, 2013). Toplumsal çevresel farkındalık ve baskılar, işletmeleri daha sürdürülebilir iş modellerine yönlendirirken, bu baskıları karşılamayan işletmeler toplumun tepkisini çekebilmektedirler (Dauvergne ve Lister, 2012). Yeşil işletmecilik uygulamalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi, üst yönetimin desteği ve bağlılığı ile mümkündür ve bu genellikle iş operasyonlarında önemli değişiklikler gerektirmektedir (Ma vd., 2021). Teknolojik gelişmeler, işletmelerin çevresel etkilerini azaltmalarına yardımcı olacak yeni yöntemler sunarak çevre dostu faaliyetler için fırsatlar yaratmaktadır (Porter ve van der Linde, 1995).

İklim değişikliği, biyoçeşitlilik kaybı ve kaynak kıtlığı gibi gezegenimizi tehdit eden faktörler, işletmeleri, faaliyetlerini yeniden gözden geçirmeye ve daha sürdürülebilir alternatifler aramaya yönlendirmektedir. Yeşil işletmecilik uygulamaları sayesinde kirlilik azalmakta, doğal kaynaklar ve ekosistem korunmaktadır. İşletmeler, enerji verimliliği sağlayarak ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelerek karbon emisyonlarını azaltabilmekte ve iklim değişikliğiyle mücadeleye katkıda bulunabilmektedirler. Bu uygulamalar, atık azaltımını teşvik etmekte, malzemelerin geri dönüşümünü ve yeniden kullanımını desteklemektedir. İşletmeler, etkili atık yönetimi sistemleri ile çöp sahalarına gönderilen atık miktarını azaltabilmekte ve böylece çevrenin korunmasını sağlayabilmektedirler (Hasan vd., 2019).

Sonuç olarak, yeşil işletmecilik uygulamaları, işletmelerin stratejilerinde ve operasyonlarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu uygulamalar, sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmekte, sağlanmasına ve paydaş ilişkilerinin yürütülmesine yönelik etkili bir yaklaşım sunmakta, çevrenin korunmasına ve sosyal refahın artırılmasına katkıda bulunmaktadır. İşletmeler, sürdürülebilirliği faaliyetlerine dahil etmenin önemini kavramaya başladıkça, bu uygulamaların işletmeler tarafından benimsenmesi de hızlanmakta ve kolaylaşmaktadır. Yukarıda bahsi geçen uygulamalardan hareketle, bu bölümde; “yeşil üretim”, “yeşil pazarlama”, “yeşil tedarik zinciri ve lojistik” ve “yeşil insan kaynakları yönetimi” gibi sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarına odaklanılmaktadır.

1.4.2. Yeşil Üretim Yönetimi Uygulamaları: Tanımı ve Kapsamı

Yeşil üretim uygulamaları, 1970’li yılların çevreci hareketlerinin sanayileşmeni çevre ve insan sağlığı üzerindeki zararlı etkilerini vurgulamasıyla kök salmıştır. Bu hareketler, çevre yasalarının ve yönetmeliklerinin hayata geçirilmesini teşvik ederek endüstrileri daha temiz üretim yöntemlerini araştırmaya ve sürdürülebilir uygulamaları benimsemeye yönlendirmiştir. Yeşil üretimin ilk evreleri, çevresel zararların oluşumundan sonra müdahale etmeye yönelik reaktif kirlilik kontrol teknolojileri ve atık yönetim sistemleri gibi boru sonu (pipe-end) çözümleri ile karakterize edilmektedir (Mantovani vd., 2017). Ancak, 2000’li yıllardan sonra yeşil üretim uygulamalarının odak noktası; eko-tasarım, yaşam döngüsü analizi ve kaynakların verimli kullanımını vurgulayan daha proaktif ve entegre yaklaşımlara doğru evrilmiştir. Artan tüketici bilinci, paydaşların baskısı ve sürdürülebilirlik ihtiyacı, yeşil üretim uygulamalarının işletme stratejilerinde önemli bir yer edinmesini sağlamıştır (Baah vd., 2021).

Günümüzde işletme faaliyetlerinin çevreye etkileri büyük bir endişe kaynağı olmuştur. Bu endişelere cevaben geliştirilen “Yeşil Üretim” yaklaşımı, üretim sürecinin her aşamasında sürdürülebilir ve çevre dostu uygulamaların benimsenmesine öncülük ederek, geleneksel üretim paradigmasından önemli bir kopuşu temsil etmektedir (Burns, 2012). Yeşil üretimin amacı; atık üretimini azaltmak, çevresel zararı minimize etmek ve kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik ederek endüstriyel faaliyetleri sürdürülebilir kalkınmanın genel hedefleriyle uyumlu hale getirmektir. Yeşil üretim uygulamaları, çevresel etkileri azaltmanın ötesinde, ekonomik büyümeyi ve sosyal refahı teşvik etme potansiyeline de sahiptir. Böylece yeşil üretim; ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçlar arasındaki dengeyi ön plana çıkaran üçlü kâr hanesi yaklaşımının temel ilkelerini yansıtmaktadır (Elkington, 2013). İlâveten bu uygulamalar, çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan yeni fikirlerin ve süreçlerin hayata geçirilmesin kapsayan eko-inovasyon ilkeleriyle de uyumluluk göstermektedir (Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü – OECD, 2017). Bu bağlamda

eko-inovasyon, kaynak verimliliğini artırma, emisyon ve atıkların azaltılmasını sağlama ve ekonomik büyümeyi destekleme gibi önemli katkılar sunmaktadır.

Çevreye duyarlı üretim anlamına gelen yeşil üretim, üretim süreçlerinin çevresel etkilerini minimuma indirmeyi hedefleyen geniş bir teknik uygulama ve strateji yelpazesini barındırmaktadır. Yeşil üretim uygulamaları, “kaynakları verimli kullanan, daha az atık üreten ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip bir üretim türü” olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, “al-yap-sat” (take-make-dispose) şeklindeki geleneksel ve doğrusal modelden, “azalt, yeniden kullan ve geri dönüştür” (reduce, reuse and recycle) şeklindeki döngüsel bir yaklaşıma geçişi savunan ekonomik modelin temel ilkelerini yansıtmaktadır (Geng ve Doberstein, 2008). Bu ilkelerin üretim süreçlerine etkin bir şekilde entegre edilmesi, yeşil üretim uygulamalarının kritik bir unsurunu oluşturmaktadır. Bahsi geçtiği üzere, çalışmanın bu bölümünde, yeşil üretim uygulamalarını temsil eden atık maddelerin azaltımı, doğal kaynak kullanımının optimizasyonu, karbondioksit salımının azaltılması ve enerji tasarrufu gibi çeşitli yeşil üretim uygulamalarına odaklanılacaktır.

1.4.2.1. Atık Maddelerin Azaltılmasına Yönelik Uygulamalar

Atıkların azaltılması veya uygun şekilde bertaraf edilmesi, yeşil üretimde kritik bir rol oynamakta ve çevresel sürdürülebilirliğe ulaşılmasında önemli bir adımı temsil etmektedir. Atık, insan yaşamının ve endüstriyel faaliyetlerin yan ürünüdür. Üretim ve tüketim süreçlerinden kaynaklanan atıkların azaltılması, bu atıkların doğru bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Depolama ve yakma gibi geleneksel atık bertaraf yöntemleri, sera gazı emisyonlarına, tehlikeli maddelerin toprağa ve suya sızmasına ve hava kirliliğine yol açarak çeşitli çevresel sorunlara neden olmaktadır (Weldeslassie vd., 2018). Geleneksel üretim ve atık yönetimi modelleri, modern ve yeşil üretim ilkeleriyle çelişmektedir. Geleneksel üretim ve atık yönetimi modellerinin uzun vadede sürdürülebilir olmadığına anlaşılmaya başlanmasıyla birlikte daha sürdürülebilir modellere olan ihtiyaç artmıştır.

Çevresel sürdürülebilirlik açısından, çevre üzerindeki olumsuz etkiyi azaltma hedefiyle, modern atık yönetim tekniklerinin benimsenmesi önemlidir. Bu modern yöntemler, kirliliği önemli derecede azaltabilir, doğal kaynaklarının aşırı kullanımını engelleyebilir ve iklim değişikliği hızını yavaşlatabilir. Geri dönüşüm (re-cycle), modern atık yönetim tekniklerinin önemli bir örneğidir. Geri dönüşüm, atık malzemelerin yeniden kullanılabilir ürünlere dönüştürülmesi sürecidir. Böylece; enerji tüketimini azaltmakta, hava ve su kirliliğini düşürmekte ve sera gazı emisyonlarını minimize etmektedir. İlaveten, geri dönüşüm, atıkların düzenli olarak depolama

alanlarına gitmesini engellerken, bu atıkların hammadde olarak yeniden kullanılmasını sağlamakta ve yeni kaynak ihtiyacını azaltmaktadır (Shen vd., 2020).

Geri dönüşüm uygulamaları, sadece geleneksel malzemeleri kapsamakla kalmamakta, aynı zamanda elektronik atık (e-atık) gibi alanları da içermektedir. E-atık dönüşümü, kullanılmış elektronik cihazlardan değerli metallerin çıkarılmasını içermektedir. Bu sayede; altın, bakır ve paladyum gibi değerli metaller geri kazanılmaktadır (Cayumil vd., 2016). Bu uygulama, e-atıkların çevresel zararlarını azaltmaktadır. Çünkü, bu atıklar, kurşun, cıva ve arsenik gibi tehlikeli maddeler içermektedirler. Bu maddelerin doğaya sızma riski, uygun olmayan bertaraf yöntemleriyle artmaktadır. Benzer şekilde, atık malzemelerin daha kaliteli veya çevresel değeri olan ürünlere dönüştürülmesini kapsayan ileri dönüşüm, atık bertarafına yenilikçi bir yaklaşım getirmekte ve yeni hammadde talebini azaltarak doğal kaynakların korunmasını sağlamaktadır. Örneğin, moda endüstrisinde, atık tekstil ürünleri yüksek kaliteli giysilere dönüştürülerek değerlendirilmektedir (Park ve Lin, 2020).

Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında, yeniden kullanım, bir ürün veya malzemenin tek seferlik kullanımdan sonra atılması yerine orijinal formuyla birden fazla kez kullanılmasını ifade etmektedir (Korhonen vd., 2018). Yeniden kullanım; tekrar kullanım, onarım, yenileme ve yeniden üretim gibi çeşitli boyutlara sahiptir ve kişisel yaşam tarzlarından endüstriyel süreçlere kadar farklı alanlarda uygulanabilmektedir (Geissdoerfer vd., 2017). Malzemelerin ve ürünlerin yeniden kullanımı, kaynakların çıkarılmasını ve tüketilmesini, atık oluşumunu ve kirliliği azaltmaya yardımcı olarak çevresel sürdürülebilirlikte önemli bir rol oynamaktadır (Ragaert vd., 2017). Bireysel düzeyde, yeniden kullanımın benimsenmesi, çevresel sürdürülebilirliğin teşvik edilmesinde önemlidir. Örneğin, tüketiciler alışveriş poşetlerini yeniden kullanarak, tek kullanımlık plastik poşetlere olan talebi ve sonuç olarak çevre kirliliğini azaltabilmektedirler (Clapp ve Swanston, 2009). Tek kullanımlık plastik şişeler yerine yeniden kullanılabilir su şişeleri kullanmak, plastik atık miktarını ve yeni şişe üretimi için gerekli enerjiyi azaltabilmektedir (Bethurem vd., 2021). Evlerde kap, kavanoz ve diğer ambalajların yeniden kullanılması, atık miktarını en aza indirgeyerek yeni kaynak ihtiyacını azaltabilmektedir (Pandey vd., 2018). Son yıllarda, tüketiciler, ikinci el ürünler satın alarak veya giysilerini daha uzun süre kullanarak yeniden kullanımı destekleyebilmekte, böylece bu ürünlerin yaşam döngüsünü uzayabilmekte, atık ile kaynak kullanımı azalabilmektedir (Janigo ve Wu, 2015). İçecek kapları için depozito iade sistemleri, tüketicileri kapları yeniden kullanmaya teşvik ederek atık ve kaynak kullanımını azaltmaktadır. Bu tür uygulamalar, atık malzemelerin yeniden kullanımını kolaylaştırarak bu malzemelerin çöp sahalarına gitmesini engelleyebilmektedir.

Endüstriyel düzeyde yeniden kullanım; hammadde talebinin, atıkların ve enerji kullanımının azaltılmasına büyük katkı sağlayarak çevresel sürdürülebilirliği önemli ölçüde desteklemektedir. “Endüstriyel simbiyoz” kavramı, bir süreçteki atık ürünlerin başka bir süreçte hammadde olarak yeniden kullanılmasını teşvik eden, farklı endüstriler arasında karşılıklı fayda sağlayan ilişkileri tanımlamaktadır (Chertow, 2007). Örneğin; bir fabrikanın atık ısısı depolanarak ya da korunarak başka bir süreçte kullanabilmekte, böylece enerji kullanımı ve karbondioksit emisyonları azaltılabilmektedir (Mirata ve Emtairah, 2005). Tedarik zincirinde; palet, kasa ve konteyner gibi malzemeler, yeniden kullanılmak üzere tasarlanarak kaynak tüketimi ve atık oluşumu önemli derecede azaltılabilmektedir (Agrawal vd., 2015). Otomotiv ve elektronik endüstrileri, bileşenleri yenileyerek veya yeniden üreterek kaynak kullanımı ile israfı azaltabilmekte ve maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir (Sundin ve Dunback, 2013). Ayrıca, kentsel planlamada, yeni inşaatlar yapmak yerine, kaynak tasarrufu ve kültürel mirasın korunması amacıyla mevcut binaların tadilatı ve uyarlama yoluyla yeniden kullanılmasına öncelik verilmektedir (Bullen ve Love, 2010). İlaveten, toksik içeren maddeler yerine çevre dostu maddelerin kullanılmasıyla birlikte atık madde miktarı azalacağından bunların işlenmesine, taşınmasına ve bertaraf edilmesine yönelik ihtiyaç azalabilmekte ve böylece maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir. Atık maddelerin azalmasıyla, hammadde kullanımında ve zararlı maddelerin emisyonunda düşüşler, operasyonel verimlilik düzeyinde de artışlar yaşanmaktadır. Bu önlemler, sorumlu kaynak kullanımını teşvik ederken çevresel bozulmayı azalttığı için çevresel sürdürülebilirlik açısından kritik bir önem taşımaktadır (Tseng ve Chiu, 2013).

1.4.2.2. Doğal Kaynak Kullanımının Azaltılmasına Yönelik Uygulamalar

Son yıllarda, çevresel sürdürülebilirliği etkin bir şekilde yönetebilmek amacıyla doğal kaynak kullanımının azaltılması ve kaynak verimliliğinin artırılması küresel bir ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır. Çeşitli paydaşlar, yeşil üretimin önemli bir unsuru olan ve çevresel sürdürülebilirliğe doğrudan katkı sağlayan doğal kaynakların stratejik kullanımının önemine dikkat çekmektedir. Yeşil üretimde doğal kaynak kullanımının azaltılması; enerji, su, hammadde ve diğer doğal kaynakların tüketimini en aza indirmeye yönelik önlemler ve stratejileri kapsamaktadır. Bu kaynakların kullanımını azaltmanın temel amacı, sürdürülebilirliklerini sağlamak ve tüketimlerinin çevreye olan etkilerini minimize etmektir (Zhu vd., 2013). Doğal kaynakların verimli kullanımını sağlamak için stratejik planlama ve malzeme seçimi kritiktir. Yeşil üretim uygulamaları; farklı malzemelerin bulunabilirliği, yenilenebilirliği, kaynakların çıkarılma süreci ve geri dönüştürülebilirliği dahil olmak üzere çevresel etkileri derinlemesine incelemeyi gerektirmektedir (Ashby, 2012). Üretim döngüsü içinde doğal kaynak tüketimini azaltmak için çeşitli stratejiler mevcuttur. Bu stratejilerin en önemlilerinden biri malzemelerin ikamesidir. Malzemelerin ikamesi, yenilenemeyen kaynakların yenilenebilir veya çevreye daha az zarar veren kaynaklarla

değiştirilmesini içermektedir. Örneğin; plastikler yerine biyolojik olarak parçalanabilen malzemelerin kullanılması veya fosil yakıtlar yerine yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilmektedir (Mishra vd., 2020).

Doğal kaynak kullanımının azaltılmasına yönelik bir diğer strateji ise süreç optimizasyonudur. İşletmeler, gelişmiş yöntemler ve teknolojileri kullanarak üretim süreçlerini daha az kaynak kullanacak şekilde optimize edebilmektedirler. Bu optimizasyon, operasyonel verimliliği artırma, üretim kalitesini yükseltme, israfı azaltma ve üretim süreçlerini düzenleme gibi avantajları sunmaktadır. Süreçleri iyileştirmenin en önemli bir basamağı da otomasyon sistemlerinin kullanımıdır. Robotik sistemler aracılığıyla gerçekleştirilen otomasyon, görevleri manuel alternatiflerine göre daha verimli bir şekilde yerine getirerek kaynak kullanımını azaltabilmektedir. Örneğin, bir otomobil üreticisi, yapay zekâ destekli otomasyon süreçlerini kullanarak malzeme israfını ve enerji tüketimini azaltılabilmektedir. İlaveten, yalın üretim, süreç optimizasyonunda etkili bir yöntemdir. Bu yöntem; değer katmayan faaliyetlerin sistematik olarak belirlenip elimine edilmesini, üretim fazlası, bekleme süreleri, aşırı işleme, fazla envanter, gereksiz işlemler ve kusurların azaltılmasını hedeflemektedir. Yalın üretim; kaynak tüketimini azaltan, daha akıcı ve verimli süreçler oluşturmaktadır (Dieste, 2019). Örneğin, gıda sektöründeki bir üretici, Değer Akış Haritalamasını (Value Stream Mapping) kullanarak üretim süreçlerindeki gereksiz üretim fazlalıklarını ve bekleme sürelerini tespit edebilmekte, böylece kaynakların israfını önleyebilmektedir (De Steur, 2016). Nitekim bu süreç, işletmelerin ekonomik ve operasyonel verimliliğini artırmanın yanı sıra çevresel sürdürülebilirliğe de katkıda bulunmaktadır.

Verimli su yönetimi, üretim süreçlerinde su kullanımını azaltarak önemli bir çevresel sürdürülebilirlik stratejisi sunmaktadır. Yağmur suyu hasadı (rainwater harvesting), su geri dönüşüm sistemleri ve atık suyun yeniden kullanılması gibi yöntemler, bu stratejisinin kritik unsurlarıdır (Stec vd., 2015). İlaveten, ürünlerin üretim ve kullanım aşamalarında kaynakların verimli kullanılacak şekilde tasarlanması da mümkündür. Örneğin, bir mobilya işletmesi, daha az malzeme kullanımı gerektiren ve kolayca tamir edilebilen modüler tasarımlarla israfı önleyebilmektedir (Xiong vd. 2020). Önceden de bahsi geçtiği üzere, endüstriyel simbiyoz, bir sürecin atığının başka bir süreçte girdi olarak kullanılmasıyla yeni kaynak ihtiyacını azaltmaktadır. Bir kereste ve kâğıt fabrikası arasındaki iş birliği buna örnek olabilmektedir, çünkü kereste fabrikasının atıkları kâğıt fabrikası için hammadde haline gelebilmektedir (Martin, 2020). Ambalaj kullanımının azaltılması da kaynak tüketimini önemli ölçüde düşürebilmektedir. Örneğin, bir gıda işletmesi, atıkları azaltılmak için minimal ambalajlar tasarlayabilmekte veya yeniden doldurulabilir kaplar kullanabilmektedir (Zhu, 2022). Dijital üretim teknolojileri (3D Baskı), nesneleri katman katman oluşturarak sadece gerekli miktarda malzeme kullanmakta ve böylece israfı büyük ölçüde azaltmaktadır (Gebler vd., 2014).

Bahsi geçen tüm bu unsurlardan hareketle, doğal kaynak kullanımının azaltılması ve verimli kullanılması stratejik planlama, teknolojik yenilik ve çevresel sürdürülebilirlik bakış açısı gerektiren çok yönlü bir konu olduğu belirtilebilir. Doğal kaynak kullanımının azaltılması üretim fazlasının ve israfın azalmasını sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda kalite, verimlilik ve üretkenlikte de iyileşme sağlamaktadır. Otomasyon ve yalın üretim gibi uygulamalar sayesinde işletmeler çevresel etkilerini azaltabilmekte ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilmektedirler.

1.4.2.3. Karbondioksit Salımının Azaltılmasına Yönelik Uygulamalar

Küresel ısınma ve iklim değişikliği konularındaki artan endişeler, dünya genelinde karbondioksit (CO₂) salımlarının azaltılması yönündeki çabaları hızlandırmaktadır. Günümüzde çeşitli sektörler, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve CO₂ salımının azaltılması amacıyla yeşil üretim tekniklerine yönelmiştir. Uluslararası Enerji Ajansı'na [International Energy Agency] (2021) göre, enerji sektörü, küresel sera gazı salımlarının üçte ikisinden fazlasını oluşturan sektördür. Daha düşük CO₂ salımı, atmosferdeki ısıyı tutma etkisini azaltarak iklim değişikliği hızını yavaşlatmaktadır. CO₂ salımının artması, dünyanın ısınmasına ve dolayısıyla kuraklık, çölleşme ve buzulların erimesi gibi olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu durum, insanlığın geleceği için ciddi riskler oluşturmaktadır. Bu nedenle, CO₂ salımının azaltılması, tüm dünyanın ortaklaşa ele alması gereken acil bir sorundur.

CO₂ salımının azaltılması için birçok yeşil üretim tekniği bulunmaktadır. Yenilenebilir enerji kaynaklarından faydalanmak, öne çıkan tekniklerden biridir. Güneş, rüzgâr, hidroelektrik ve biyokütle gibi yenilenebilir enerji kaynakları, fosil yakıtlara göre daha az karbon yoğun olduğundan, sera gazı emisyonlarını önemli ölçüde azaltmaktadır (Creutzig vd., 2017). Bu kaynaklardan elde edilen enerji; elektrik üretimi, imalat, ulaşım ve tarım gibi çeşitli sektörlerde CO₂ salımını azaltma potansiyeline sahiptir. Böylece, hem çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunulmakta hem de ekonomik verimliliği artmaktadır. Örneğin; işyerleri ve üretim tesislerinin çatılarına güneş panelleri kurmak, fosil yakıtlara dayalı elektriğe olan bağımlılığı önemli ölçüde azaltabilmektedir. Karbon yakalama ve depolama tekniği, CO₂ salımını azaltılma konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu teknoloji, endüstriyel ve enerji üretim süreçlerinden kaynaklanan CO₂'nin atmosfere salınmadan önce yakalanmasını, bir depolama alanına taşınmasını ve sonrasında atmosfere zarar vermeyecek şekilde depolanmasını içermektedir (Leung vd., 2014). Shell'in Kanada'da yılda bir milyon ton CO₂ yakalayan ve depolayan Quest CCS projesi bu uygulamaya bir örnektir (Shell, 2021). Düşük karbonlu malzemelerin üretimi ve kullanımı, başka bir yeşil üretim tekniğidir. Üretim süreçlerinde, karbon yoğunluğu daha düşük alternatif

malzemelerin kullanılması, CO₂ emisyonlarını azaltabilmekte, hava kalitesini iyileştirmekte ve kaynakları koruyarak çevresel sürdürülebilirliği doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin, Apple'ın ürünlerinde düşük karbonlu alüminyum kullanımı bu yaklaşımın bir parçasıdır (Apple, 2021). Elektrikli araçların kullanılması ve toplu taşımanın teşvik edilmesi, ulaşım sektöründen kaynaklanan CO₂ salımını da azaltabilmektedir (Geng vd., 2013).

Tedarik zincirlerinin optimize edilmesiyle nakliye mesafeleri azalmakta ve böylece CO₂ salımı düşük seviyelere inebilmektedir. Unilever, bu tür önlemleri tedarik yönetimi ve lojistik stratejilerine dahil etmiştir (Unilever, 2020). Döngüsel ekonomi; kaynak kullanımını optimize ederek ve atık oluşumunu minimize ederek sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, ürün ve malzemelerin tasarım, üretim, kullanım ve yeniden kullanım süreçlerini kapsamakta, böylece CO₂ salımını azaltmakta ve çevresel ayak izini düşürmektedir. Döngüsel ekonomi uygulamaları, tekrar üretim gereksinimini azaltarak, yeni hammaddelerin çıkarılması ve işlenmesine bağlı CO₂ salımlarını önemli ölçüde azaltabilir (Barnosky vd., 2012). H&M gibi markalar, kullanılmış giysileri toplayarak ve bu materyalleri yeni ürünler üretmek için kullanarak döngüsellliği teşvik etmektedir (H&M, 2020). Yeşil binalar, enerji ve kaynakları daha verimli kullanarak atmosfere daha az CO₂ salmaktadır (Lu vd., 2020). Endüstriyel süreçlerde düşük karbonlu yakıtlara geçmek karbondioksit salımını azaltabilmektedir. Örneğin, işletmeler üretim süreçlerinde biyoyakıtlar kullanabilmektedirler (Schaub ve Vetter, 2008).

CO₂ salımını en aza indirmek, yeşil üretimin çözmeye çalıştığı ana sorunlardan biridir. Özellikle endüstriyel faaliyetler ve fosil yakıtların yakılması sonucu atmosferdeki CO₂ miktarının artışı, küresel ısınma ve iklim değişikliğinin başlıca nedenlerindendir. Bu durum, ekosistemlerin hassas dengesini bozarak, insanlar dahil birçok türün yaşamını tehdit etmektedir. CO₂ salımının azalması, iklim değişikliğini hafifletmenin yanı sıra, hava kalitesini iyileştirmekte, doğal kaynakların korunmasına katkıda bulunmakta ve böylece çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir. Gezegenimizin geleceği, çevre konularında birlikte ve etkileşimli hareket eden tüm paydaşların eylemlerine de bağlıdır. Bu nedenle, işletmeler ve paydaşlar, sürdürülebilir ve karbon-nötr bir geleceğe geçişte kritik bir rol oynamaktadır.

1.4.2.4. Enerji Tasarrufu Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

Enerji tasarrufu sağlamaya yönelik uygulamalar; üretim seviyesini ve verimliliği korurken veya artırırken tüketilen enerji miktarını azaltmak için uygulanan bir dizi önlemi ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu uygulamalar, bir operasyonel sonuca ulaşmak amacıyla enerjinin daha etkin kullanılmasını veya gereksiz enerji kullanımının önlenmesini içermektedir. Enerji tasarrufunun

önemi, çevresel etkilerin azaltılması, ekonomik verimliliğin artırılması ve sosyal sorumluluğun desteklenmesi ile daha da belirginleşmektedir. Bu durum, özellikle enerji tüketiminde büyük paya sahip olan üretim sektörü için geçerli olmaktadır. Çünkü, enerji sektörü, hem küresel enerji talebinin büyük bir bölümünü oluşturmakta, hem de CO₂ başta olmak üzere sera gazı emisyonlarına önemli düzeyde neden olmaktadır. Üretim süreçlerinde enerji tasarrufu sağlamaya yönelik uygulamalar, enerji talebini azaltarak, küresel iklim değişikliğinde önemli bir faktör olan sera gazı emisyonlarının azalmasını sağlamaktadır (Yao vd., 2019). Bu uygulamalar, yenilenemeyen kömür, gaz ve petrol gibi kaynaklara olan bağımlılığı azaltmakta ve bu kaynakların ömrünü uzatarak tükenmelerini geciktirebilmektedir. Enerji tasarrufu, bu kaynakların çıkarılmasını, taşınmasını ve yakılmasını azaltarak habitat tahribatının, su ve hava kirliliğinin oluşmasını engelleyebilmekte veya hafifletebilmektedir. Örneğin; kömür madenciliğinin neden olduğu ormansızlaşma ve su kaynaklarının kirlenmesi gibi etkiler, enerji tasarrufu ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik adımlarla minimize edilebilmektedir. Enerji tasarrufu, ayrıca, deniz seviyelerinin yükselmesi, biyoçeşitlilik kaybı ve ekstrem hava olayları gibi iklim değişikliğinin olumsuz etkilerini hafifletebilmektedir (Sovacool, 2016). Bunun yanı sıra, enerji tasarrufu, insan sağlığı ve refahının iyileştirilmesine de katkıda bulunmaktadır. Çevre dostu enerji kaynaklarının kullanımı, hava ve su kirliliğini önlemekte ve toplum sağlığını olumsuz etkileyen faktörlerin azaltılmasıyla yaşam kalitesini de artırmaktadır (Liu vd., 2010).

Enerji tasarrufu, işletmelere önemli ekonomik avantajlar da sunmaktadır. Enerji tüketimini azaltılmak, işletmelerin karbon ayak izlerini küçültmekle kalmamakta; üretim maliyetlerini düşürerek işletmeleri rekabetçi bir pozisyona getirmektedir (Nguyen vd., 2023). Bu sayede, işletmeler, kaynaklarını daha verimli kullanabilmekte, atık miktarını azaltabilmekte ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyebilmektedirler. Nitekim bu uygulamalar, kaynak optimizasyonu ve atık minimizasyonunu öne çıkaran, uzun vadede çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan döngüsel ekonomi ilkeleriyle de uyumludur (Geissdoerfer vd., 2017). İşletmeler, çevresel sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini göstererek, çevre dostu ürün ve hizmetleri tercih eden tüketicilerin nezdinde itibarlarını artırabilmektedirler (Alamsyah vd., 2020). Dolayısıyla, enerji tasarrufu sağlamaya yönelik uygulamalar, sadece çevresel iyileşmelerin sağlanması sonucunda atılmış bir önlem değil, aynı zamanda stratejik bir kararın tezahürü olabilmektedir.

Enerji tasarrufu, aynı veya daha kaliteli çıktıyı daha az enerji kullanarak üretmek için üretim sistemlerinin yeniden tasarlanmasını ve geliştirilmesini içermektedir. İşletmelerin çevre dostu olmayan üretim tekniklerini kullanmaları yerine çevre dostu olan enerji verimli teknolojilere geçmesi önemli miktarda enerji tasarrufu sağlayabilmektedir (Rosen ve Bulucea, 2020). Hibrit ve elektrikli araçlar, geleneksel araçlara göre kilometre başına daha az yakıt tüketmekte ve bu durum karbon emisyonlarını ve işletme maliyetlerini önemli ölçüde azaltmaktadır (Hawkins vd., 2013).

Bir diğ er strateji ise, güneş, rüzgâr ve hidroelektrik gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması nı teşvik edilmesidir. Yenilenebilir enerji, doğ al kaynaklardan elde edildiği için sürdürülebilir (Elabban vd., 2014).

Isı geri kazanımı sistemleri, üretim süreçleri sırasında ortaya çıkan ısıyı yakalayıp yeniden kullanmak amacıyla kullanılmaktadır (Zhang vd., 2017). Enerji denetimi ise, enerjinin bo a harcanabileceği ve tasarruf sağlanabilecek alanları belirlemek için düzenli olarak gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Kluczek ve Olszewski, 2017). Örneğin; 2015 yılında Walmart, enerji kullanımını %20 oranında azaltan enerji denetimi girişimlerini ba latmı tır (Laitner, 2015). Etkili yalıtım sistemleri, bir binanın ısıtılması veya soğutulması için gerekli enerji miktarını azaltarak enerji tasarrufu sağlamaktadır (Simona vd., 2017). LED aydınlatmalar ise, ampullere göre daha az enerji tüketmekte ve daha uzun ömürlü olmaktadır. Enerji kullanımını en aza indiren ve enerji verimliliğini en üst düzeye çıkaran yeşil bina tasarımı da bir diğ er enerji tasarrufu uygulaması örneğidir (Zhang vd., 2018).  retilmesi planlanan ürünlerin ömrünü uzatmak yeni üretim için gereken enerjiyi azaltmaktadır (Kagawa vd., 2006).

Genel olarak, enerji tasarrufu uygulamaları yeşil üretim bir bileşeni olarak çevresel sürdürülebilirliğe büyük katkılar sağlamaktadır.   letmeler, bu uygulamaları benimseyerek maliyetlerini d   r p rekabet güçlerini artırmakta, çevresel etkilerini azaltabilmekte, toplumsal hedeflere katkı sağlayabilmekte ve gezegenimizin uzun vadeli sürdürülebilirliğine destek olabilmektedir. Sonuç olarak; enerji tasarrufu sağlayan üretim süreçlerine geçiş, yalnızca çevresel bir zorunluluk değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan önemli faydalar sunabilen stratejik bir i  kararı olarak değerlendirilmelidir.

1.4.3. Yeşil Pazarlama Yönetimi Uygulamaları: Tanımı ve Kapsamı

Ekolojik pazarlama olarak da adlandırılan yeşil pazarlama, sürdürülebilirlik ilkelerine dayanarak tasarlanmış  evre dostu ürün veya hizmetlerin tanıtımını, pazarlamasını ve satışını kapsayan faaliyetler bütünüdür (Chen, 2010). Bu yaklaşım, işletmelerin çevresel hedeflerini ve pazarlama stratejilerini bir araya getirerek, ürün ve hizmetlerin çevresel faydalarını ön plana çıkararak satışını hedeflemektedir (Dangelico ve Pujari, 2010). Yeşil pazarlama, işletmelerin çevresel sorumluluklarının bilincinde olarak; ürünlerinin, hizmetlerinin ve operasyonel süreçlerinin çevreye olan olumsuz etkilerini azaltma amacı güttükleri ticari faaliyetleri kapsamaktadır. Bu yönüyle, yeşil pazarlama, işletmeleri paydaşlar nezdinde “ evreye duyarlı” olarak konumlandırmakta ve bu durum tüketicilerin satın alma kararlarını önemli düzeyde etkileyebilmektedir (Chen ve Chang, 2013). Yeşil pazarlama, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerinin

karşılanırken sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarına yönelik kurumsal bağlılığın bir göstergesidir.

Yeşil pazarlamanın işletmelerin stratejik planlarında yer alması 20. yüzyılın sonlarına değin uzanan bir geçmişe sahiptir. Artan çevresel kaygılar ve işletmelerin neden oldukları olumsuz çevresel etkilerin çözümünde oynayabilecekleri potansiyel rol göz önünde bulundurulduğunda, yeşil pazarlama strateji ve uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde önemli etkilerinin olabileceği belirtilmektedir (Peattie ve Crane, 2005). Yeşil pazarlama kavramının ortaya çıktığı ilk yıllardaki temel vurgu, çevresel zararın azaltılması amacıyla ürünlerin veya ambalajların “yeşillenmesi” üzerinedir. Ancak, zamanla bu odak noktası genişleyerek ürün geliştirme, kaynak bulma yöntemleri ve tüketicilere sürdürülebilir bir yaşam tarzını teşvik eden ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi gibi stratejileri de kapsar hale gelmiştir (Cherian ve Jacob, 2012). Dolayısıyla, işletmelerin yeşil pazarlama yönündeki stratejik hamleleri, tüketici davranışlarını yeniden şekillendirme ve geleneksel alternatifler yerine çevre dostu seçeneklere yönlendirme konusunda önemli bir potansiyele taşımaktadır.

Yeşil pazarlamanın hem işletmeler hem de toplumun geneli açısından kritik faydaları bulunmaktadır. Yeşil pazarlama aracılığı ile işletmeler rekabet avantajı elde etmekte, müşteri sadakatini artırabilmekte ve pazar paylarını genişletebilmektedirler (Chen vd., 2016). Çevreye duyarlı olarak bilinen işletmeler genellikle daha olumlu tüketici algısına sahip olduklarından tüketici nezdindeki kurumsal itibar algıları da yüksek düzeyde olmaktadır (Leonidou vd., 2013). İlâveten, çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik yeşil pazarlama girişimleri verimlilik artışına ve atıkların minimizasyonuna katkı sağladığından, uzun vadede maliyet tasarrufları da gözlemlenebilmektedir (Dangelico ve Vocalelli, 2017). Toplumsal açıdan, yeşil pazarlama, sürdürülebilir tüketim kalıplarını ve çevrenin korunmasını teşvik eden mekanizmalara sahiptir. İşletmeler, tüketicileri satın alımlarının çevresel etkileri hakkında bilgi vererek ve daha sürdürülebilir alternatifler sunarak geleneksel pazarlama stratejilerinden ayrışabilmekte ve rakiplerinden farklılaşabilmektedirler (Nyilasy vd., 2014). Örneğin; benzinli araçlar yerine elektrikli araçların çevresel ve ekonomik faydalarını vurgulayan kampanyalar tüketici tercihlerini değiştirebilmekte ve çevre kirliliğinin önüne geçebilmektedir. İlâveten, plastik poşetler yerine yeniden kullanılabilir alışveriş poşetlerinin faydalarını vurgulayan mesajlar da tüketicilerin satın alma kalıplarını değiştirebilmekte ve plastik atıkların azaltılmasına katkıda bulunabilmektedir. Dolayısıyla, yeşil pazarlama, yeşil tüketimi teşvik ederek çevresel sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağlayabilmektedir.

İşletmelerin yeşil pazarlama stratejilerini benimsemesi ve uygulaması, tüketicilerin sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik farkındalığı artırmaktadır. Bu durum, tüketicilerin çevre dostu tüketim alışkanlıklarını teşvik etmektedir (Ginsberg ve Bloom, 2004). Tüketicilerin davranışlarında meydana gelen bu değişimler, işletmeleri yeşil pazarlama ve diğer yeşil uygulamaları daha geniş çapta benimsemeye itmektedir. Sonuç olarak, yeşil pazarlama işletme stratejilerinin çevresel sürdürülebilirlik doğrultusunda şekillenmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeleri, ürün ve hizmetlerini en az çevresel etki ile üretmeye, geliştirmeye, dağıtmaya ve tüketiciyle buluşturmaya teşvik eden yeşil pazarlama, tedarik zinciri süreçlerinden ürün tasarımlarına, fiyatlamadan tanıtıma ve dağıtım kanallarına kadar birçok alanda yenilik yapılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, devam eden bölümlerde yeşil pazarlama uygulamaları olan “yeşil ürün”, “yeşil fiyat”, “yeşil tanıtım” ve “yeşil dağıtım” uygulamaları ele alınacaktır.

1.4.3.1. Yeşil Ürün

Sürdürülebilirliğin küresel bir öncelik haline gelmesiyle birlikte, paydaşlar işletmelerden çevre dostu ürün ve hizmetler talep etmeye başlamışlardır. Yeşil ürünler, paydaşların çevre konusundaki değişen paradigmalarını yansıtmaktadır. Paydaşların talepleri, artan çevre bilincinden önemli düzeyde etkilenmekte ve yeşil pazarlamanın yaygınlaşmasını teşvik etmektedir. Paydaşların çevre dostu ürün ve hizmetleri daha fazla tercih etmeye başlaması, işletmeleri pazarlama stratejilerinde çevresel sürdürülebilirliğe öncelik vermeye itmektedir (Luchs ve Mooradian, 2012). Tüketiciler, tüketim alışkanlıklarının çevresel etkileri hakkında daha bilinçli hale gelmekte ve çevreye zarar vermeyen ürün ve hizmetleri tercih etmektedirler. Yeşil ürün ve hizmetlere yönelik artan talep işletmeleri yenilikçi olmaya teşvik etmekte, çevreye verilen zararı en aza indirirken tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilen çevre dostu çözümlerin de geliştirilmesini sağlamaktadır (Mishra ve Sharma, 2010). Bu bağlamda, yeşil pazarlamanın rolü kritiktir. Çünkü, yeşil pazarlama, bilinçli tüketici segmentinin büyümesiyle birlikte işletmeler için “anahtar” bir rol oynamakta, işletmelerin çevreyi korumaya yönelik sosyal sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda yeni pazar fırsatlarından yararlanma imkânı sunmaktadır (Dangelico ve Vocalelli, 2017).

Yeşil ürünler, malzemelerin tedarikinden üretim sürecine ve üretim sürecinden nihai bertarafına kadar olan çevresel etkilerini en düşük düzeye indirmek amacıyla tasarlanan ürünleri ifade etmektedir (Luttrupp ve Lagerstedt, 2006). Yeşil ürün; toksik olmayan, çevreyi kirlilemeyen ve çevresel güvenliği sağlayan ürün olarak tanımlanmaktadır (Otto ve Kaiser, 2014). Yeşil ürün; üretiminde ve işlenmesinde daha az kaynak kullanılan, daha uzun ömürlü, atık oluşumunu azaltan, kolayca tamir edilebilen ve yeni ürün ihtiyacını azaltan bir ürün olarak da tanımlanmaktadır (Hegab vd., 2023; Bakker vd., 2014). Dolayısıyla, yeşil ürünlerin üretilmesinde yenilenebilir kaynaklar

kullanılmakta, enerji verimliliği en üst düzeye çıkarılmakta, atıklar en düşük seviyeye indirilmekte ve ürünün yaşam döngüleri boyunca zararlı maddelerin emisyonları azaltılarak sürdürülebilirliğin sağlanmasına öncelik verilmektedir. Bu bağlamda, yeşil ürünlerin üretilmesinde çevreye duyarlı tasarım ilkeleri önceliklendirilmekte ve bu öncelikler ürün yaşam döngüsünün tüm döngüsünü kapsamaktadır (Dangelico ve Pujari, 2010). Yeşil ürünler, geri dönüştürülmüş malzemelerden oluşabilmekte veya kullanım ömürlerinin sonunda kolayca geri dönüştürülebilir veya biyolojik olarak kolayca parçalanabilir olacak şekilde tasarlanabilmektedir. Ayrıca, yeşil hizmetler de, enerji tasarruflu süreçler kullanılarak veya düşük karbon ayak izine sahip malzemelerle üretilmiş olabilmektedir.

Yeşil ürünlerin önemi, insan faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkisini azaltma ve sürdürülebilirliği teşvik etme potansiyelinde yatmaktadır. İnsan faaliyetleri, özellikle de mal ve hizmetlerin üretimi ve tüketimi; ormansızlaşma, biyolojik çeşitlilik kaybı, kirlilik, iklim değişikliği ve doğal kaynakların tükenmesi gibi çevresel bozulmaları kritik düzeyde etkilemektedir. Yeşil ürünlerin tercih edilmesi, olumsuz çevresel etkilerin azaltılmasına yardımcı olmakta ve daha sürdürülebilir bir dünyaya katkıda bulunmaktadır. Yeşil ürünlerin geri dönüştürülebilir veya yenilenebilir malzemelerden yapılması yeni hammadde ihtiyacını azaltmakta, böylece doğal kaynakların tükenme baskısını hafifletmeye katkı sağlamaktadır. Ürünlerin kolayca geri dönüştürülebilir olması, çöp sahalarına giden atık miktarını önemli ölçüde azaltabilmektedir (Ghisellini vd., 2016). Yeşil ürünlerin enerji verimlilikleri geleneksel alternatiflerine göre daha yüksektir. Başka bir ifadeyle, yeşil ürünler, üretim sürecinde ve kullanımlarında daha az enerji gerektirecek şekilde tasarlanmakta, böylece sera gazı salımının azaltılmasına katkıda bulunmaktadır (Melander, 2018).

Yeşil ürünler, işletmelerin rekabet avantajına da katkıda bulunmaktadır. Yoğun rekabet baskısının yaşandığı pazarlarda, işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırması kritik bir önem taşımaktadır. Yeşil ürünlerin sunduğu özellikler, pazarlama faaliyetleri aracılığıyla bu farklılaşmayı sağlamak adına bir referans noktası oluşturmaktadır. Ürün ve hizmetlerinin çevresel faydalarını tüketicilere başarılı bir şekilde aktaran ve çevreci bir “kimliğe” sahip işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı elde ederek pazarda farklı bir pozisyonda olabilmektedirler (Chen, 2010). Sadece rekabet gücü elde etmek açısından değil, yeşil ürünler kurumsal itibarın artırılmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Ürünlerinin çevresel faydalarını tutundurma stratejileri ve kurumsal iletişim faaliyetleri aracılığıyla paydaşlarına başarıyla aktaran işletmeler, çevreye karşı sorumlu bir işletme olarak algılanmakta ve bu algı işletmelerin kurumsal itibarını arzu edilen seviyeye çıkarabilmektedir. (Skarmeas ve Leonidou, 2013). Kurumsal sosyal sorumluluğun önem kazandığı rekabetçi çevrede güçlü bir itibar, müşteri sadakati, yatırımcı güveni ve çalışan memnuniyeti gibi önemli çıktılara dönüşebilmektedir (Du vd., 2010).

Sonuç olarak, yeşil ürünlerin benimsenmesi ve kullanılması daha sürdürülebilir bir topluma doğru geçişte önemli bir rol oynamaktadır. Bu düşünce yapısı, doğrusal (lineer) tüketim modellerinden, çevrenin sınırlarına saygı duyan ve sosyal refahı hedefleyen döngüsel modellere doğru bir mentalite değişikliğini temsil etmektedir. Bu bağlamda, yeşil ürünler sürdürülebilir bir gelecek sağlamak için kritik bir stratejik araç olabilmektedir. Yeşil ürünler, çevresel faktörlerin ekonomik karar alma süreçlerine ve yaşam tarzı tercihlerine entegre edilmesine yönelik önemli bir adımı temsil etmekte ve böylece sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkıda bulunmaktadır.

1.4.3.2. Yeşil Fiyat

Yeşil fiyat, “bir ürün veya hizmetin çevresel faydalarını yansıtan fiyat” olarak tanımlanmaktadır (Belz ve Peattie, 2009). Yeşil fiyat, “bir ürünün kullanım ömrü sonu ve bertarafı da dahil olmak üzere toplam yaşam döngüsü maliyetlerini dikkate alan fiyat” olarak belirtilmektedir (Ottman, 2011). Bu bağlamda yeşil fiyat, “bir ürünün/hizmetin azaltılmış çevresel etkisi veya bir işletmenin sürdürülebilirlik perspektifi altında gerçekleştirilen operasyonlarına yönelik çabalarını yansıtan fiyat” olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlar, sadece üretici işletmelerin bakış açısını yansıtmaktadır. Tüketici perspektifinden değerlendirildiğinde ise, yeşil fiyat, “tüketicilerin sürdürülebilir olarak kabul ettikleri ürün veya hizmetler için ödemeye razı oldukları fiyat” olarak tanımlanmaktadır (Gleim vd., 2013). Bu bağlamda yeşil fiyat, “tüketicinin bir ürünün çevresel özelliklerine ilişkin algıladığı değer bir yansıması” olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla, hem tüketici hem işletme perspektifinde yeşil fiyat, “çevre dostu bir ürünün veya hizmetin çevresel fonksiyonları ve faydaları doğrultusunda işletmelerin ve tüketicilerin üzerinde uzlaştıkları fiyat” olarak da tanımlanabilir.

Yeşil fiyat, çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamaların desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yeşil fiyat stratejilerinin benimsenmesinin en önemli nedenleri arasında tüketicilerin çevresel konulara ilişkin artan farkındalığı gelmektedir (Heydari vd., 2021). Tüketicilerin çevresel konulara yönelik artan farkındalığı, satın alma davranışlarında bazı değişikliklere neden olmaktadır. Yeşil ürün; sürdürülebilir materyal kullanımı, çevre dostu üretim süreçleri, üretilmesi için yapılan araştırma ve geliştirme maliyetleri ve alınması gereken çevre sertifikaları gibi faktörler nedeniyle, çevreci olmayan alternatiflerine kıyasla daha yüksek bir fiyata sahip olabilmektedir (Horvathova, 2010; Minor ve Mogan, 2011; Delmas ve Grant, 2014). Tüketicilerin bir bölümü, çevre üzerinde daha az olumsuz etkisi olan bu ürünler için ek ücret ödemeye razı veya istekli olabilmektedirler (Laroche vd., 2001). Tüketicilerin satın alma kararları aracılığıyla yeşil ürünlere olan tercihlerini belirtmeleri, bu ürünlere yönelik talebi artırmış ve işletmeler için, hem kendi çıkarlarına hem de tüketicilere fayda sağlayacak yeşil fiyatlandırma stratejilerini benimsemelerine

olanak tanıyan bir pazar ortamı oluşturmıştır. Bu bağlamda işletmeler, tüketicilerin yeşil ürünler için ek ücret ödemeye razı veya istekli olmalarının potansiyel bir rekabet avantajı sağladığını keşfetmişlerdir (Gleim vd., 2013). Bu durum, tüketicilerin özellikle yeşil enerjiyi ve organik ürünleri tercih edebileceği sektörlerde sıklıkla görülmektedir (Thananusak vd., 2017; Hamzaoui-Essoussi ve Zahaf, 2012). Sonuç olarak, yeşil fiyat, işletmelerin pazar konumlandırma ve markalaşma süreçlerinde stratejik bir araç olabilmektedir.

Yeşil fiyat tüketiciler için mutlak suretle daha yüksek maliyet ve işletmeler için daha düşük kâr anlamına gelmemektedir. Yeşil fiyat, işletmeler için kârı artırabilmektedir. Çünkü, işletmeler daha verimli enerji kullanımı, daha az hammadde tüketimi, atıkların geri dönüşümü ve gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması yoluyla operasyonel verimliliği artırarak maliyet tasarrufu sağlayabilmektedirler. Bu çevreci yaklaşım, aynı zamanda işletmelere yüksek marka itibarı kazandırarak yeşil ürünlerin algılanan değerini artırmakta, bu da satışların artmasına ve işletmelerin ekonomik performansının iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Medeiros vd., 2016; Wang vd., 2021). Benzer şekilde tüketiciler de, yeşil ürünün sahip olduğu fonksiyonel özellikler nedeniyle -örneğin elektrikli araçların yakıt maliyeti benzin ve dizel yakıt gerektiren araçların maliyetlerine göre çok düşük düzeyde olduğundan – uzun vadede maliyet avantajlarına sahip olabilmektedirler (Milev vd., 2021). Bu bağlamda, yeşil fiyat stratejisi benimseyen işletmeler sadece kârlılıklarını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirliğe de olumlu bir katkı sağlamaktadırlar.

Bir ürün veya hizmette yeşil özelliklerin algılanan değeri tüketiciler arasında büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Tüketicilerin bazıları yeşil ürünü yeşil olmayan alternatiflerine göre sıradan veya normal bir ürün olarak algılamakta, diğer tüketiciler yeşil ürünleri ek faydalara sahip bir ürün olarak değerlendirebilmektedir (Chekima vd., 2016). Ayrıca, müşterilerin yüksek bir çevresel farkındalığa sahip olmaları, doğrudan yeşil ürünleri satın alacakları anlamına da gelmemektedir. Bazı tüketiciler her ne kadar yüksek düzeyde çevresel farkındalığa sahip olsalar dahi, ekonomik gelir düzeylerinin düşük olmasından ötürü fiyatlara duyarlı olabilmektedirler. Dolayısıyla, bu pazar segmentinde yer alan tüketicilerin her ne kadar çevreci ürün alma niyetleri olsa bile, satın alma kararları çevreci olmayan ürünlerin satın alınması davranışı ile sonuçlanabilmektedir. Bu bağlamda, yeşil fiyatlandırma stratejisi; herkese, her zamanda ve her koşulda uyan (one-size-fits-all) bir yaklaşımı temsil etmemektedir. Bu doğrultuda işletmeler, kârlılıklarını korurken farklı pazar segmentlerine hitap edebilmek için özelleştirilmiş bir yeşil fiyatlandırma stratejisi geliştirebilmektedirler (Kumar ve Ghodeswar, 2015).

Yeşil fiyat, işletmelerin ve tüketicilerin doğal çevreyi anlama ve ona değer verme biçiminde bir dönüşüme de işaret etmektedir. Yeşil fiyat, çevreyi sömürülen bir kaynak olarak gören geleneksel ekonomik yaklaşımdan, bir ürünün çevresel fayda ve maliyetlerini nihai fiyatına dahil eden yeni bir paradigmaya yönelik değişimi temsil etmektedir. Sürdürülebilirlik, ekonomik büyümeyi çevrenin korunması ve sosyal refah ile dengeleyen bir yaklaşıma sahiptir (Hart ve Milstein, 2003). Yeşil fiyat, çevresel maliyetleri ürün ve hizmet fiyatlarına yansıtarak bu dengenin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Yeşil fiyat stratejisi, kaynakların aşırı kullanımını caydırabilmekte, böylece hem üreticileri hem de tüketicileri daha sürdürülebilir seçimler yapmaya yönltebilmektedir (Galarraga vd., 2011). Bu nedenle, yeşil fiyat işletmelerin sadece rekabet avantajı elde etmeleri için bir araç değil, aynı zamanda toplumun sürdürülebilirliğe yönelmesi için de önemli bir mekanizmadır. Dolayısıyla, bu paradigma değişikliğinin temelinde, tüketicilerin artan çevre bilincinin ve sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarının kurumsal başarıya uzun vadede katkıda bulunmasının giderek daha fazla önem kazanması yatmaktadır

1.4.3.3. Yeşil Tutundurma

Çevresel konular hakkında artan kamu bilinci ve sürdürülebilir ürünlere olan talep göz önünde bulundurulduğunda, yeşil tutundurma faaliyetleri işletme stratejilerine daha yoğun bir şekilde dahil olmaktadır. Tüketici bilincinin ve çevresel farkındalığın hızla yükseldiği günümüzde, işletmeler yalnızca finansal performanslarına göre değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumlulukları doğrultusundaki faaliyetlerine göre de değerlendirilmektedirler. Bu gelişmeler, çevresel faydalara dayalı olarak ürün veya hizmetlerin tanıtılması stratejilerini içeren yeşil tutundurma kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Yeşil tutundurma faaliyetlerinin en önemli yönü, tüketicilerin ilgisini çekme kabiliyetidir. Yeşil tutundurma faaliyetleri, ürün veya hizmetlerin çevre dostu özelliklerini ve potansiyel yararlarını ön plana çıkararak, tüketicilerin satın alma tercihlerini yönlendiren bilgiler sunmaktadır. Bu sayede, tüketicilerin çevresel değerlerine uygun seçimler yapmaları kolaylaşmaktadır (Moser, 2015). Yeşil tutundurma, ürün veya hizmetlerin çevresel etkilerini en aza indirecek ve müşterilere değer sağlayacak şekilde üretilmesi ve tanıtılmasına odaklanan pazarlama yaklaşımının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Belz ve Peattie, 2009). Kısaca, yeşil tutundurma, ürün veya hizmetlerin çevresel faydalarına göre pazarlanması sürecini ifade etmektedir. Söz konusu ürün veya hizmet çevre dostu olabilir ya da çevre dostu bir şekilde üretilmiş olabilir (Ottman vd., 2006). Bu bağlamda yeşil tutundurma stratejileri, bir ürün veya hizmeti çevre dostu olarak konumlandıran, doğal kaynakların korunmasını sağlayan ve aynı zamanda ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunan pazarlama stratejisidir.

Yeşil tutundurma stratejileri aracılığıyla işletmeler çevresel sürdürülebilirlik mesajlarını tüketicilere iletmekte, çevresel sorumluluklarına yönelik bağlılıklarını vurgulamakta ve işletmeyi rakiplerinden farklılaştırabilmektedir. Yoğun bir rekabetin yaşandığı pazarda, yeşil tutundurma stratejilerini başarıyla uygulayan işletmeler rekabet avantajı kazanabilmektedir (Suki, 2017). Ayrıca, yeşil tutundurma bir işletmenin itibarını ve marka imajını geliştirebilmektedir. Güçlü bir kurumsal imaj, paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi açısından oldukça kritiktir. Du vd. (2010), tüketicilerin yeşil tutundurma faaliyetlerine katılan işletmeleri sosyal açıdan sorumlu bir işletme olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Böyle bir durum, müşteri sadakatinin artmasına ve dolayısıyla daha yüksek satış ve kârlara zemin hazırlayabilmektedir (Luo ve Bhattacharya, 2006). Ayrıca, yeşil tutundurma, işletmelerin çevresel etkilerini yakından inceleyen paydaşların olası tepkileriyle karşılaşma riskini azaltmaya yardımcı olmaktadır (Delmas ve Burbano, 2011). Yeşil tutundurmanın işletmelere ve tüketicilere sağladığı faydaların ötesinde, bazı önemli toplumsal ve çevresel faydaları da bulunmaktadır. İşletmeler, yeşil tutundurma stratejileri ile tüketicileri daha sürdürülebilir tercihler yapma yönünde etkileyerek çevresel zararların azaltılmasına katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca, yeşil tutundurma, çevre sorunları hakkında farkındalık oluşturarak çevreye duyarlı bir toplumun oluşmasına da katkı sağlayabilmektedir (Govender ve Govender, 2016).

Yeşil tutundurma stratejileri çatısı altında çok sayıda tutundurma faaliyeti gerçekleştirilmektedir. Yeşil ürün etiketlemesi (green product labelling) bu faaliyetlerin en önemlilerindendir. Bu faaliyet, üretilen ürüne yönelik çevresel bilgilerin ürünün etiketine iliştilmesini içermektedir. Eko-etiketleme (eco-labelling) olarak da bilinen bu yöntem, ürünün veya üretim sürecinin ne kadar karbon emisyonuna sahip olduğunu, ne kadar zararlı madde içerdiğini veya ürünün hangi yönleriyle çevreci olduğunu vurgulamaktadır (Ibanez ve Grolleau, 2008). Beyaz eşya ürününün hangi düzeyde enerji tükettiği, üzerindeki çevreci etiketlerden tespit edilebilmektedir. Bir diğer yeşil tutundurma faaliyeti ise yeşil reklamdır (green advertising). Yeşil reklam, bir ürün veya hizmetin çevre dostu özelliklerinin veya işletmenin çevreci girişimlerinin tanıtılmasını ifade etmektedir. Bu tanıtım faaliyetleri; TV, yazılı medya, çevrimiçi platformlar ve sosyal medya gibi çeşitli kanallar aracılığı ile yapılabilmektedir. Yeşil reklam aracılığıyla işletmeler, çevre bilincine sahip tüketicilere hitap edebilmekte ve böylece itibarlarını artırma imkanına sahip olabilmektedirler (Sun vd., 2021). Arçelik firmasının yazılı medyada “Dünyaya Yeşil Bir Gelecek Çiziyoruz” temalı çevreci reklamı, sürdürülebilir tüketimin faydasını vurgulamakta ve aynı zamanda işletmenin de reklamını yapmaktadır (Girgin, 2017). Bir diğer uygulama ise, “yeşil sertifika”dır (green certifications). Günümüzde işletmeler, ürünlerinin veya üretim süreçlerinin belirli çevre standartlarını karşıladığını göstermek amacıyla tanınmış çevre kuruluşlarından (örneğin, ISO14001) sertifika alabilmektedirler (Schmuck vd., 2018). Bir diğer önemli yeşil tutundurma stratejisi ise yeşil halkla ilişkiler (Green Public Relations – Green PR) uygulamasıdır. Yeşil halkla ilişkiler uygulamaları, işletmelerin çevresel girişimleri hakkında

kamuoyu ve paydaşlarla iletişim kurmayı içermektedir. Bu uygulamalar; basın ve haber bültenleri ile sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Coombs ve Holladay, 2012). Örneğin, IKEA, ürünlerinin çevresel sürdürülebilirliğe nasıl katkı yapabileceğini kurumsal web sitesi üzerinden açıklamaktadır. IKEA işletmesinin internet sitesinde çevresel sürdürülebilirliğe yönelik bir örnek metin ise şöyledir:

“2030’a kadar yalnızca yenilenebilir veya geri dönüştürülmüş malzemeler tedarik etmeye yönelik yolculuğumuza devam ediyoruz. Yalnızca yenilenebilir veya geri dönüştürülmüş malzemeler kullanmayı ve müşterilerimize ürün ve malzemelerin ömrünü uzatmak için yeni çözümler sunmayı hedefliyoruz.” (IKEA, 2023).

Yeşil tutundurmanın tüketicilerin satın alma kararları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Yeşil tutundurma faaliyetleri, tüketici ve marka arasında duygusal bir bağ kurulmasını sağlamaktadır. Böylece, tüketicilerin sorumlu olarak algıladıkları işletmelerden ürün veya hizmet satın alma olasılıkları artmaktadır. Bu durum, işletmelerin güçlü bir marka imajı oluşturmalarına yardımcı olmaktadır (Lin ve Chang, 2012). Çevre dostu uygulamalarını tanıtan işletmeler, tüketiciler tarafından daha şeffaf ve hesap verebilir olarak görülmekte ve bu sayede tüketicilerin güvenini kazanabilmektedirler. Oluşan bu güven, tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmektedir (Chen ve Chang, 2013). Yeşil tutundurma, ayrıca, bir ürünün çevresel faydalarını vurgulayarak ürünün algılanan değerini artırabilmektedir. Böylece çevresel sürdürülebilirliğe değer veren tüketicilerin çevre dostu ürünler için ek ücret ödemeye daha istekli olabilecekleri belirtilmektedir (Lin ve Chang, 2012).

Yeşil tutundurmanın temeli üç prensibe dayalıdır. Bunlardan ilki şeffaflık prensibidir. Şeffaflık ilkesine göre yeşil tutundurma faaliyetlerinde bulunan işletmeler, ürün ve hizmetlerinin çevresel etkileri konusunda paydaşlarına net ve açık mesajlar vermelidir (Li vd., 2022). Şeffaflık işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik girişimleri hakkında ayrıntılı bilgi sağlamayı içermektedir. İkinci prensip ise, gerçekçiliktir. İşletmeler, yeşil tutundurma stratejilerini operasyonel süreç ve eylemlerle desteklemeli, imajlarını ve itibarlarını “yeşile boyama” (greenwashing) stratejisi ile desteklememelidir (Dangelico ve Vocalelli, 2017). Yeşile boyama stratejisi, “işletmelerin gerçekte olduğundan daha fazla çevre dostu görünmesine yönelik giriştiği pazarlama stratejisi” (Lyon ve Montgomery, 2015) veya “işletmelerin çevre dostu görünmek amacıyla ürünlerinin, hizmetlerinin, teknolojilerinin veya işletme uygulamalarının çevresel faydaları hakkında yanıltıcı iddialarda bulunmaları” (Walker ve Wan, 2012) olarak tanımlanmaktadır. Yeşile yıkama stratejileri yerine işletmeler, gerçek ve somut çevre dostu yeşil tutundurma stratejilerini faaliyetlerine dahil etmeleri gerekmektedir. Üçüncü prensip ise, sürekli iyileştirmedir. İşletmeler, gelişen tüketici

beklentilerinin ve çevresel düzenlemelerin bir adım önünde olabilmek amacıyla çevresel sürdürülebilirlik girişimlerini sürekli olarak yeniden değerlendirmeli ve geliştirmelidir (Pane-Haden vd., 2009).

Sonuç olarak, yeşil tutundurma stratejileri, işletmelerin tüketicilerin ilgisini çekmeye, rekabet avantajı elde etmeye ve kurumsal imajını geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Yeşil tutundurmanın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için işletmelerin tutundurmaya yönelik ifadelerinin doğru ve güvenilir olduğundan emin olmaları gerekmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik, iş stratejilerinin merkezine yerleştikçe yeşil tutundurmanın rolü de artmaya devam edecektir.

1.4.3.4. Yeşil Dağıtım (Pazarlama, Teslimat Lojistiği)

Yeşil dağıtım, bu kısımda pazarlama lojistiği (marketing logistics) veya ürünü tüketiciye teslim etme lojistiği (delivering logistics) olarak ele alınmıştır. İklim değişikliği sorunu yirmi birinci yüzyılda temel bir endişe konusu olmaya devam etmektedir. Özellikle, fosil yakıtlardan kaynaklanan sera gazı emisyonlarının artması küresel ısınmaya neden olmaktadır. Bu durum, ürün dağıtımını içeren tüm sektörleri kapsamakta ve sürdürülebilir bir çözüm sunum olarak yeşil dağıtım sistemlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda yeşil dağıtım, ürünlerin satıcı işletmeden tüketiciye ulaştırılması sürecinde çevre dostu yöntemlerin benimsenmesi ve dağıtım sürecinin optimizasyonu aracılığıyla çevresel zararların azaltılmasına yönelik faaliyetleri temsil etmektedir (Dangelico ve Vocalelli, 2017). Bu tanımdan hareketle, yeşil dağıtımın, ürün veya hizmetlerin çevresel etkiyi en aza indirecek şekilde teslim edilmesi süreci olarak ifade edilmesi mümkündür.

Yeşil dağıtım konusuna olan ilgi, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (Intergovernmental Panel on Climate Change- IPCC)'nin 2007 yılında yayınladığı dördüncü değerlendirme raporu ile artış göstermiştir. Raporda, küresel sera gazı emisyonlarının yaklaşık %15'inin taşımacılıktan kaynaklandığı belirtilmiştir (IPCC, 2007). Dağıtım aşaması, karbon ayak izinin en fazla olduğu süreçlerden biridir. Bu bağlamda, yeşil dağıtım, karbon emisyonlarını azaltmak amacıyla nakliye rotasının ve süreçlerinin optimize edilmesini, ürün sevkiyatlarının birleştirilmesini, daha çevreci taşıma yöntemlerinin seçilmesini (karayolu yerine demiryolu gibi), çevre dostu paketlemeyi, verimli ve çevre dostu teslim araçlarının kullanılmasını, optimum yakıt verimliliği için araçların bakımının yapılmasını, çevre dostu paketleme gibi uygulamaları içermektedir (Lai vd., 2012). Bahsi geçen bu uygulamalar, sadece çevresel zararı azaltmakla kalmamakta, işletmelere önemli maliyet tasarrufları da sağlayarak hem çevre hem de işletmeler için kazan-kazan senaryosunu oluşturmaktadır (Saridoğan, 2012).

Çevre dostu paketleme, yeşil dağıtım stratejisi ile entegre edildiğinde, daha sürdürülebilir bir pazarlama lojistiği gerçekleştirebilmektedir. Örneğin; daha hafif ve küçük ambalajlar ile sevkiyatların ağırlığı ve hacmi azaltılarak nakliye sırasında daha az enerji tüketilmesi sağlanabilmektedir (Dharmadhikari, 2012). Nitekim bu durum, karbon emisyonlarını azaltarak yeşil dağıtım hedeflerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, küçük ambalajların dizayn edilmesiyle daha fazla ürünün teslimatının yapılması da mümkün olabilmektedir. Bu durum, teslim sürecinde daha az enerjinin kullanılmasına zemin hazırlamaktadır. Ulaşım ve teslimat süreçlerinin küresel sera gazı emisyonlarına olan kritik etkileri nedeniyle, karbon-nötr teslimat uygulamaları da yeşil dağıtım süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerin karbon-nötr teslimat uygulamaları arasında yakıt tasarruflu araçları, elektrikli veya biyoyakıt gibi alternatif enerji kaynakları kullanan araçları süreçlerinde kullanmak gibi alternatif yöntemleri de bulunmaktadır (Mollenkopf vd., 2010).

Teslimat rotalarının optimize edilmesi de çevreci bir dağıtım sürecinin oluşmasına yardımcı olabilmektedir. Rota optimizasyonu, malların teslim edilmesi için en verimli ve çevre dostu rotayı belirleme sürecidir. Bu süreç, toplam mesafeyi veya seyahat süresini en aza indirmeyi, yakıt tüketimini azaltmayı ve sera gazı salımının sınırlandırılmayı amaçlamaktadır (Ala-Harja ve Helo, 2014). Tüm bu süreçler, tedarik zincirinin verimliliğini artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir (Saridoğan, 2012). İşletmeler, rota optimizasyonunun yapılabilmesi için akıllı ulaşım sistemleri, akıllı teknolojiler ve matematiksel modellerin kombinasyonlarını oluşturacak bir yapı kullanmaktadırlar. İşletmeler, günümüzde etkin bir dağıtım rotası planlaması yapabilmek amacıyla Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Küresel Konumlandırma Sistemleri (Geographical Positioning Systems – GPS) ve gelişmiş araç rotalama kontrol yazılımlarını kullanmaktadırlar (Ehmke vd., 2015). Bu teknolojiler, trafik durumlarını gerçek zamanlı olarak tahmin etmeye ve buna göre rotaları belirlemeye yardımcı olarak emisyonların azaltılmasına katkı sağlamaktadırlar. Araç Rotalama Problemi (Vehicle Routing Problem – VRP) gibi matematiksel modeller, rota optimizasyonunda da yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu modeller, toplam kat edilen mesafeyi veya teslimat süresini en aza indirirken, müşteri taleplerini karşılamak üzere en uygun rota setini tasarlamayı amaçlamaktadır (Breakers vd., 2016). Bu tasarım sistemi, çevre dostu uygulamalar ile entegre edilerek Yeşil Araç Rotalama Problemi (Green Vehicle Routing Problem – GVRP) uygulamaları geliştirilmiştir (Erdoğan ve Miller-Hooks, 2012).

Teslimat sürecinin son adımı olan “ürün teslim alma noktaları” da ürünün teslimatıyla ilişkili olarak karbon ayak izini azaltabilmektedir. Ürün teslim alma noktaları, ürünün teslim edildiği son şubedir. Bu noktadan sonra teslimat şubesi dağıtım faaliyetinde bulunmamakta, ancak müşteri bu noktadan ürününü teslim alabilmektedir. Bu bağlamda, ürün teslim alma noktalarının en önemli özelliği, belirli bir lokasyonda bulunan tüm müşterilerin teslim alma noktasını birleştirmesidir.

Böylece işletmeler, yakıttan tasarruf edebilmekte ve CO₂ emisyonlarını azaltabilmektedirler (Edwards vd., 2010). Ayrıca işletmeler, müşterilerin teslimat için uygun bir zaman dilimi seçtiği teslimat planlamalarını da uygulayabilmektedir. Bu uygulama, işletmelerin teslimat rotalarını ve teslimat zamanlamasını optimize etmelerine olanak tanıyarak teslimat süreçlerini ve kat edilen mesafeyi azaltabilmektedir. Bu girişim, teslimat sürelerini kısaltıp işletme verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırdığı gibi hem de işletmelerin yakıt tasarrufu sağlayarak maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunabilmektedir (Boyer vd., 2009).

1.4.4. Yeşil Tedarik Zinciri-Lojistik Yönetimi Uygulamaları: Tanımı ve Kapsamı

Yeşil tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, işletmelerin tedarik zinciri ve lojistik uygulamalarını çevre dostu uygulamalarla uyumlu hale getiren ve böylece sürdürülebilirliği teşvik eden bir iş yaklaşımıdır. Son yıllarda, işletme faaliyetlerinin çevresel etkileri hususunda paydaşların artan bilinci ve endişeleri nedeniyle, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında yeşil tedarik zinciri ve lojistik yönetiminin önemi daha fazla kabul görmektedir. Bu uygulamalar, tedarik zincirinin yalnızca operasyonel ve ekonomik etkilerini değil, aynı zamanda çevresel etkilerini de dikkate alan ve geleneksel tedarik zinciri yönetiminden farklılaşan bir paradigmayı temsil etmektedir (Hassini vd., 2012). Geleneksel tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, tedarik sürecini düzene sokmaya, maliyetleri azaltmaya ve verimliliği en üst düzeye çıkarmaya odaklanmaktadır. Bu hususlar yeşil tedarik zinciri ve lojistik yönetimde birincil öneme sahip olmakla birlikte, yeşil tedarik zinciri ve lojistik uygulamalarının odak noktası tedarik zinciri sürecinde olumsuz çevresel etkileri en aza indirmektir. Bu bağlamda yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamaları; sürdürülebilirliğe öncelik veren tedarikçilerin seçilmesine (çevre dostu hammadde veya malzeme tedariki ve seçimine), hammaddenin veya malzemenin çevre dostu yöntemlerle işletmeye ulaştırılmasına (üretim lojistiği), atıkların azaltılmasına ve verimliliğin artırılmasına yönelik üretim süreçlerine, ürünün çevreci bir şekilde ambalajlanmasına ve etiketlenmesine, ürünün en düşük karbon emisyonu ile nihai tüketiciye ulaştırılmasına, son olarak tersine lojistik ve ürünün imhasına kadar olan, ürünün tüm yaşam döngüsüne yönelik tesirini ifade etmektedir (Wolf, 2011; Ahi ve Searcy, 2013; Zhu vd., 2013). Kısaca, yeşil tedarik zinciri yönetimini benimseyen işletmeler; maliyetlerini optimize edip sürecin kalitesini artırırken çevresel riski ve etkiyi minimize etmeyi veya ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

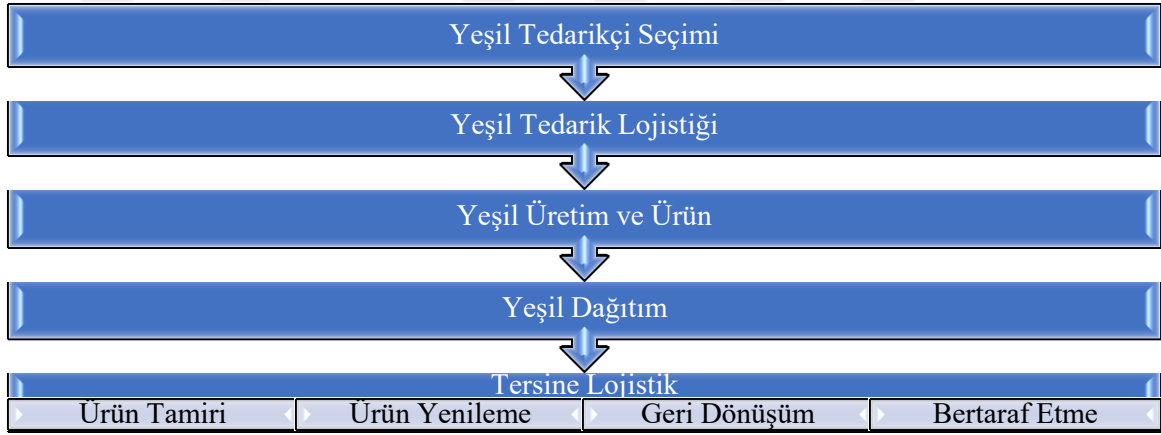
Yeşil tedarik zinciri uygulamasının ilk adımı, işletmelerin mevcut faaliyetlerinin çevresel etkilerini tam olarak kavramasından geçmektedir. Bu kavrayış, tedarik zincirinin her aşamasında çevresel ayak izlerinin değerlendirilmesini, en önemli etkilerin hangi aşamada kaynaklandığının belirlenmesini ve sürecin iyileştirilmesi için en büyük potansiyelin hangi aşamada olduğunun tespit

edilmesini gerektirmektedir (Seuring ve Müller, 2008). Bir sonraki adım ise, tedarik zincirinin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve uygulamaktır. Bu stratejiler, daha önce de bahsi geçtiği üzere; sürdürülebilir malzemelerin tedariki, yakıt tüketimini ve emisyonların azaltılması için üretim lojistiğinin optimize edilmesi ve atıkları en aza indiren ve geri dönüşümü kolaylaştıran ürün tasarımı ve paketleme stratejileri gibi uygulamaları içermektedir (Srivastava, 2007). Son olarak, kaynakların daha verimli kullanımı ve çevre yönetim sistemlerinin etkili bir şekilde uygulanması amacıyla, çalışanlara yeşil uygulamalar hakkında eğitimler verilmesi ve sürekli iyileştirme için ölçütler ve hedeflerin belirlenmesi önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır (Rao ve Holt, 2005).

Yeşil tedarik zinciri ve lojistik uygulamalarının hayata geçirilmesi bazı dışsal ve içsel faktörlerden doğrudan etkilenebilmektedir. Şirketlerin yeşil tedarik zinciri uygulamalarını hayata geçirmesine neden olan en önemli faktörlerden biri ekonomik faktördür. Bu uygulamalarla birlikte, işletmelerin uzun vadede operasyonel verimlilikleri artmakta, atık miktarları azalmakta, kaynakların optimal şekilde kullanılmasıyla birlikte maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. Örneğin; işletmeler tedarikçilerden daha çevreci girdiler temin ederek atık miktarlarını azaltmakta veya tersine lojistik faaliyetlerinden yararlanarak atık, hammadde ve enerji kullanımı, yenilenemeyen kaynak tüketimini ve yeniden üretim maliyetlerini düşürebilmektedirler (Tseng ve Hung, 2011). Paydaşlar işletmelerin sürdürülebilirliğe yönelik girişimlerini her geçen gün daha da yakından takip etmektedirler. Bu bağlamda, yeşil tedarik zinciri uygulamalarının hayata geçirilmesi, işletmelerin sosyal sorumluluk bilincine sahip bir imaj sergilemesine yardımcı olmaktadır. Bu durum, işletmelerin kurumsal itibar algılarını olumlu yönde etkileyerek, marka gücünü ve müşteri sadakatini artırmalarına olanak tanımaktadır (Zhu vd., 2010). İşletmeler, yeşil tedarik zinciri ve lojistik uygulamalarını benimseyerek, ulusal veya uluslararası düzeydeki faaliyetlerinin yasal mevzuatlara uygunluğunu da sağlayabilmektedirler (Yuan vd., 2016). İlaveten, bu uygulamalar işletmelerin sunduğu hizmeti farklılaştırarak pazarda öne çıkmasını sağlamak ve rakiplerine nazaran işletmeye rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Sürdürülebilir uygulamalara öncülük eden işletmeler sektör standartlarını belirleyebilmekte, dolayısıyla müşterilerin ve paydaşların beklentilerini etkileyebilmektedirler (Carter ve Easton, 2011). Yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının faydaları açık ve net olmasına rağmen, bu uygulamaların gerçekleştirilmesi bazı zorluklar taşıyabilir. Öncelikle, bu uygulamalar geleneksel iş anlayışında önemli bir değişimin yanı sıra, iş operasyonlarında ve modellerinde bazı dönüşümleri de gerektirmektedir. Yeşil tedarik zinciri uygulamalarının önündeki engeller arasında; yüksek başlangıç maliyetleri, bilgi ve uzmanlık eksikliği ile değişime karşı direnç gelmektedir. Ayrıca, etkin bir yeşil tedarik zinciri yönetimi için, tedarikçiler ve diğer paydaşların da iş birliği yapması gereklidir (Zhu vd., 2013).

Sonuç olarak, yeşil tedarik zinciri ve lojistik yönetimi sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarının önemli bir unsurudur. İşletmeler, çeşitli yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarıyla kirliliğin önlenmesini ve daha temiz teknolojilerinin kullanılmasını teşvik ederek çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilmektedir. Yeşil tedarik zinciri uygulamalarının hayata geçirilmesinde karşılaşılan zorluklara rağmen, yasal mevzuatlara uyum, maliyet tasarrufu, itibar artışı, operasyonel verimlilik ve rekabet avantajı gibi potansiyel faydaları, bu uygulamaları ekonomik büyüme ve çevresel sürdürülebilirliği dengelemeyi amaçlayan işletmeler için önemli bir strateji yapmaktadır. Bu bağlamda, devam eden bölümlerde yeşil tedarik zinciri uygulamaları arasında yer alan uygulamalar irdelenecektir. Yeşil tedarik lojistiği uygulamalarına yönelik olan akış Grafik 1’de özetlenmektedir.

Grafik 1: Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları Akış Diyagramı



Kaynak: Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008.

1.4.4.1. Yeşil Tedarikçi Seçimi (Yeşil Ürün veya Hizmet Tedariği)

Günümüzde küresel işletmecilik dünyası giderek daha fazla sürdürülebilirlik uygulamalarıyla çerçevelenmeye başlamıştır. Nitekim bu uygulamaların başında, çevre dostu satın alma olarak da bilinen “yeşil tedarikçi seçimi (green supplier selection)” veya “yeşil ürün tedariki (green sourcing)” uygulamaları gelmektedir. Gezegenimizin kaynakları sınırlıdır ve geleneksel “al-yap-sat” üretim ve tüketim modeli uzun vadede sürdürülebilir değildir. Bu durum; yenilenebilen, geri dönüştürülebilir ve çevreye daha az zarar veren yeşil malzeme veya hammadde temininin önemini artırmıştır. Bu bağlamda yeşil tedarikçi seçimi, işletmelerin tedarikçilerden çevre dostu malzeme, ürün ve hizmet tedarik etmeye yönelik bilinçli eylemlerini ifade etmektedir (Hashemi vd., 2015). Yeşil tedarikçi seçimi; işletmelerin tedarikçilerini, olumsuz çevresel etkilerini en aza indirebilecek şekilde ürün veya hizmet sağlama yeteneklerine göre bilinçli olarak seçtikleri stratejik bir

yaklaşımıdır (Gimenez ve Sierra, 2013). İlâveten, yeşil tedarikçi seçimi sadece çevre dostu faaliyetlere sahip tedarikçilerin tercih edilmesini değil, aynı zamanda mevcut tedarikçilerin de çevre dostu tedarik zinciri operasyonlarını benimsemeleri için teşvik edilmesini de kapsamaktadır.

Yeşil tedarik zinciri, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin kritik bir unsurudur. Bunun nedeni, tedarikçilerin ürünün yaşam döngüsü boyunca çevresel etkilerinin büyük bir kısmından sorumlu olmalarıdır. Bu bağlamda yeşil tedarikçi seçimi, işletmelerin çevresel etkilerini yönetmeleri açısından etkili bir stratejidir. Yeşil ürün veya hizmet tedarigi ise, çevre dostu olarak üretilmiş mal veya hizmetin tedarik edilmesidir. Kısaca yeşil tedarik, ürün veya hizmetin üretiminde geri sürdürülebilir uygulamaları benimseyen işletmelerden ürün veya hizmet satın almayı kapsamaktadır (Walker ve Jones, 2012). Geleneksel tedarik uygulamaları, hammaddenin sürdürülebilir olmayan yöntemlerle çıkarılması, aşırı enerji tüketimi ve süreçler boyunca yüksek seviyede sera gazı emisyonunun salınımı yoluyla çevresel sorunlara neden olmaktadır. Yeşil tedarikçi seçimi uygulamaları ise; çevre dostu malzeme seçimi ve süreçlerine öncelik vererek bu etkiyi önemli ölçüde azaltabilmekte, böylece çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilmektedir (Igarashi vd., 2013). Yeşil tedarikçilerin ürettiği ürün veya hizmetler çevre dostu olacağından, çalışmanın genelinde yeşil tedarikçi seçimi ile yeşil ürün veya hizmet tedarigi birbirinin yerine kullanılmıştır.

Yeşil tedarikçi seçiminin sürdürülebilirlik üzerindeki kritik ve çok yönlüdür. İşletmeler, sera gazı emisyonlarını azaltmaya öncelik veren tedarikçileri seçerek karbon ayak izlerini önemli ölçüde azaltabilmektedirler. Enerji verimliliği yöntemlerini uygulayan veya ürünlerini yenilenebilir enerji kaynaklarından üreten tedarikçilerin seçilmesi, tedarik zincirindeki emisyonların azaltılmasına yönelik bir katkıdır. Böylece, işletmelerin çevresel etkileri azaltılabilmektedir (Beske vd., 2014). Yeşil kaynak kullanımı, tedarik zincirinde malzeme atıklarının azaltılmasına ve geri dönüşüm oranlarının artırılmasına katkıda bulunmaktadır. İşletmeler, malzeme kullanımının azaltılması veya üretim süreçlerinde geri dönüştürülmüş malzemelerin kullanılması gibi teknikleri uygulayan tedarikçileri seçerek atıkların azaltılmasına katkıda bulunmaktadır (Igarashi vd., 2013). Su kullanımı birçok sektörde kritik bir husustur. İşletmeler su tasarrufu uygulayan tedarikçileri seçerek tedarik zincirlerinde su kullanımının azaltılmasına katkı sağlayabilmektedirler (Paulraj, 2011). Tedarikçilerin faaliyetleri, özellikle tarım veya madencilik sektörlerinde, biyoçeşitlilik ve ekosistemler üzerinde önemli etkilere sahip olabilmektedir. Bu bağlamda işletmeler, sürdürülebilir tarım veya hammadde tedariki yöntemleriyle, ekosistemler üzerindeki etkilerini en aza indirecek tedarikçileri seçebilmektedirler (Kannan vd., 2013). Kısaca yeşil tedarikçi seçimi, çevre dostu malzeme seçimi sürecine öncelik vererek işletmelerin olumsuz çevresel etkilerini azaltmayı ve böylece çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunmayı hedeflemektedir.

Yeşil tedarikçi seçiminin sadece çevresel sürdürülebilirlik üzerinde olumlu etkisi yoktur. İşletmeler, yeşil tedarikçi seçimi aracılığıyla çeşitli avantajlara sahip olabilmektedir. Tedarikçilerin geri dönüştürülebilir malzemeleri ve yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanması atık bertaraf ve enerji maliyetlerini azaltabilmektedir (Carter ve Rogers, 2008). İlâveten, yeşil ürünlere yönelik tüketici tercihi gün geçtikçe artmaktadır. Bu eğilim, işletmeleri kaynak bulma stratejilerini de etkileyen yeşil malzemeleri ve süreçleri, operasyonlarına dahil etmeye zorlamaktadır (Chen, 2008). Çevreye duyarlı olarak algılanan işletmeler müşterileri çekebilmekte, böylece marka imajı ve işletme itibarlarını artırabilmektedirler. İşletmelerin çevre dostu tüketicileri çekmesi, onların rekabet avantaj elde edebilmesini sağlayabilmektedir (Chen vd., 2016). Ek olarak, paydaşlar, işletme faaliyetlerinin şeffaf olmasını talep etmekte ve gün geçtikçe işletme faaliyetlerinin sonuçları hakkında daha bilinçli olmaktadır. İşletmelerin tedarik faaliyetlerinde şeffaflığı sağlaması kurumsal itibarını ve marka imajını geliştirmekte, bu uygulamalar işletmelerin genel piyasa performansının artmasına zemin hazırlayabilmektedir (Carter ve Rogers, 2008). Ayrıca, devletler ve düzenleyici kuruluşlar, çevrenin korunması ve sürdürülebilirliğin sağlanıp teşvik edilmesi hususunda yasalar çıkarmaktadırlar. Bu merciler, karbon emisyonları, atık bertarafı ve enerji kullanımı konusunda standartlar ve yönetmelikler belirlemektedirler. Nitekim, bu yasal mevzuatlar, işletmelerin operasyonel faaliyetlerini şekillendirebilme gücüne sahiptir (Zhu ve Sarkis, 2007). İşletmelerin çevre dostu uygulamalara öncelik veren tedarikçileri seçmeleri sonucunda çevreyle ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun hareket ettikleri ve uyumsuzluktan kaynaklanan riskleri azalttıkları belirtilmektedir (Gavronski vd., 2011). Bununla birlikte, işletmeler yeşil tedarikçi seçiminde kendileri için önemli olan bazı kriterleri kullanmaktadırlar. Bu kriterler; çevresel performans göstergeleri, yasal mevzuatlara uyum ve tedarikçilerin çevre dostu uygulamalara olan bağlılığıdır. Bu göstergeler, alt başlıklar halinde şu şekilde açıklanabilir:

Çevresel performans göstergeleri: Bu göstergeler, tedarikçilerin çevresel etkilerinin ölçülebilir ve karşılaştırılabilir metriklerini oluşturmaktadır. Çevresel performans göstergelerinin alt metriklerinden biri, tedarikçinin hem faaliyetlerinden hem de nakliye sürecinde neden olduğu emisyon miktarıdır (Wang ve Khan, 2013). Tedarikçinin operasyonlarında, üretim süreçlerinde ve tesislerindeki enerji verimliliği seviyesi ise bir diğer metriktir (Guo vd., 2019). Tedarikçinin atıkları ve geri dönüşümü nasıl yönettiği de önemli bir kriterdir (Domenech ve Borrión, 2022). Tedarikçinin su kullanımının verimliliği ve su israfını azaltma konusundaki kararlılığı da önemli bir göstergedir (Genovese vd., 2014). Tedarikçinin yenilenebilir enerji kaynaklarını operasyonlarında ne derece ve etkin kullandığı (Wang vd., 2019), malzemelerini nereden temin ettiği ve bu kaynakların ne kadar sürdürülebilir olduğu (Hassini vd., 2012) ve ürünlerinin tüm yaşam döngüsünün çevresel etkileri (Gungor ve Gupta, 1999) kritik bir ölçüttür. Tedarikçilerin mümkün olduğunca yerel kaynak, hammadde veya girdi sağlama ve böylece nakliye ve operasyondan kaynaklı emisyonları azaltmaya yönelik çabaları (Pullman vd., 2009) da önemlidir. Ayrıca; paketleme yöntemlerinin sürdürülebilirliği (Mavi vd., 2013), faaliyetlerinin biyoçeşitlilik

üzerindeki etkisi (Whatting vd., 2010) ve faaliyetlerinin karbon ayak izi seviyesi (Kumar vd., 2014) gibi alt metrikler işletmelerin çevre dostu tedarikçi seçiminde kullandıkları diğer çevresel alt metrikleri oluşturmaktadır.

Yasalara ve mevzuatlara uyum göstergeleri: Bu göstergeler, tedarikçinin çevresel mevzuatlara, düzenlemelere, standartlara ve politikalara olan uyumunu ve bağlılığını göstermektedir. Tedarikçinin ISO 14001 gibi herhangi bir çevre sertifikasına sahip olup olmadığı (Coşkun vd., 2022), çevre yönetmeliklerine ve yasalara olan bağlılığı (Lee vd., 2009) ve tedarikçinin içsel çevre politikalarının varlığı (Govindan vd., 2015) gibi alt metrikler işletmelerin çevre dostu tedarikçi seçiminde kullandıkları yasa ve politikalara dayanan alt metriklerdir.

Tedarikçinin çevre dostu uygulamalara yönelik kurumsal bağlılığı: Bu göstergeler, tedarikçinin çevresel sürdürülebilirliği ne derecede benimsediğine, desteklediğine ve uygulama motivasyonuna sahip olduğuna yönelik göstergelerdir. Tedarikçinin sürdürülebilir yöntemleri ve süreçleri geliştirmeye yönelik motivasyonu (Javad, 2020), çalışanlarına çevre konularında eğitim verip vermediği (Ecer, 2022) ve tedarikçinin çevresel konularda paydaşlarla olan etkileşimin kalitesi (Giri vd., 2022) gibi alt metrikler, işletmelerin çevre dostu tedarikçi seçiminde kullandıkları alt metriklerdir.

Yeşil tedarik zinciri yönetiminin önemi gün geçtikçe artmasına rağmen, yeşil tedarikçilerin seçiminde bazı zorluklarla da karşılaşılabilir. Yeşil tedarikçilerin benimsenmesindeki en önemli engellerden biri maliyettir. İşletmeler, çevre dostu tedarikçilerin seçimi sonucunda hammadde, lojistik ve genel giderlerinin artacağı düşüncesindedirler. Ayrıca, yeşil tedarikçiye geçiş maliyeti de yüksek olabilmektedir. Yeni yeşil tedarikçilere geçiş süreci; potansiyel tedarikçilerin araştırılması, sözleşmelerin yeniden müzakere edilmesi ve yeni kaynak bulma stratejilerine uyum sağlamak amacıyla işletme operasyonlarının yeniden yapılandırılması gibi adımları içerir. Bu süreç, hem zaman hem de finansal kaynak gerektirebilir, çünkü işletmelerin mevcut işleyişlerini değiştirmeleri ve çevre dostu tedarik zinciri uygulamalarını entegre etmeleri gerekmektedir (Govindan vd., 2015). İlaveten, bir tedarikçinin çevresel performansı hakkında bilgi ve şeffaflığa dair eksikliğin olması da yeşil tedarikçi seçiminde engel olabilmektedir. Ek olarak; işletmeler, bilgi asimetrisi nedeniyle tedarikçilerin gerçek çevresel etkilerini değerlendirmekte zorluklarla karşılaşabilmekte, bu da işletmelerin tedarikçi seçimi hususunda isabetli karar almasına engel olabilmektedir (Huang vd., 2022). Teknik zorluklar da yeşil tedarikçi seçiminin önündeki engellerden biridir. Tedarikçilerin çevreci teknolojileri uygulamak için gerekli kaynaklara veya uzmanlığa sahip olmamaları, çevre dostu tedarikçi seçimine engel teşkil edebilmektedir (Genovese vd., 2013). Ayrıca, üst yönetimin mevcut tedarikçilerle çalışmaya alışkın olması, yeni tedarikçilerle

olan işbirliğine yönelik belirsizlikler ve mevcut iş akışının bozulması da içsel engellerden birini oluşturmaktadır (Klassen ve Vachon, 2003). Bazı hissedarların kısa vadeli kârlara daha fazla öncelik vermesi de yeni yeşil tedarikçilere geçişi engelleyebilmektedir (Giunipero vd., 2012).

Yeşil tedarikçi seçiminin edinilmesine yönelik zorluklara rağmen, bu uygulamaların gün geçtikçe yaygınlaşması beklenmektedir. Bunun nedenleri arasında; sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik artan tüketici talebi (Nguyen vd., 2019), yenilenemeyen kaynakların artan maliyeti ile sürdürülebilirliğin finansal olan ve olmayan faydalarının giderek daha fazla kabul görmesi gibi (Zailani vd., 2012) bir dizi unsur yer almaktadır. Bu bağlamda; yeşil tedarikçi seçimi ve yeşil kaynak tedarigi, işletmelerin kârlılığını, kurumsal itibarını, rekabet gücünü, pazar payını, çevresel performansını ve marka imajını artırma konusunda önemli bir stratejik araç olarak öne çıkmakta; bu sayede yeşil tedarikçi seçimiyle ilgili engellerin üstesinden gelinmesi mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, iş dünyasında sürdürülebilirliğin artan önemi göz önüne alındığında, yeşil tedarikçi seçiminin işletmelerin stratejilerinde önemli bir yer tutabileceği ifade edilebilir.

1.4.4.2. Yeşil Tedarik Lojistiği (Tedarikçi İşletmeden Satıcı İşletmeye)

Yeşil tedarik lojistiği, bu kısımda tedarik konusu olan ürün, hammadde veya girdinin tedarikçi işletmeden satıcı işletmeye olan lojistiği kapsamında ele alınmıştır. Bu nedenle, yeşil tedarik lojistiği; çevresel zararların azaltılması amacıyla, ürünlerin tedarikçiden satıcıya ulaşımını kapsayan dağıtım sürecinde çevre dostu uygulamaların benimsenmesini ifade etmektedir. (Cosimato ve Troisi, 2015). Karbon ayak izinin en fazla olduğu süreç, dağıtım aşamasında gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, çevreye verilen zararın önlenmesi amacıyla bazı uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu uygulamalar arasında; nakliye rotasının ve süreçlerinin optimize edilmesi, ürün sevkiyatlarının birleştirilmesi, daha çevreci taşıma yöntemlerinin seçilmesi gibi önlemler bulunmaktadır. Çevre dostu paketleme, verimli ve çevre dostu teslim araçlarının kullanılması, araçların optimum yakıt verimliliği için düzenli bakımının yapılması ile çevre dostu paketleme de bu stratejiler arasında yer almaktadır (Lai vd., 2012). Ayrıca; daha hafif ve daha küçük ambalajların kullanılması, bu sayede aynı anda daha fazla sayıda hammadde, ürün veya girdi tedarik edilmesi ve yakıt tasarrufu sağlayan araçların da kullanılması önerilmektedir. Rota optimizasyonu ve GPS sistemlerinin kullanılması gibi teknolojik çözümler de yeşil tedarik lojistiğinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Ala-Harja ve Helo, 2015; Ehmke vd., 2015; Dharmadhikari, 2012; Mollenkopf vd., 2010). Bu uygulamalar çevreci olmakla birlikte; işletmelere maliyet avantajı ile kârlılık (Boyer vd., 2009), kurumsal itibar (Jabbour vd., 2019), çalışan motivasyonu ve yerel toplumla iyi ilişkilerin kurulması (Chen ve Chang, 2013) gibi kazanımlar sağlamaktadır.

Tedarik lojistiği ile ilgili faaliyetler çevresel sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirildiğinde teslimat lojistiği başlığındaki uygulamalar ile yüksek derecede benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda, tedarik ve teslimat lojistiğinde benzer çevre dostu uygulamalar benimsenmektedir. Dolayısıyla, benzer uygulamaları tekrarlamamak adına, bu konu bu içerik ile sınırlı tutulmuştur.

1.4.4.3. Yeşil Üretim ve Yeşil Ürün

Tedarik zincirinin diğer aşamaları ise yeşil üretim ve yeşil üründür. Yeşil üretime yönelik açıklamalar yeşil üretim uygulamaları başlığında; yeşil ürüne yönelik açıklamalar yeşil pazarlama uygulamaları başlığındaki uygulamalar ile aynıdır. Dolayısıyla, aynı uygulamaları tekrarlamamak adına bu başlık bu içerik ile sınırlı tutulmuştur.

1.4.4.4. Tersine Lojistik

Yeşil işletmecilik uygulamaları arasında önemli stratejilerden biri olan tersine lojistik faaliyetleri, yenilikçi bir iş modelidir. Sanayi Devrimi'nden yakın tarihe kadar tedarik faaliyetleri "doğrusal" bir modelle karakterize edilmiş olup; bu model, hammaddelerin çıkarılmasını, ürünlerin üretilip kullanılmasını ve nihayetinde atık olarak bertaraf edilmesini kapsamaktadır. Ancak tersine lojistik; ürünlerin veya bileşenlerin geri dönüştürülmesi, yenilenmesi, tamir edilmesi veya bertaraf edilmesi amacıyla tedarik zincirine geri gönderildiği ve böylece çevresel etkinin en aza indirildiği bir döngüsel modeli içermektedir (Govindan vd., 2015). Bu bağlamda tersine lojistik faaliyetleri, yaşam döngülerinin sonunda ürünlerden değer elde etmeyi, atıkları azaltmayı, kaynakların verimli kullanımını ve olumsuz çevresel etkilerinin azaltılmasını amaçlayan faaliyetler bütünüdür. Ürünlerin veya bileşenlerin tamir edilmesi, yenilenmesi ve geri dönüştürülmesi sayesinde yeni hammadde ve girdi talebi azalmakta ve böylece işletmelerin çevre üzerindeki olumsuz etkileri en aza inmektedir. Ayrıca; geri dönüştürülemeyen, yenilenemeyen ve tamir edilemeyen bileşenlerin çevre dostu yöntemlerle bertaraf edilmesi, geleneksel atık yönetimi yöntemlerinden ayrılarak çevrenin korunmasını hedeflemektedir.

Tersine lojistiğin ana uygulamalarından biri, son kullanıcıdan tedarik zincirine geri gönderilen hasarlı, hatalı veya eski ürünlerin yeniden kullanılabilir hale getirilmesini sağlayan *tamir (onarım, repair)* faaliyetidir. Bu faaliyetler; atıkların azaltılmasını, kaynakların korunmasını, ürünlerin yeniden kullanımını veya yeniden satışını mümkün kılmaktadır (Khor vd., 2016; Banihashemi vd., 2019). Onarım süreci, kusurlu veya yaşam döngüsünün sonuna gelmiş ürünlerin

toplanmasıyla başlamaktadır. Bu ürünler, müşteriler tarafından herhangi bir nedenle iade edilen ürünler veya perakendecilerden toplanan satılmamış ürünler olabilmektedir. Toplanan ürünlerin tamir edilme kararlarının verilebilmesi için, bu ürünler önce incelenmekte ve ardından tasnif edilmektedir. Tamir edilemeyen veya onarım maliyeti yeni bir ürünün üretilme maliyetini aşan ürünler ya geri dönüştürülmekte ya da çevre dostu yöntemlerle bertaraf edilmektedir (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008). Tamir süreci, bir ürünün ömrünü uzatmakla kalmamakta, aynı zamanda işletmelere üretimden kaynaklanan hataların nereden kaynaklandığının tespiti için de fırsat sunmaktadır. Örneğin; işletmeler ürünlerinin arızalarını takip ederek yaygın olan kusurlarını tespit edebilmekte, dolayısıyla ürünlerinin kalitesini ve dayanıklılığını artırmak için üretim süreçlerini değiştirebilmektedirler (Mo vd., 2022). Ürün tamiri, ürün ömrünü uzatarak yeniden üretimde kullanılacak kaynakların tüketimini azaltmakta ve böylece üretim maliyetlerini düşürmeye katkıda bulunmaktadır. Kısaca, tamir uygulamaları; sürdürülebilir faaliyetlere yönelik artan talep ve işletmelerin maliyet tasarrufu etme potansiyeli nedeniyle giderek önem kazanmaktadır. Onarım süreci, tamir ve yenileme sektörlerinde istihdam oluşturarak ekonomik büyümeye de katkı sağlamaktadır (Khor vd., 2016).

Elektronik sektörü, tamir uygulamalarıyla önemli roller oynayarak tersine lojistiğe önemli katkılar sağlayan sektörlerdendir. Örneğin, bir müşteri arızalı bir iPhone'u iade ettiğinde, Apple ürünü imha etmek yerine ürünün tamir edilip edilmeyeceğini belirlemek için bir değerlendirme yapmaktadır. Eğer mümkünse, telefon tamir edilmektedir. Bu sırada, eğer hata işletmeden kaynaklıysa yeni bir telefon tüketiciye verilmekte, eğer hata müşteri kaynaklıysa telefon müşteriye tamir edilen haliyle teslim edilmektedir. Bu süreç, çevresel ayak izini ve maliyetleri önemli düzeyde azaltmaktadır (Shokouhyar vd., 2021). Ancak, onarım stratejilerini hayata geçirmenin bazı zorlukları da bulunmaktadır. Öncelikle, işletmelerin onarım faaliyetlerini yürütmeleri için tesislere, ekipmanlara ve kalifiye işgücüne yatırım yapması gerekmektedir (Bag ve Gupta, 2020; Ravi ve Shankar; 2005). Ayrıca, iade edilen ürünlerin toplanması, depolanması ve nakliyesi ile ilgili lojistik yatırımlar da söz konusudur (Ravi ve Shankar; 2005). İade edilen ürünlerin durumunu değerlendirmek için standartlaşmış prosedürlerinin olmaması da verimli ve etkili olmayan onarımlarla sonuçlanabilmektedir (Autry, 2005).

Tersine lojistiğin bir diğer önemli bileşeni *ürün yenilemedir (refurbishment)*. Ürün yenilemede amaç; kullanım ömrünün belirli bir bölümünü tamamlamış ürünleri en iyi ve çalışır düzeydeki kalite düzeyine yükseltmektir. Ancak, yenilenen ürünün kalite standartları eskisi kadar sıkı değildir. Kullanım ömrünün belirli bir aşmasını tamamlamış ürün demontaj işlemi ile modüllerine ayrıldıktan sonra kritik parçalar ve modüller kontrol edilmekte ve ihtiyaç duyulduğu takdirde yeni modüllerle değiştirilmektedir (Karaçay, 2005; Rogers vd., 2012). Böylece ürünlerin yeniden kullanımı mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, ürün yenileme, ürün yaşam döngüsünü

uzatan ve ekonomiye de katkısı bulunan bir stratejiyi ifade etmektedir (Govindan vd., 2015). Ayrıca, yenileme işlemleri genellikle yeni bir ürün üretmeye kıyasla daha az enerji, kaynak ve maliyet gerektirmektedir. Bu bağlamda, yenileme işlemleri daha sürdürülebilir bir işlem olarak kabul edilmektedir (Mickaityte vd., 2008).

Ürün yenileme birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır. İlk olarak, söz konusu kullanılmış ürünler nihai tüketicilerden veya araçlardan toplanmaktadır. Ürünlerin toplanması, müşterilerin eski ürünlerini yeni alımlar sırasında indirim karşılığında iade ettikleri takas kampanyaları veya doğrudan geri alım yöntemleriyle gerçekleştirilebilmektedir (Esmaeillan vd., 2021; Silveira, 2010). Birçok işletme, müşterilerin eski cihazlarını bir sonraki satın alım için kredi karşılığında takas etmelerine imkân sağlayan "takas programları" düzenleyerek, elektronik atıkları azaltmakta ve teknolojiyi daha erişilebilir hale getirmektedir. (Kumar, 2017). Yenileme sürecindeki ikinci adım, satın alındıktan sonra iade edilen ürünlerin incelenmesi ve sınıflandırılması sürecidir. Bu süreç, iade edilen ürünlerin durumunun belirlenmesini içermektedir. İncelenmeye tabi tutulan ürün bu aşamada ya yenilenebilir olarak ayırt edilmekte, yenilenebilir halde değilse geri dönüşüme gönderilmektedir. Eğer ürün hiçbir şekilde geri dönüştürülemiyorsa, çevre dostu yöntemler kullanılarak bertaraf edilmektedir. Bu süreçte ürüne hangi işlemin uygulanacağı; ürünün yenilenme maliyetine, yenilenmiş ürünlere yönelik pazarın talebine ve ürünün yenilenebilir yenilenemeyeceği gibi faktörlere bağlıdır (Batarfi vd, 2017; Li ve Olorunniwo, 2008). Ürün yenilemenin üçüncü adımı ise “yenileme” işlemidir. Bahsi geçtiği üzere, yenileme işleminde ürünün parçası değiştirilmekte ve işlevselliği artırılmaktadır (Wadhwa vd., 2009). Yenileme sürecinin son adımı, yenilenmiş ürünün dağıtılması ve satılmasıdır (Sharifi ve Shokouhyar, 2021).

Bu süreçlerin sonucunda, iade edilen ürünleri yenileyerek satan işletmeler, bu ürünlerden değer kazanabilmekte, yeni ürün üretme ihtiyacının azalmasıyla maliyetleri düşürmekte ve böylece müşterilerine daha uygun fiyatlı ürünler sunma imkânı bulmaktadırlar. Müşteriler ise, yüksek kaliteli ürünlere daha düşük fiyatlarla erişebilmekte ve çevresel ayak izlerini azaltabilmektedirler. Ayrıca yeni ürün üretme ihtiyacının azalmasından ötürü, kaynak kullanımına bağlı kirlilik, bertaraf miktarı ve maliyetlerde düşüşler meydana gelmektedir. Dolayısıyla işletmeler, yenileme yoluyla ürünün ömrünü uzatarak atıkların zararlı etkilerini azaltabilmekte ve daha sürdürülebilir bir tedarik zincirinin oluşmasına katkıda bulunabilmektedirler (Mickaityte vd., 2008; Govindan vd., 2015). Ancak, bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, işletmelerin etkili iade kanalları ve politikaları oluşturmaları, yenileme için uygun olan ürünleri belirlemeleri ve yenilenmiş ürünlerin pazarlanması ve satışı ile ilgili kanalları oluşturmaları gerekmektedir. Sonuç olarak ürün yenileme; kaynakları mümkün olduğunca uzun süre ürün yaşam döngüsünde tutmayı sağlayan, kaynaklardan maksimum ekonomik ve çevresel değer elde etmeyi amaçlayan ve döngüsel ekonominin ilkeleriyle uyum gösteren bir yeşil işletmecilik uygulamasıdır.

Tersine lojistiğin temel uygulamalarından bir diğeri ise, *yeniden üretilimdir (remanufacturing)*. Yeniden üretim, ürünün belirli bölgelerinin onarımı değil, ürünün tamamında yapılan genel iyileştirme faaliyetidir. Ayrıca, yenilenmiş veya tamir edilmiş ürünler için uygulanan kalite standartları ürünün orijinal durumundaki kadar sıkı olmayabilir iken; yeniden üretim süreçlerinde kalite standartları, tamir ve ürün yenileme faaliyetlerine kıyasla daha sıkıdır. Dolayısıyla yeniden üretim süreci; kullanılmış veya eskimiş bir ürünün veya bileşenlerinin, orijinal üretim standartlarına eşdeğer şekilde yenilenmesini içermektedir. Yeniden üretim süreci şu aşamaları kapsamaktadır: Ürünün toplanması, incelenmesi, sökölmesi, temizlenmesi, onarılması, kusurlu parçaların değiştirilmesi, yeniden montajı ve test edilmesi (Karaçay, 2005; Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008; Pigosso vd., 2010). Yeniden üretim faaliyetleri, ürünlerin yaşam döngüsünü uzatmaktadır. Böylece yeni hammadde ve doğal kaynak ihtiyacı azalmakta, enerji ve malzeme tasarrufu oluşmakta, ilaveten döngüsel ekonomiye katkı sağlanmaktadır (Wen-Hui vd., 2011).

Yeniden üretim, kapsamı açısından ürün yenileme ile bazı ortak noktalara sahip olsalar da ürüne olan yaklaşımları ve tersine lojistik faaliyetlerine etkileri bakımından birbirinden farklılaşmaktadırlar. İlk farklılık, sürecin derinliğindedir. Yeniden üretim, ürün yenilemeye kıyasla daha kapsamlı ve karmaşık süreçtir. Yeniden üretim, ürün mimarisinin kapsamlı bir şekilde incelenmesini ve kusurlu kısımlarının değiştirilmesini içermektedir (Pigosso vd., 2010). Öte yandan ürün yenileme, ürünün karmaşık olmayan onarım ve bakım süreçlerine odaklanmaktadır (Nakiboğlu, 2007). İkinci farklılık, işlevselliğe bakış açılarıdır. Yeniden üretim, ürünün fonksiyonel işlevselliğini orijinal durumuna veya daha iyisine dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Büyüközkan, 2008). Ürün yenileme sürecinde ise, ürünün mevcut şartlar içinde faydası veya performansının artırılması hedeflenmektedir (Karaçay, 2005). Üçüncü ve son farklılık ise, uygulamaların maliyeti ve karşılığında sunduğu değer yatmaktadır. Yeniden üretim, ürün yenilemeye göre daha kapsamlı bir süreç gerektirdiğinden daha maliyetlidir. Çünkü, yeniden üretim sürecinde yer alan ürün orijinaliyle aynı veya daha yüksek seviyede performans standartlarına sahip olup daha fazla değer sunmaktadır. Ürün yenileme ise, daha az maliyetle gerçekleşmektedir. Ancak ürün, küçük düzeltmeler ve karmaşık olmayan bir bakım içerdiğinden ötürü yeniden üretim sürecindeki gibi bir performans standardı sunamamaktadır (Kanishka ve Acherjee, 2023).

Geri dönüşüm (recycling) uygulamaları, son yıllarda tersine lojistik uygulamalarının en temel uygulamalarından biri olmuştur. Geri dönüşüm uygulamaları, işletme ve insan faaliyetlerinin neden olduğu çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik artan ihtiyacın bir tezahürüdür. Geri dönüşüm uygulamaları; kullanılmış veya eskimiş ürünlerden, kullanılabilir ürün ve parçaları ayırarak tekrar yeniden kullanılabilir maddelere dönüştürölme ve işlevlerinden yararlanma uygulamasıdır (Kumar vd., 2006). Geri dönüşüm, atık ürünlerin toplandığı, işlendiği ve yeni ürünlere dönüştürüldüğü bir

süreç olup atıkların yeniden kullanılabilir kaynaklara dönüştürülmesidir. Bu bağlamda geri dönüşüm; bir üründe tamir, ürün yenileme veya yeniden üretim faaliyetleri gerçekleştirilemediği takdirde uygulanmaktadır (Rogers ve Tibben-Lembke, 2001). Geri dönüşüm süreci birkaç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, kullanılmış malların toplanma süreci gerçekleştirilir. Bu mallar tüketici tarafından geri dönüşüm için ayrılan yerlere bırakıldığı gibi bertaraf alanlarından da toplanabilmektedir. Toplanan ürünler, daha sonra ürünün durumuna ve içeriğine göre ayrıştırılmaktadır. Ardından, yeniden kullanılabilirliğine kanaat getirilen parçalar demonte edilmekte veya parçalarına ayrılmaktadır. Bu işlemten sonra, yeniden kullanılabilir malzemeler temizlenmekte ve kolayca işlenebilecek bir forma dönüştürülmektedir. Son aşamada malzemeler yeni ürünlere veya hammaddelere dönüştürülerek geri dönüşüm süreci tamamlanmaktadır (Sorkun, 2018).

Geri dönüşüm sürecinde kullanılmış ürünlerden elde edilen malzemelerin yeni ürünlere dönüştürülmesi sağlanarak işlenmemiş malzemelere olan ihtiyaç azalmaktadır. Bu sayede, kirliliğe neden olabilecek atıklar geri dönüşüm sürecinde kullanılmakta, enerji israfı azalmakta (Vefago ve Avellaneda, 2013), doğal kaynaklar korunmakta ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır (Wang vd., 2018). Örneğin; ambalaj malzemeleri toplanmakta, ayrıştırılmakta ve yeni malzemelere dönüştürülmektedir. Bu malzemeler, içerdikleri kimyasallar nedeniyle hem toprağa hem de denize zarar vermekte ve çöp sahalarının aşırı yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Bu yüzden geri dönüşüm faaliyetleri, çevre kirliliğinin önemli ölçüde azaltmaktadır. Geri dönüşüm, atıkları başıboş halden, düzenli depolama alanlarından ve yakma tesislerinden uzaklaştırarak çevresel sorunlarını önlemeye katkı sağlamaktadır. Ayrıca, geri dönüşüm; atıkların toplanması, ayrıştırılması, işlenmesi ve satılması için ayrı bir istihdam alanı oluşturarak döngüsel ekonomiye de katkıda bulunmaktadır (Geissdoerfer vd., 2017). Ancak, bu faaliyetlerin etkinliğini sağlamak için kamuoyu bilincinin artırılması ve kullanılmış ürünlerin geri dönüşümünün teşvik edilmesi gerekmektedir (Wang vd., 2020). Bazı atık malzemelerin geri dönüşümünün fiziken ve ekonomik açıdan zor olması ile yetersiz geri dönüşüm tesisleri gibi faktörler de geri dönüşüm uygulamalarını zorlaştıran engeller arasındadır (Oluwadipe vd., 2022). Uygulanmasındaki engeller ve zorluklara rağmen, geri dönüşüm faaliyetleri çevrenin korunmasına ve döngüsel ekonomiye katkı sunan önemli bir iş stratejisidir. Geri dönüşüm faaliyetlerinin, teknolojik gelişmeler ve kamuoyu bilincinin artmasıyla birlikte gelecekte sıklıkla başvurulacak iş stratejilerinden biri olabilir.

Tersine lojistiğin son aşaması ise *bertaraf etmedir (disposal)*. Ürünleri veya malzemeleri doğrudan bertaraf etmek yerine önce tamir etmek, yenilemek, yeniden üretmek veya geri dönüştürmek, hem çevreci hem de ekonomik açıdan daha faydalıdır. Ancak bunların hiçbiri yapılamıyorsa, ürünlerin çevreye en az zarar verecek şekilde bertaraf edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, bazı ürünler geri dönüştürülse dahi, geri dönüşüm süreci enerji yoğun olabilmekte ve bu

durum daha fazla atık ile emisyonu sebebiyet verebilmektedir (Nakiboğlu, 2007). Atıklar bertaraf edilmediklerinde ve çöp sahasının anaerobik ortamında ayrıştığında, küresel ısınmaya neden olabilecek güçlü bir sera gazı olan metan gazına dönüşebilmektedir (Franchetti, 2013). İlâveten, zararlı maddeler atıklardan sızarak yeraltı sularını kirletebilmekte, bu durum hem çevre hem toplumun sağlığı açısından çeşitli risklere neden olabilmektedir (Manzoor ve Sharma, 2019). Dolayısıyla, atıkların çevreye zarar vermeyecek şekilde bertaraf edilmesi kritik bir önem taşımaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde; tersine lojistik uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir rol oynadığı belirtilebilir. Tersine lojistik uygulamaları; kaynak tüketimini, sera gazını, karbon ayak izini ve atıkları azaltmakta, böylece döngüsel ekonomiyi teşvik etmektedir. Tersine lojistik uygulamaları maliyet tasarrufları sağlamakta, paydaşlar nezdinde işletme itibarını ve imajını geliştirmektedir. Tersine lojistik; tüketicilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak ve çevresel ayak izlerini azaltmak amacıyla işletmelere stratejik bir yönelim sağlamaktadır. Bu bağlamda, tersine lojistik uygulamaları sadece bir trendi değil, işletmelerin çalışma anlayışlarında da kökten değişikliği göstermektedir. Önemi nedeniyle, tersine lojistiğin teşvik edilmesi işletmeler ve paydaşlar için bir öncelik olmalıdır.

1.4.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Tanımı ve Kapsamı

Çevresel bozulmanın etkileri giderek daha belirginleşirken, işletmeler üzerindeki paydaş baskısı da faaliyetlerini daha sürdürülebilir bir şekilde yürütmeleri yönünde artmaktadır. Bu bağlamda, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), işletmelerin vizyonu, misyonu ve faaliyetlerine sürdürülebilirlik ilkelerini entegre etme noktasında önemli bir stratejik araç olarak kabul edilmektedir. (Suharti ve Sugiarto, 2020). İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları, genel olarak; çalışan tedariki, eğitimi ve geliştirilmesi, performanslarının izlenmesi ve ödüllendirilmesi ile ilgili konuları ele almaktadır. Ancak son yıllarda yeşil insan kaynakları yönetimi, çevre yönetimini insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bağdaştıran, çevre dostu ve sürdürülebilir işletmeler oluşturulmasını amaçlayan bir stratejiyi ifade etmektedir.

İşletmeler, günümüzde çevresel bozulmanın başat aktörlerindendir. Bu nedenle, çevrenin korunması ve negatif çevresel etkilerin azaltılmasında işletmelerin üstleneceği kritik roller bulunmaktadır. Çevrenin giderek daha fazla önem kazanmasıyla birlikte işletme kültüründe ve operasyonlarında paradigmlar değişmektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin bu dönüşüm sürecinde kilit roller almasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları; entelektüel sermayeyi yönetmesi açısından işletmelerin bel kemiğini oluşturan, işletme kültürünü şekillendiren ve

işgücünü besleyen bir birimdir. Bu doğrultuda, yeşil uygulamaların insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına entegre edilmesi, işletmelerin sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalarına önemli ölçüde katkıda bulunabilmektedir (Saeed vd., 2019). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmelerde kaynakların sürdürülebilir şekilde kullanılmasını ve genel olarak çevresel sorumluluğun işletme içinde bir değer olarak benimsenmesini teşvik etmek için tasarlanmıştır (Chaudhary, 2020).

Ancak, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesi, yeşil uygulamaların İKY uygulamalarına entegre edilmesinin ötesine uzanmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları uygulamalarının, işletmeler içerisinde yeşil bir kültürün oluşturulmasında etkili olması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında yeşil işletmecilik kültürü, çevresel sürdürülebilirliğin işletmelerin değer ve normlarına yerleşmiş olduğu kurumsal bir ortamı ifade etmektedir (Roscoe vd., 2019). Dolayısıyla, YİKY uygulamalarının benimsenmesi, işletmelerin sorumluluklarını algılama biçiminde bir paradigma değişikliği anlamına gelmektedir. İşletmeler, sürdürülebilirliği teşvik eden bir çalışma atmosferi oluşturarak yeşil davranışı teşvik eden bir kurum kültürü oluşturmaktadırlar. Yeşil insan kaynakları yönetimi tam olarak benimsenmediğinde, işletmelerin "göstermelik" bir çevresel sorumluluk algısı oluşturma girişimleri ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, yeşil insan kaynakları uygulamaları, yüzeysel uyumun ötesinde, kurumsal kültüre entegre edilmesi ve uzun vadede işletmelerin stratejileriyle uyum sağlaması gereken çağdaş bir iş stratejisi olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada YİKY uygulamaları; yeşil personel tedariki ve seçimi (green recruitment), yeşil eğitim ve geliştirme (green education and training), yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme (green performance management and rewards) ile yeşil çalışan katılımı (green employee engagement) olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır.

1.4.5.1. Yeşil Personel Tedariği ve Seçimi

İşletmelerde çevreci kurum kültürünün kurumsal itibarı önemli ölçüde etkilemesi ve paydaşlarla ilişkilerde merkezi bir rol oynaması, yeşil personel tedariki ve seçiminin stratejik önemini artırmaktadır. İşletmeler, operasyonel stratejilerine sürdürülebilir uygulamaları entegre etmenin önemini daha iyi kavradıkça, çevre bilincine sahip çalışanlara olan ihtiyaç da artmaktadır. Bu durum, yeşil personel tedariki ve seçimini, işletmelerin yalnızca gerekli teknik beceri ve niteliklere sahip bireyleri değil, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu bireyleri işe almasını da gerektirmektedir. İlaveten bu yaklaşım, işletmelerin personel tedariki ve seçimi süreçlerinde çevre dostu ve sürdürülebilir uygulamaları benimsemesini gerektiren bir

yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Pham ve Paille, 2020). Yeşil personel tedariki ve seçimi, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik tutumlarını işe alım süreçlerine dahil ettikleri uygulamalardır (Yong vd., 2020). Bu bağlamda yeşil personel tedariki ve seçimi, çevresel sürdürülebilirliğe değer veren ve çevresel olarak sürdürülebilir uygulamalara bağlılık gösteren potansiyel adayları işletmelere çekme süreci olarak tanımlanabilir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli bir işlevi yerine getiren yeşil personel tedariki ve seçimi, işletmelerin potansiyel adaylarla ilk temaslarını kurduğu noktadır. Dolayısıyla bu süreç, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik girişimlerinin temelini oluşturmaktadır. Yeşil personel tedariki ve seçimi, işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini göstermenin önemli bir yolu olup, potansiyel çalışanlara işletmenin sürdürülebilirlik konusuna verdiği önemi aktardığı ilk aşamadır (Renwick vd., 2013). Çalışanların ve iş arayanların önemli bir bölümü maddi kazanç ile motive olabilmektedirler. Ancak, kendi değerleriyle örtüşen işletmelerde çalışmak da çalışanların iş tatminlerini, işlerinde anlam bulmalarını ve kurumuna olan bağlılıklarını artırmaktadır (Ahmad ve Umrani, 2019; Gomes vd., 2023). Nitekim, personel tedariki ve seçiminin bu yeşil boyutu, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk hedeflerine katkı sağlama yönünde, çevreye duyarlı bir "ekip" oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, yeşil personel tedarikinin ve seçiminin, çalışanların çevresel davranışlarını etkilemekte kilit bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Renwick vd., 2013). Dolayısıyla, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe değer veren çalışanları tedarik etmesi, çevre dostu uygulamaları hayata geçirmesi kolaylaştırmaktadır (Chaudhary, 2020). Örneğin, çevre bilincine sahip çalışanlar, atıkların azaltılması, enerjinin israf edilmemesi ve yeşil tedarik gibi girişimleri destekleme ve bunları hayata geçirme konusunda daha “içten” aksiyonlarda bulunmaktadırlar.

Yeşil personel tedariki ve seçimi bazı aşamalardan oluşmaktadır. Öncelikle, işletmeler ihtiyaç duydukları personelin temini amacıyla iş ilanları vermektedirler. Son yıllarda işletmelerin, ölçek fark etmeksizin, büyük bir bölümünün, gerek daha geniş işgücü talebine kolayca ulaşabilmek gerekse iş gören teminini en kısa ve verimli yoldan yapabilmeleri amacıyla basılı medya yerine dijital platformları kullandıkları bilinmektedir. Bu girişim, işletmelerin kâğıt tüketimini ve karbon ayak izini önemli ölçüde azaltmaktadır (Farzana, 2020). Ancak, bu hususta, işletmeleri rakiplerinden ayıracak asıl faktör, iş ilanlarında çevresel sürdürülebilirliğe yönelik olan bağlılıklarını vurgulamak olmaktadır. İşletmelerin, dijital platformlarda sürdürülebilirliğe yönelik bağlılıklarını vurgulamaları, çevre konusunda duyarlı olan potansiyel adayları işletmelere çekebilmektedir (Yong vd., 2020). Örneğin; faaliyetlerinin belirli bir bölümü için güneş enerjisi kullanan bir işletme, bu tür girişimlere değer veren adayları çekebilmek amacıyla iş ilanlarında bu unsurları vurgulayabilir. Çevresel sürdürülebilirliği kurumsal stratejilerine dahil eden işletmeler, bu

unsurları sadece iş ilanlarında değil, aynı zamanda kurumsal web sitelerinde de vurgulamaktadırlar (Biloslavo ve Trnavcevic, 2009).

İşletmeler, personel tedariki sürecinde yayınladıkları iş ilanlarında kendi çevresel sürdürülebilirlik taahhütlerini vurgularken, aynı zamanda bu ilanlardaki iş tanımlarında aranan pozisyonla ilgili çevresel sorumlulukları da öne çıkarmaları gerekmektedir (Ahmad, 2015). Örneğin bir işletme, üretim departmanı yöneticisine yönelik bir iş tanımında, potansiyel yöneticilerden iş operasyonlarının yürütülmesi sırasında atıkları en aza indirmesinin ve kaynakları verimli bir şekilde kullanılmasının beklendiğini belirtebilir. İş tanımlarında yer alan faaliyetlerin gerçekleşebilmesi amacıyla, adayların iş şartnamelerinde belirtilen kriterlere sahip olması gerekmektedir (Yong vd., 2020). Bu doğrultuda, işe alım yetkilisi mülakat esnasında başvuru sahibinin çevresel farkındalığını, duyarlılığını ve bilgisini değerlendirebilmektedir. Spesifik olarak işe alım yetkilisi, başvuru sahibinin başvurduğu pozisyonla ilgili çevre dostu uygulamaları, işletmelerin çevre politikaları hakkındaki bilgisi ve görüşlerine dair değerlendirmeler yapabilmektedir. İlaveeten, işe alım yetkilileri bireyin sürdürülebilirlikle ilgili deneyimleri hakkında adaya bazı spesifik mülakat soruları da yöneltebilmektedir (Jabbour vd., 2010).

İşletmeler, işe alım süreçlerini de çevre dostu bir şekilde yapabilmektedirler. İşletmeler; kâğıt kullanımını ve seyahatleri azaltmak amacıyla mülakat, değerlendirme ve iletişim için dijital araçları kullanabilmektedirler. Örneğin; yazılı değerlendirmelerin çevrimiçi formlar aracılığı ile yapılması, yüz yüze görüşme şeklinde olan mülakatların video mülakat şeklinde yapılması gibi seçenekler çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunmaktadır (Patil vd., 2022). Bu uygulamalar sayesinde işletmeler, sadece seyahatlerden kaynaklanan karbon emisyonlarının azaltılmasını sağlamamakta, ayrıca küresel bir yetenek havuzundan da yararlanma olanağına sahip olmaktadır. İlaveeten, dijital süreçler kâğıda kıyasla kolaylıkla güncellenebilmekte, geniş kitlelere ulaşabilmekte ve kâğıt tüketimini önemli ölçüde azaltabilmektedir.

İşletmeleri yeşil personel tedariki ve seçimi için motive eden bazı itici faktörler bulunmaktadır. İşletmelerin yeşil personel tedariki ve seçimini etkileyen en temel faktörlerden biri, işletmeler üzerinde çevresel sürdürülebilirliğe yönelik artan paydaş baskısıdır. Sosyal medya çağında işletmeler, tüm paydaşlar tarafından gözlemlenmektedir. Bu baskılar, işletmeler üzerindeki baskıyı artırarak onların çevresel açıdan daha sorumlu faaliyetler yürütmesini teşvik etmektedir (Marucci vd., 2023). Böylece işletmeler, çevresel duyarlılığı ve bilgisi yüksek çalışanları aracılığıyla çevresel hedeflerine ulaşma imkânı bulabilmektedirler. Bu çalışanlar, çevresel faaliyetlerin yürütülmesi ve işletmelerin sorumluluk sahibi bir imaj oluşturmaları ile bu imajın sürdürülmesinde kritik roller üstlenmektedirler (Suharti ve Sugiarto, 2020). İlaveeten, yeşil personel

tedariği ve seçimi, bir işletmenin çevreye duyarlı olduğunun sinyali vererek itibarını artırabilmekte, bu durum paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirilmesini sağlamaktadır (Muisyo vd., 2021; Majid vd., 2022). Ayrıca, yeşil personel tedariği ve seçimi, işletmelerin çevresel düzenlemelere uymasına ve çevresel riskleri azaltmasına da katkı sağlayabilme potansiyeline sahiptir (Ren vd., 2022). Ulusal ve uluslararası düzeydeki devlet ve düzenleyici kuruluşların zamanla daha katı çevresel düzenlemeleri hayata geçirmesi ile işletmeler, çevresel ayak izlerini azaltma konusunda baskı altında kalmaktadırlar. Çevresel sürdürülebilirlik konusunda bilgi, deneyim ve duyarlılığa sahip çalışanların tedariği, işletmelerin yasal mevzuattan kaynaklanan gereklilikleri karşılamasına da yardımcı olabilmektedir (Yong vd., 2022).

Tüketicilerin çevre konusunda bilinçli hale gelmeye başlaması işletmeleri yeşim girişimlerde bulunmaya teşvik etmektedir. Bu nedenle, işletmeler, müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla yeşil personel tedariği ve seçimi uygulamalarından faydalanabilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin talep ettiği pozisyonda çevreci bilgiye ve farkındalığa sahip çalışanları tedarik etmesi işletmeler açısından faydalı olabilmektedir. Kişisel değerleri çalıştığı işletmenin değeriyle örtüşen çalışanların işletmeye bağlılıkları ve motivasyon düzeyleri daha yüksek olabilmektedir (Ahmad ve Umrani, 2019; Gomes vd., 2023). Yenilik yapmayı ve sürdürülebilir uygulamalara öncülük etmeyi amaçlayan işletmeler, “yeşil becerilere” sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda YİKY, yeşil becerilerin temin edilmesinin en temel basamağını oluşturmaktadır (Singh vd., 2020). Toplumun çevreye yönelik normları da gün geçtikçe değişmekte ve toplumlar sürdürülebilirliğe giderek daha fazla önem vermektedir. Dolayısıyla, toplumun beklentilerine cevap vermek adına işletmeler çevreci değerleri işe alım ve seçim süreçlerine dahil etmektedirler (Marucci vd., 2023).

Çevre bilincine sahip çalışanların tedarik edilmesiyle birlikte, işletmelerin çevresel ayak izlerini azaltmaya yönelik yenilikçi çözümler üretebilmesi daha olasıdır. Bu uygulamaları başarıyla hayata geçiren işletmeler, azalan kaynak ve enerji kullanımından ve atıkların azalmasından kaynaklanan maliyet tasarrufunun yanı sıra, çevreye duyarlı tüketicilerin bu işletmeleri tercih etmesi sonucu finansal performanslarını artırma fırsatı bulabilmektedirler (Ahmad, 2015; O'Donohue ve Torugsa, 2016). Yeşil personel tedariği yoluyla işe alınan çalışanlar, işletmelerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlamak amacıyla mevcut iş tanımlarının ötesine geçerek örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir (Hool vd., 2022). Bu uygulamalar, işletmelerin etik ve sürdürülebilir uygulamalara bağlılığını göstererek işletmeler ile çalışanlar, paydaşlar ve müşteriler arasındaki güveni artırabilmektedir (Suharti ve Sugiarto, 2020).

Yeşil personel tedariki ve seçiminin bazı zorlukları da bulunmaktadır. Öncelikle, hem gerekli teknik yeteneklere hem de sürdürülebilirlik konusunda yeterli bilgiye ve farkındalığa sahip adayları

bulmak, kaynak ve zaman maliyetine neden olabilmektedir. İlâveten, bu uygulama, süreç boyunca adayların kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini de gerektirmektedir. Ayrıca, işletmelerin böyle bir personel tedarîğı ve seçimine girişmeleri için, önce çevresel sürdürülebilirliğı karar alma süreçlerine entegre etmeleri gerekmektedir (Ahmad, 2015). Çünkü, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedefleri ile stratejileri uyumlu olduğunda, yeşil personel tedarîki ve seçimi, bu hedeflere ulaşmada önemli bir araç olarak işlev görebilir. Bu potansiyel zorluklara rağmen, yeşil personel tedarîğı ve seçimi, işletmelerin paydaşlarla ilişkilerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi, kurumsal itibarın artırılması, ekonomik avantajların elde edilmesi, çevresel düzenlemelere uyum sağlanması ve risklerin azaltılması gibi süreçlere önemli katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilirliğı işe alım ve seçim sürecine entegre edilmesi kazan-kazan anlayışının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

1.4.5.2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

Çevre bilincinin arttığı günümüzde, işletmeler çevresel etkilerini azaltmaya yönelik uygulamaları benimsemeye başlamışlardır. Sürdürülebilir uygulamalara geçiş sürecinde, insan kaynağının "yeşil bilgi ve becerilerin" edinmesi gerekmekte olup, bu durum yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunması amacıyla çalışanlarına çevresel sürdürülebilirlik bağlamında gerekli bilgi, beceri ve farkındalık kazandırma faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Ahmad, 2015). Yeşil eğitim ve geliştirme, çalışanların çevre bilincini artırmasına ve işletmelerin çevresel zararlarını en aza indirmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir dizi faaliyettir. Bu faaliyetler, işletmelerin çevre dostu kararlar ile stratejiler geliştirmelerini sağlayacak yetkin insan kaynağı oluşturma amacını taşımaktadır (Chaudhary, 2019). Kısaca yeşil eğitim ve geliştirme, çalışanlara çevre bilinci kazandırma ve yeşil strateji ile fonksiyonel uygulamaları etkin bir şekilde hayata geçirebilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri sağlama faaliyetleridir. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çevreye duyarlı bir iş gücünün oluşturulmasına katkı sağlayarak sürdürülebilir kalkınmayı desteklemektedir. Bu eğitim ve geliştirme faaliyetleri; kurum içi eğitimler, seminerler, atölye çalışmaları ve uzun süreli programlar şeklinde uygulanabilmektedir (Nalini ve Durai, 2019).

İşletmelerde çevre dostu faaliyetlerinin fikren ortaya koyulabilmesi, uygulanabilmesi ve geliştirilip çevre dostu uygulamalara dönüştürülebilmesi amacıyla sürdürülebilirliğe değer veren bir kültürün oluşturulması gerekmektedir (Dai vd., 2014). Yeşil personel tedarîğı ve seçimi sürecinde, çevre sorunları ve yeşil işletmecilik uygulamaları hakkındaki bilgi, beceri ve farkındalıkları yüksek adayların işletmeye çekilmesine odaklanılmaktadır (Pham ve Paille, 2020). Bu bağlamda adaylar,

işletmelerin yeşil hedeflerine katkıda bulunma potansiyelleri açısından değerlendirilmektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bu sürecin devamındaki uygulamayı temsil etmektedir. Bu faaliyetler, çalışanların çevreye yönelik tutum ve davranışlarındaki değişimlere zemin hazırlamaktadır (Chaudhary, 2019). Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, “farkındalık oluşturma” ve “bilgilendirme” olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır. Farkındalık oluşturma faaliyetleri, çalışanların çevre sorunları karşısında “bireysel” düzeyde nasıl önlem alabileceği üzerine odaklanmaktadır (Mishra, 2017). Bilgilendirme eğitimleri ise, çalışanlara departman düzeyinde çevresel uygulamalar ve bu uygulamaların işletmelere sağlayacağı kazanımlar hakkında anlayış kazandırmayı amaçlamaktadır (Asfahani, 2023). Bu sayede, eğitim alan çalışanlar, iş yerinde ve kişisel yaşamlarında çevre dostu davranışlar sergileme eğiliminde olabilmektedirler.

Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için, bu faaliyetlerin işletmelerin ve çalışanların spesifik ihtiyaçlarına uygun şekilde tasarlanması önemlidir. Bu durum, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik ve departman bazında uygulanacak yeşil uygulamalar hakkındaki bilgi eksikliklerini ve eğitim gereksinimlerini tespit etmek için bir ön değerlendirme yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Arulrajah vd., 2015). Burada, verilen eğitimin niteliği de önemlidir. Aktif öğrenme, tutum ve davranışları değiştirmede pasif öğrenme stilinden daha etkili olduğundan, eğitim programları ilgi çekici ve etkileşimli olmalıdır. Eğitimlerin etkinliğinin sağlanabilmesi için, çalışanların değerlendirilmesi de önemlidir. Verilen eğitimlerin etkinliğinin ölçülebilmesi için departman bazlı değerlendirmeler (assessments) yapılmakta ve eğitim sonrasında çalışan davranışları izlenerek davranış değişiklikleri gözlenmektedir (Raut vd., 2020). Tüm bu süreçler, sürdürülebilir bir işletme kültürünün geliştirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları, statik ve tek seferlik uygulamalardan ziyade, dinamik ve devamlılık gösteren bir süreci temsil etmektedir. Bu uygulamalar; ortaya çıkan çevresel problemlere çözüm geliştirmeyi ve yeşil düşüncüyü işletmenin DNA’sına yerleştirmeyi içermektedir (Mishra, 2014). İlaveten, yeşil eğitim ve geliştirme, çevre dostu süreç ve uygulamaların geliştirilmesi için gerekli olan yenilikçi düşünme ve problem çözme becerilerini olumlu yönde etkilemektedir (Shah, 2023). Çevre sorunlarının farkında olan ve gerekli becerilere sahip çalışanlar, yenilikçi ve çevre dostu çözümler geliştirebilmektedir.

Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çeşitli olumlu sonuçları mevcuttur. Bu faaliyetler, işletmelerin çevreye duyarlılık göstererek rakiplerinden farklılaşmalarına ve çevre bilincine önem veren paydaşları ile iyi ilişkiler kurmalarına yardımcı olmaktadır (Muisyo vd., 2022a). Bununla birlikte yeşil eğitim ve geliştirme; enerji verimliliğini, atık minimizasyonunu, kaynakların korunmasını ve geri dönüşümü sağlayarak işletme maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Yasalar ve düzenlemelere uyum da yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en önemli itici güçlerinden biridir (Marucci vd., 2023). Ulusal ve uluslararası düzeydeki düzenleyici kurum ve

kuruluşlar, işletmelerin çevresel düzenlemelere uyum sağlamaları amacıyla politikalar geliştirmektedirler. Nitekim, yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları aracılığı ile işletmeler çevresel düzenlemelere daha kolay uyum sağlayabilmektedir (Guerci vd., 2016). İlâveten, işletmelerin kurumsal itibarı, sürdürülebilirliğe olan yöneliminden de etkilenebilmektedir. Bu çerçevede, yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çevresel sürdürülebilirliği kurum kültürüne ve iş uygulamalarına entegre eden işletmeler, paydaşlar tarafından sorumlu bir kurumsal vatandaş olarak görülmekte ve bu durum, işletmelerin kurumsal itibarını ve marka değerini artırmaktadır (Sabokro vd., 2021; Afum vd., 2021; Khurshid ve Mushtaq, 2016).

Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışan sağlığı ve güvenliğinin iyileştirilmesine de katkıda bulunabilmektedir (Mishra, 2014). Eğitimlerin sonucunda, tehlikeli maddelerin azaltılması, temiz üretim tekniklerinin benimsenmesi ve daha etkin atık yönetimi gibi uygulamaların teşvik edilmesi, iş yerlerini daha sağlıklı bir ortama dönüştürmekte ve bu da çalışanların fiziksel sağlığını olumlu yönde etkilemektedir. İlâveten; çalışanlar, çevrenin korunmasına anlamlı bir katkı sağladıklarını hissettiklerinde ve işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada oynadıkları rolün farkında olduklarında, daha yüksek bir motivasyona sahip olmakta ve çalıştıkları kuruma karşı daha güçlü bir aidiyet ve bağlılık hissi geliştirmektedirler (Karatepe vd., 2022a, Karatepe vd., 2022b). Bunlarla birlikte, işletmelerin yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunabilmesi için, üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik farkındalığı önemlidir. Bu farkındalık, işletmelerin yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunma eğilimini artırmaktadır (Karatepe vd., 2022a). Ayrıca; paydaşlar, işletmelerin çevreye karşı sorumlu olmalarını beklemektedirler. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işletmelerin sürdürülebilirlik değerlerini işleyişlerine ve kurum kültürlerine entegre ederek bu beklentileri karşılamalarına olanak tanımaktadır (Shahzad vd., 2023).

Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemine rağmen, bu faaliyetlerin uygulanmasında bazı zorluklarla da karşılaşmaktadır. Bu zorluklar arasında, kaynakların yetersizliği, üst yönetimin desteğinin eksikliği, işletmelerin çevresel konularda ve işletmelerin çevre üzerindeki etkileri konusunda farkındalık eksikliği gibi faktörler bulunmaktadır. Ancak; yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kazandıracığı maliyet tasarrufu, marka imajı ve itibarı, artan çalışan bağlılığı ile rekabet avantajı gibi faydalar, yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin hayata geçirilmesini sağlayarak bu zorlukların üstesinden gelinmesini sağlamaktadır (Tanveer vd., 2024). Sonuç olarak, yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, YİKY uygulamalarının temel taşlarından birisidir. Bu uygulamalar; işletmelerin çevresel açıdan sürdürülebilir iş uygulamalarını benimsemeleri ve hayata geçirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilirliğin iş dünyasındaki artan önemi göz önünde bulundurulduğunda, yeşil eğitim ve geliştirme uygulamalarının giderek daha stratejik bir uygulama olacağı belirtilebilir.

1.4.5.3. Yeşil Çalışan Katılımı

Yeşil çalışan katılımının önemi, günümüz iş dünyasında paydaşların çevresel sürdürülebilirliğe yönelik baskıları sonucunda artmaktadır. Yeşil çalışan katılımı, çalışanların işletmelerde sürdürülebilir kalkınmayı teşvik eden uygulamalara dahil edilmesini içermektedir (Faisal, 2023). Yeşil çalışan katılımı, çalışanların işletmelerdeki rolleri ve görevleri kapsamında, çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamaların geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarına aktif katılımlarını belirtmektedir (Mishra, 2017). Bu doğrultuda yeşil çalışan katılımı; çalışanları “yeşil” uygulamaları oluşturma ve iyileştirme konusunda inisiyatif kullanmalarını ve yeni yeşil girişimlerin oluşturulmasına katkıda bulunmaları olarak tanımlanmaktadır (Suliman vd., 2023; Shen vd., 2018). Dolayısıyla yeşil çalışan katılımı; çalışanların inisiyatif alarak ve yenilikçi çevreci fikirler, girişimler ve süreçler önererek paydaşların çevreci baskılarına yanıt verebilmekle uyum sağlayabileceği, hatta uyumun da ötesine geçerek öncü uygulamaları hayata geçirebileceği bir paradigmayı ifade etmektedir (Buhl vd., 2016). Uyum sağlama, işletmelerin yasal mevzuatlardaki minimum çevresel sorumlulukları yerine getirmelerini kapsarken; uyumun ötesine geçmek, işletmelerin bu asgari yükümlülüklerin üzerine çıkarak, kurumsal bir sorumluluk anlayışıyla çevre dostu uygulamaları benimsemeleri ve uygulamaları anlamına gelir. Bu kapsamda, çevre dostu uygulamaların başarıyla hayata geçirilmesi, işletmenin çevresel hedeflerine bağlı ve bu hedeflere katkı sağlamaya istekli çalışanların varlığını zorunlu kılmaktadır.

Bu yaklaşım, çalışanların YİKY uygulamalarının sadece “pasif faydalanıcıları” değil, çevresel uygulamaları ve daha geniş kurumsal kültürü şekillendirip etkileyebilecek aktif aktörler olduğunu vurgulamaktadır. Bu olgu, çeşitli kuramlar tarafından da desteklenebilmektedir. Sosyal Mübadele Kuramı’na göre çalışanlar, işletmelerin neden oldukları çevresel etkileri minimize etmeye yönelik girişimlerle gerçekten “ilgilendiğini” ve çevresel sürdürülebilirliğe yönelik proaktif adımlar attığını algıladıklarında, davranış ve tutumlarını işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik hedefleriyle uyumlu hale getirdikleri belirtilmektedir (Aboramadan, 2022). Bir diğer kuram ise, Arz-Değer Uyum Kuramı’dır. Bu kuram, bireylerin benzer özellik ve değerlere sahip olan sosyal varlıklarla etkileşime girme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir (De Roeck vd., 2014). Kurama göre; çalışanların değerleri işletme değerleriyle uyumlu olduğunda, çalışanların kurumsal değerler için daha kolay aksiyonda bulunabileceği vurgulanmaktadır (Edwards, 1996). Bu uyum, bireylerin kurumsal amaçlarla daha yüksek düzeyde özdeşleşmelerini ve istenen tutum ve davranışları sergilemelerini kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların ve işletmelerin çevreci değerlerindeki uyum, çalışanların çevreci ve yeşil girişimlere yönelik katılımını teşvik edebilmektedir (Ababneh, 2021). Dolayısıyla, işletmenin çevreci değerlerinin çalışanlarının değerleriyle uyumlu olması, çalışanların çevreci davranışlar sergileme olasılığını artırmakta ve işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Yeşil çalışan katılımı, çalışanların eylemleri aracılığıyla çevreye olan etkilerini anlamalarını sağlamakta ve işletmelerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltma çabalarını desteklemektedir. Bu süreç, çalışanların çevre sorunlarına yönelik rolleriyle ilgili bir anlayış sunmaktadır (Aboramadan, 2022). Yeşil faaliyetlere aktif katılım, kurum içinde çalışanların görüşlerinin önemsendiğini ve desteklendiğini göstermekte ve çalışanların bireysel değerlerinin işletmenin değerleriyle örtüşmesini sağlamaktadır. Bu katılım, işletmeleri yeni çevreci fikirler ve çözümler üretmeye teşvik etmektedir (Bhutto vd., 2021). Ayrıca, çalışanların fikirlerinin dikkate alınması, iş tatmini artırmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işin önemli bir amaca hizmet ettiğini hissettiklerinde, işlerini daha anlamlı bulmakta ve böylece iş tatminlerini yükselmektedir (Casey ve Sieber, 2016). Yeşil çalışan katılımı; atık azaltma enerji verimliliği, geri dönüşüm, kaynak koruma ve verimliliğin artırılması gibi konularda çalışanlara ait fikirlerin hayata geçirilmesini sağlayarak operasyonel verimliliğe ve maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlamaktadır (Das ve Singh, 2016). Bu tür girişimler, kurumsal imajını geliştirmekte ve işletmeyi potansiyel çalışanlar için daha cazip hale getirmektedir. Yeşil çalışan katılımı, paydaşların çevresel sürdürülebilirlik baskılarına uyum sağlamayı ve kolaylaştırmakta ve paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirmektedir (Muisyo vd., 2022b).

Yeşil çalışan katılımının işletmelere olan kazanımları, bazı faktörlerin varlığı ile gerçekleşmektedir. Üst yönetimin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik duyarlılığı ve bağlılığı, yeşil çalışan katılımını olumlu yönde etkilemektedir (Karatepe vd., 2022). Ayrıca, bu uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilen bilgi, beceri ve duyarlılık seviyelerinin artırılması girişimleri, çalışanların işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine daha aktif ve etkin bir şekilde katılımını sağlayabilmektedir (Alshaabani vd., 2021). İlaveten, işe alım esnasında çevreci bilgi, beceri ve duyarlılık düzeyleri yüksek olan bireylerin seçilmesi, yeşil çalışan katılımının yaygınlaşmasını sağlayabilmektedir (Ababneh vd., 2021). Bununla birlikte, çalışanların çevresel sürdürülebilirliğe olan katkılarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi de etkin bir yeşil çalışan katılımı uygulamasını sağlamaktadır (Arı vd., 2020). Ek olarak, sürdürülebilirliğe değer veren bir kurum kültürü, çalışanlar arasında çevrenin korunması için kolektif bir sorumluluk duygusunu teşvik edebilmekte ve böylece yeşil çalışan katılımına katkı sağlayabilmektedir (Al-Swidi vd., 2021). İş tanımlarının çevresel sürdürülebilirlik ile entegre edilmesi sonucunda çalışanlar çevresel hedeflere katkıda bulunmaktan sorumlu hissedebilmektedir (Baykal ve Bayraktar, 2022). Son olarak; çalışanların yeşil girişimlerle ilgili karar alma süreçlerine dahil edilmesi, çalışanlarda işletmeye karşı bir “sahiplenme” duygusu oluşturmakta ve çevresel uygulamalara yönelik daha yüksek düzeyde bir bağlılık teşvik etmektedir. (Tariq vd., 2016).

Sonuç olarak, çevresel problemlerin artması ve çevresel sürdürülebilirliğin yaygınlık kazanmasıyla birlikte yeşil çalışan katılımı, sahip olunması gereken ek bir unsur olmaktan ziyade

gerekli olan bir yeşil işletmecilik uygulaması haline dönüşmektedir. İşletmeler, çevre dostu uygulamaları teşvik eden ve ödüllendiren bir kurum kültürü tasarlayarak çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin sağlanması hususunda çalışanların aktif katılımını teşvik edebilme olanağına sahiptir. Bu tür bir katılım, sürdürülebilirlik kültürünü teşvik ederken işletmelerin çevresel ayak izinin azaltılmasına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Böylece; çalışanlar, işletme ve çevre için üçlü bir kazan-kazan senaryosu oluşabilmektedir. Sonuç olarak, işletmelerin yeşil çalışan katılımı uygulamalarına geçişi, hem kendileri hem de çevre için sürdürülebilir bir geleceğe yönelik stratejik bir avantaj sağlayabilme potansiyeline sahiptir.

1.4.5.4. Yeşil Performans Yönetimi ve Ödüllendirme

Çevresel açıdan sürdürülebilir bir işletme kültürünün teşvik ettirilebilmesi için “yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme” kritik bir insan kaynakları yönetimi uygulamasını temsil etmektedir. Yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme, çalışanların çevresel açıdan sürdürülebilir davranışlarını ve girişimlerini teşvik etmeyi ve pekiştirmeyi amaçlayan bir uygulamadır (Ahmad, 2015). Yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme, işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşmaya yönelik katkılarından ve uyumlarından ötürü çalışanlarını ödüllendirmek için uyguladıkları bir dizi faaliyeti ifade etmektedir (Yusoff vd., 2020). Bu uygulamalar arasında, çalışanların ofis içinde geri dönüşüm uygulamalarına uyum sağlamaları gibi basit faaliyetlerden, yeşil projeler geliştirip uygulamaları ve bu yönde gösterdikleri başarıların değerlendirilip ödüllendirilmesi gibi daha karmaşık stratejilere kadar geniş bir yelpazede etkinlikler yer almaktadır.

Yeşil ödüller; işletmelerin çevre politikalarına ve uygulamalarına uyumları, bağlılıkları ve katkıları karşılığında çalışanlara verilen finansal (somut, maddi) veya finansal olmayan (soyut, sosyo-psikolojik) ödülleri kapsamaktadır. Genel olarak incelendiğinde ise yeşil ödüller; ek ödemeler, tanınma ve ek haklar olmak üzere üç kategoride sınıflandırılmaktadır. Ek ödemeler; çalışanın çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik bağlılığı ve katkıları sonucunda maaş artışı, prim, ikramiye veya terfi gibi ödülleri içermektedir (Renwick vd., 2013). Tanınma ise; çalışanların çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının hayata geçirilmesine yönelik çabalarının şirket bültenlerinde, toplantılarında, web sayfasında, dijital platformlarda, medyada ve kamuoyunda bahsedilmesi gibi yollarla açık olarak takdir edilmesini içermektedir (Masri ve Jaaron, 2017). Son olarak ek haklar ise, ücretli izin günlerinin artırılması, kişisel ve mesleki gelişim imkanlarının sunulması, indirimli veya ücretsiz kişisel ürün/hizmet alımı gibi hakları içerebilmektedir (Renwick vd., 2013). Finansal olmayan ödüllerin önemli bir avantajı, içsel motivasyonu teşvik edebilmeleridir. Bu durumda, çalışanlar, çevre dostu davranışları dışsal ödüller bekledikleri için değil, değerli buldukları için gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, finansal

ödülleri de önemli bir davranış pekiştirici olarak dışsal motivasyonu geliştirebilmektedir (Ahmed, 2021). Bu bağlamda, çalışanlar, çabalarının finansal karşılığının olacağını bilerek çevre dostu faaliyetlerde bulunmaktadır (Kuo vd., 2022). Kısaca, içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının mevcudiyeti yeşil ödüllerin, dolayısıyla da yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

İşletmeler, çevresel sürdürülebilirliğin önemini ve toplumsal etkilerini daha iyi anlamaya başladıkça, çalışanların bu hedeflere ulaşmada kilit roller üstlenebilecekleri anlayışı da artmaktadır. Dolayısıyla; çalışanlar, işletmenin temel amaçlarını yerine getiren basit "makine dişlileri" olarak görülmemekte, yeşil bir kültüre sahip işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuğunda "kritik oyuncular" olarak kabul edilmektedirler. Bu bağlamda, yeşil ödüllerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, çalışanların çevre dostu davranışlarını değerlendirecek uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu ölçütlerin açık, ölçülebilir ve işletmenin çevresel hedefleriyle uyumlu olması şarttır. Yeşil performans ölçütleri, hangi davranışların ödüllendirileceğini net bir şekilde belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bu sistemlerin etkinliğini ve uygunluğunu sürdürmek için, yeşil performans ölçütlerinin düzenli olarak gözden geçirilip güncellenmesi önemlidir (Ahmad, 2015).

Yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin önemli kazanımları bulunmaktadır. Yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, işletmelerde yeşil kültürün teşvik edilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. İşletmeler, çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunan çalışanlarının çabalarını ve bağlılıklarını takdir ederek ve tanıyarak, işletmedeki tüm çalışanlara çevreye karşı sorumluluk duygusu aşılayabilmektedir. Böylece, çevresel sürdürülebilirliğin işletmelerin değerlerine ve uygulamalarına entegre edilerek yeşil bir kültürün oluşturulmasını desteklenmektedir (Fang vd., 2022). Yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanması, işletmelerin kurumsal itibarını ve rekabet gücünü artırma potansiyeline sahiptir. Günümüzde paydaşlar, daha önceki dönemlere kıyasla, ürün ve hizmetlerin çevresel etkileri konusunda çok daha bilinçli hale gelmişlerdir. Bu bilinçlenme, çevresel sürdürülebilirliğe önem veren işletmelerin, genel olarak daha büyük bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların çevre dostu ve yeşil girişimlere katılımının teşvik edilmesi ve bu yöndeki çabalarının ödüllendirilmesi, işletmelerin kurumsal itibarına ve marka değerine önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedir (Opoku-Mensah vd., 2021). İlâveten, yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri çalışanların iş motivasyonuna ve iş tatminine katkıda bulunabilmektedir. Öz Belirleme Kuramı'na (Self Determination Theory) göre insanlar, yetkinliklerinin bir konuda belirleyici olduğunu hissettiklerinde ve eylemlerinin bir amaca hizmet ettiğini düşündüklerinde, daha yüksek düzeyde motive olmaktadır (Deci ve Ryan, 1980). Bu çerçevede; yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme sistemleri, çalışanlara geleneksel iş

rollerinin ötesinde daha büyük bir amaca katkı sağlama fırsatı sunarak onların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedir (Ahmed, 2021).

Norton vd. (2012) tarafından yapılan bir araştırma, hem maddi hem de maddi olmayan yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin etkili olabileceğini, fakat bu etkinin çalışanların kişisel değerleri ve motivasyonlarına göre değişiklik gösterebileceğini vurgulamaktadır. Araştırmada, güçlü çevresel değerlere sahip olan çalışanların maddi olmayan ödüllerle daha çok motive olduğu, buna karşın çevresel değerleri daha zayıf olan çalışanların maddi ödüllerle daha çok motive edilebildiği belirlenmiştir. Bu nedenle, yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini hayata geçiren işletmelerin, çalışanlarının çevresel bilinç, farkındalık ve motivasyon düzeylerindeki farklılıkları göz önünde bulundurarak, çeşitli çalışan motivasyonlarına ve değerlerine uygun bir değerlendirme ve ödüllendirme stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir. Maddi ve maddi olmayan ödüllerin bir arada kullanılması, çevresel sürdürülebilirlik kültürünün desteklenmesinde etkili olabilir. Enerji tasarrufu, atık azaltımı, geri dönüşüm ve ofis içinde uygulanan çevre dostu girişimler gibi yeşil inisiyatifler, işletmelere önemli maliyet tasarrufları sağlayabilir. Bu tür davranışları özendiren yeşil performans ve ödüllendirme sistemleri, işletmelerin ekonomik kârlılıklarını artırabilmektedir (Deshwal, 2015). Ayrıca, yeşil ödüller, çalışanları işletmenin çevresel etkisini azaltma yollarını araştırmaya yönlendirerek çevresel performansın iyileştirilmesine katkıda bulunabilmektedir (Muisyo ve Qin, 2021). Yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin benimsenmesiyle, çalışanlar çevre dostu faaliyetler gerçekleştirerek, paydaşlarla ilişkileri ve paydaş memnuniyetini iyileştirebilmektedir (Guerci vd., 2016). Bunun yanı sıra, yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, çalışanları sürdürülebilirlikle ilgili yeni beceri ve bilgiler edinmeye teşvik ederek, işletme düzeyindeki bir "öğrenme" kültürüne katkıda bulunabilir (Mishra, 2017).

Bahsi geçen bu kazanımların elde edilmesi, bazı faktörlere bağlıdır. Yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği kurumsal kültürlerinin bir parçası olarak benimsemeleri gerekmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik odaklı bir kurumsal kültür, çalışanları sürdürülebilir eylemler gerçekleştirmeye teşvik eden bir sorumluluk duygusu yaratır. Ayrıca, üst yönetimin yeşil uygulamalara olan desteği, yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin benimsenmesinde kritik bir öneme sahiptir. Çevresel sürdürülebilirliğin kısa ve uzun vadeli faydalarını kavrayan üst yönetimin çevre bilincini teşvik eden ödül sistemlerini hayata geçirme olasılığı daha yüksektir (Mandago, 2018). Ancak, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik alanındaki bağlılıklarının ve katkılarının değerlendirilip ödüllendirilebilmesi için, bu katkı ve bağlılıkları ölçen bir sistem oluşturulmalıdır. Bu kapsamda; işletmeler, çalışanların yeşil girişimlerinin etkinliğini ve başarısını değerlendirmek için açık, şeffaf ve karşılaştırılabilir kriterler belirlemelidir (Saeed ve diğerleri, 2019). Çalışanların

belirli bir düzeyde çevreci bilgiye, beceriye ve farkındalığa sahip olmaları, onları yeşil ödüllere daha duyarlı hale getirmektedir (Mishra, 2017).

Tüm bu argümanlardan hareketle, YİKY'nin bir parçası olan yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmeleri için önemli bir stratejiyi temsil etmektedir. Artan çevresel sorunlar ile yeşil uygulamaların hem işletmeye hem topluma kazan-kazan felsefesi doğrultusunda sağladığı faydalar neticesinde, yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin potansiyel katkılarının olabileceğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme sistemleri, çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek ve çevresel etkilerini azaltmak isteyen işletmeler açısından önemli bir potansiyel sunan, YİKY'nin yenilikçi bir yüzünü temsil etmektedir. Yeşil işletmecilik uygulamalarına yönelik artan talep, çevresel sürdürülebilirlik ile işletmelerin başarısı arasındaki ilişkinin her geçen gün daha belirginleştiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede, yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin, işletmelerin İKY faaliyetlerinde daha stratejik bir bileşen olabileceği belirtilebilir.

1.5. Pozitif Örgütsel Çıktılar

Bu bölümde, paydaş baskıları ve yeşil işletmecilik uygulamaları bağlamında pozitif örgütsel çıktılar olarak bahsedilen değişkenler olan “kurumsal itibar” ve “çevresel performans” adlı değişkenler incelenmektedir. Bu bağlamda; bu bölümde bahsi geçen değişkenlerin tanımı, kapsamı, önemi, ilgili yönetim kuramları çerçevesinde ele alınışı, öncülleri ve çıktılarına yönelik bilgiler verilmektedir. Bahsi geçen değişkenlerin paydaş baskıları ve yeşil işletmecilik uygulamaları bağlamında ele alınması planlanmıştır. Böylece değişkenler irdelenirken ilgili konunun bağlam çerçevesinde değerlendirilmesine azami önem gösterilmiştir.

1.5.1. Kurumsal İtibar Kavramı ve Kapsamı

Kurumsal itibar, bir işletmenin sürdürülebilirliği açısından oldukça kritik ve çok yönlü bir kavramın tezahürüdür. Ekonomi, pazarlama, sosyoloji, stratejik yönetim ve örgüt kuramı gibi disiplinlerce sıklıkla ele alınan kurumsal itibar kavramı; işletmelerin geçmiş eylemlerine, vaatlerini yerine getirme yeteneğine ve işletmenin gelecekteki beklenen davranışlarına dayalı olarak iç ve dış paydaşlar tarafından geliştirilen kolektif algıyı temsil etmektedir (Lange vd., 2011). Kurumsal itibar; paydaşlar nezdinde bir işletmenin ürünleri, hizmetleri, finansal istikrarı ve performansı, etik duruşu ve sosyal sorumluluğu gibi çeşitli açılardan sahip oldukları algıyı kapsamaktadır. Bu

bağlamda kurumsal itibar, sadece işletmelerin yansıttığı bir “imajdan” ibaret olmayıp, işletmeyle kurulan bir dizi etkileşim ve deneyim yoluyla oluşan bir bütünsel algıyı da ifade etmektedir. Kurumsal itibar, işletmelerin diğer işletmelerle olan kıyaslanması sonucu da oluşmakta ve işletmenin paydaşları tarafından “çekiciliğini” tanımlayan algıyı temsil etmektedir (Fombrun vd., 2000). Bu bağlamda kurumsal itibarın müşteri sadakatini teşvik eden, en iyi yetenekleri çekmeye yardımcı olan, kaynaklara ve pazarlara erişimi kolaylaştırabilen stratejik bir varlık olarak da değerlendirilebilmesi mümkündür. Kurumsal itibar, birçok yönetim ve organizasyon kuramı kapsamında ele alınmaktadır. Ancak bu çalışmanın geneli, “Doğal Kaynak Temelli Kuram (Natural Resource Based Theory- NRBT)”, “Paydaş Kuramı (Stakeholder Theory - ST)” ve “Üst Kademe Kuramı (Upper Echelon Theory - UET)” bağlamında, paydaş baskıları ve yeşil işletmecilik kapsamında ele alındığından ötürü, kurumsal itibar kavramının da bu çerçevede incelenmesine özen gösterilmektedir.

Doğal kaynak temelli kuram, kaynak temelli kuramın varsayımları üzerine inşa edilmiş bir kuramdır. Kaynak temelli kuram, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve bu rekabet avantajını sürdürebilir kılmak için kullanabilecekleri çeşitli örgütsel kaynaklara ve yeteneklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Barney vd., 2001). Kaynak temelli firma kuramı, kurumsal itibarın zaman içinde inşa edildiğini belirtmekte birlikte; değerli, nadir ve ikame edilemez bir kaynak olduğunu vurgulamaktadır. Bu yapıyla kurumsal itibarın işletmelere taklit edilemez bir rekabet avantajı sağladığını belirtilmektedir (Cao vd., 2014). İşletmeler, sahip olduğu bu “kaynaklar, uygulamalar ve yetenekler” ile kendilerini diğer işletmelerden ayırt edebilmekte ve “kurumsal itibar” işletmenin kendisine özgü spesifik bir stratejik rekabet avantajı sağlamaktadır (Smith vd., 2013). Burada belirtilmesi gereken önemli bir husus ise, sahip olunan kaynaklar ve yetenekler ile rekabet avantajı arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu ve bu unsurların birbirinden kopuk değerlendirilemeyeceğidir. Nitekim; kurumsal itibarın kaynaklara, uygulamalara ve yeteneklere ulaşmada kolaylık sağladığı ve kaynaklar ile yeteneklere ulaşmanın da kurumsal itibarı olumlu yönde etkilediği belirtilebilir (Branco ve Rodrigues, 2006). Önemli kaynak ve yeteneklere sahip olan işletmeler, kriz durumlarında dahi kurumsal itibarlarını koruma konusunda sağlamlık (resilience) gösterme yeteneğine sahiplerdir. Dolayısıyla kurumsal itibar, olumlu bir atmosferde işletmelere rekabet avantajı kazandıran bir “katalizör” işlevi görebileceği gibi, kriz zamanlarında da işletmelere koruma sağlayan bir “kalkan” görevi de görmektedir (Koronis ve Ponis, 2012).

Kaynak temelli kuram, işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ve yetenekler doğrultusunda rekabet avantajı elde edebileceğini ve bu rekabeti sürdürebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle; kaynak temelli kuram, kurumsal itibar ile ekonomik uygulanabilirlik ve karlılık arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Ancak son yıllarda, işletme stratejilerini çevresel sürdürülebilirlikle entegre etmeyi amaçlayan ve sürdürülebilirlik çalışmalarının artmasıyla etkisi genişleyen doğal kaynak

temelli kuram, çalışmaların dayandığı kuram olarak belirtmeye başlamıştır. Bu kuram, kaynak temelli kuramı, doğal kaynakların kurumsal stratejideki rolünü dikkate alacak şekilde genişleten bir çerçeve sunarak sürdürülebilirlik çalışmalarını desteklemektedir (Hart, 1995). Dolayısıyla, doğal kaynak temelli kuram bağlamında kurumsal itibar, işletmelerin sadece geçmiş eylemlerinin bir temsili değil, çevresel sürdürülebilirliği, doğal kaynakları nasıl yöneteceği ve geleceğe nasıl bir dünya bırakacağı ile doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlamda, stratejilerine çevreyi dahil eden işletmeler, paydaşlar tarafından daha olumlu algılanmaktadır. Bu bilgiler ışığında, çevre dostu işletmecilik ile kurumsal itibar arasında doğrudan bir ilişki olduğu belirtilebilir (Gomez-Trujillo vd., 2020).

Doğal kaynak temelli kuram çerçevesinde, çevresel sürdürülebilirlik felsefesinin işletmeler tarafından benimsenmesini kolaylaştıran “kaynaklar” ve “yetenekler” kritik bir rol oynamaktadır. Bu unsurlar arasında “insan kaynakları” ve “sürdürülebilirliğe yönelik kurumsal kültür” yer almaktadır. Hem kaynak temelli firma kuramının hem de doğal kaynak temelli kuramın bir diğer sac ayağı ise dinamik yeteneklerdir. Dinamik yetenekler, işletmelerin içsel organizasyon dizaynını dış çevrenin sürekli gelişen ve değişen gereksinimlere göre entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneklerini ifade etmektedir (Teece vd., 1997). Bu bağlamda, son yıllarda artan çevresel bozulmalar ve kurumsal düzeyde çevresel sürdürülebilirliğe verilen önemin artmasıyla, işletmelerin çevresel düzenlemeleri, trendleri ve normları önceden görebilmeleri ve bu doğrultuda işletme stratejilerini uyarlama yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum, işletmelerin dinamik yetenekler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (Liang vd., 2022). Esasen, dinamik yeteneklere sahip olan işletmeler, çevresel sürdürülebilirliğin değişen ve gelişen yapısına tepkisel (reaktif) olarak değil içsel (proaktif) olarak karşılık vermektedirler. İşletmelerin çevresel eğilimleri öngörebilme ve buna uyum sağlama yeteneği, çevresel sürdürülebilirliği işletme stratejilerine entegre etme konusunda bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla dinamik yetenekler, çevresel sürdürülebilirliğin rekabet avantajı sağlayabileceği bağlamlarda önemli bir avantaj olarak kabul edilmektedir (Bari vd., 2022). İşletmelerin çevresel trendleri öngörebilme ve buna uyum sağlama yeteneği, çevresel sürdürülebilirliği iş stratejilerine entegre etme konusunda bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Bu yetenek, çevresel sürdürülebilirliğin rekabet avantajı sağlayabileceği bağlamlarda önemli bir avantaj olarak kabul edilmektedir (Zamer ve Yasmeen, 2022). Ayrıca, kaynakların verimli kullanımının sadece çevreyi korumakla kalmadığı, aynı zamanda maliyetleri de en aza indirdiği bilinmektedir. Nitekim böyle bir senaryoda, kurumsal itibarın önemli bir yordayıcısı olan ekonomik performans olumlu olarak etkilenmektedir (Fura ve Bonga, 2020).

Kurumsal itibar kavramı, çevresel sürdürülebilirlik perspektifinden Paydaş Kuramı ile de incelenebilmektedir. Kurama göre paydaşlar, “işletmelerin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek

veya bu hedeflere ulaşılmasından etkilenebilecek herhangi bir birey veya grup” olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1984). Bu kuram, işletmelerin başarılı olmaları ve hedeflerine ulaşabilmeleri için kritik öneme sahip olan paydaşlar ile kurulan ilişkilerin etkin bir şekilde yönetmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kurama göre paydaşlar; hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kredi verenler, rakipler, devlet, toplum, medya, STK’lar gibi aktörlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda paydaş kuramı, işletmelerin sadece hissedarların çıkarlarına odaklanmak yerine, kendilerini kritik düzeyde etkileyen tüm paydaşların çıkarlarını dikkate alma ve karşılama sorumluluğuna sahip olduğunu öne sürmektedir (Freeman, 1984). Dolayısıyla, paydaş kuramı çerçevesinde kurumsal itibar kavramı, işletmelerin paydaşlarının beklentilerini karşılama yoluyla olumlu bir imaj oluşturma ve sürdürme çabalarını içeren bir dizi faaliyettir. Bu bağlamda kurumsal itibar, paydaşların işletmeler hakkındaki “kollektif algılarını ve bakış açılarını” temsil etmektedir (Walker, 2010). Açıklamalar ışığında kurumsal itibar, çeşitli paydaş gruplarının algılarına dayalı olarak şekillenmekte ve bu paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak olumlu bir itibar oluşturma merkezinde yer almaktadır (Perez-Cornejo vd., 2023). İşletmelerin kurumsal itibarını sağlamaları ve devam ettirebilmeleri amacıyla, stratejilerini paydaşlarının beklenti ve değerleriyle uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir (Freeman vd., 1984). Dolayısıyla, paydaş analizi yoluyla işletmeler, paydaşların beklentilerini belirleyip önceliklendirebilmekte, kendileri için stratejik olan paydaşları belirleyebilmekte ve böylece itibar yönetimi çabalarını stratejik açıdan yönlendirme imkânına sahip olabilmektedirler (Reed vd., 2009).

Paydaş kuramını çevreci bir bakış açısıyla kurumsal itibar ile ilişkilendirebilmek için çevresel sürdürülebilirlik kavramına değinmek gereklidir. Çevresel sürdürülebilirlik, insan sağlığını ve doğal dengeyi koruyarak ekonomik kalkınmanın devamlılığına imkân verecek şekilde doğal kaynakların akılcı bir şekilde yönetimini sağlamak ve gelecek nesillere yakışır bir doğal, fiziki ve sosyal çevre bırakma yaklaşımıdır (Milosevic vd., 2022). Dolayısıyla, çevresel sürdürülebilirlik kısa süreli bir yaklaşımdan ziyade, uzun vadeli ve vizyoner bir bakış açısını temsil etmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin ekonomik çıkarlarını ve çevrenin korunmasını dengeli bir şekilde ele alması, hem işletmelerin hem de doğanın faydasına olacak bir istikrar sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda kurumsal itibar; işletmelerin yalnızca finansal performanslarını artırmak için değil, çeşitli paydaşlara yönelik çevresel sorumluluklarını yerine getirmek için sürdürülebilir bir şekilde faaliyet gösterme yükümlülüğü olarak yorumlanabilir. Bu bilgiler ışığında; toplumlar, çalışanlar, müşteriler ve hükümetler gibi çeşitli paydaşlarla olan ilişkileri kapsayan paydaş analizi, katılımı ve yönetimi, çevresel sürdürülebilirlik yoluyla işletmelerin kurumsal itibarını geliştirmede etkili bir strateji olarak öne çıkabilir. Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında her ayrı bir paydaşın işletme üzerinde çeşitli yönde baskı ve talepleri bulunmaktadır. Etkin bir paydaş analizi sonucunda paydaşların çevresel sürdürülebilirliğe yönelik baskı ve taleplerinin karşılanabildiği takdirde olumlu bir itibar algısına sahip olabilecekleri söylenebilir. Tablo 2’de, çevresel sürdürülebilirlik çerçevesinde, her bir paydaş grubunun işletmeler üzerindeki baskı ve talepleri, işletmelerin bu

baskı ve taleplere nasıl yanıt verdiğine bağlı olarak karşılaşılabilecekleri muhtemel kazanımlar ve dezavantajlarla ilgili sistematik bir analiz sunmaktadır.

Kurumsal itibar, çevresel sürdürülebilirlik çerçevesinde Üst Kademe Kuramı (Upper Echelon Theory) ile de ilişkilendirilebilmektedir. Bu kuram, üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar alma sürecinde bilişsel süreçlerin rolünü ve bu kararların kurumsal düzeydeki sonuçlar üzerindeki etkisini irdelemektedir. Üst kademe kuramı; yöneticilerin bilgi, inanç, değerler, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi ve etik anlayışı gibi kişiye özgü unsurların yönetsel kararları nasıl etkileyebileceğine dikkat çekmektedir. Bu durum, yöneticilerin karar alma sürecinde önemli bir rol oynadığını ve işletme stratejilerinin yönünü belirlemede kritik olduğunu göstermektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Bilişsel süreçler, bir yöneticinin karşılaştığı problemleri kavramsallaştırma ve analiz etme, kısaca yöneticinin paradigmasını şekillendirmektedir. Bu bağlamda; sürdürülebilir değerlere sahip olan yöneticilerin çevresel sorumluluğu vurgulayan, çevre dostu fikirleri hayata geçirip destekleyen ve dolayısıyla kurumsal itibarı artıran bir kurum kültürünü teşvik etmesi daha muhtemeldir (Feng vd., 2022). Ayrıca, etik standartları gözeten yöneticilerin çevresel sürdürülebilirliğe öncelik vermesi nedeniyle kurumsal itibarın yükselmesi de olağandır (Ren vd., 2021).

Tablo 2: Paydaş Baskılarının Karşılanması Sonucunda İşletmelerin Olası Kazanımları

Paydaşlar	Baskılar	Kurumsal İtibar Nezdinde Değerlendirilebilecek Muhtemel Kazanımlar (Baskılar Yönetilemediği Takdirde Kazanımlar Dezavantajlara Dönüşebilmektedir)
Müşteriler	-Çevresel açıdan sürdürülebilir ürünlere ve hizmetlere yönelik artan talep (Pickett-Baker ve Ozaki, 2008) -Müşterilerin çevreci değerleri ve beklentileri ile uyum (Chen, 2010) -Çevre dostu ambalajlama (Lindh vd., 2016), karbon ayak izinin azaltılması (Yunus vd., 2020), suyun sorumlu bir şekilde kullanılması (Wicaksono ve Setiawan, 2023). -Enerji tasarruflu süreçlerin tercih edilmesi (Zhang vd., 2020) -Daha uzun yaşam döngüsüne sahip ürünlerin tercih edilmesi (Kozlowski vd., 2012) -Çevre dostu, etik kaynak kullanımı (Trivedi vd., 2015)	- Güçlendirilmiş ve sağlamlaşmış marka imajı ve kimliği (Dangelico ve Vocalelli, 2017) - Rekabet avantajı ve pazardaki konumun iyileşmesi (Porter ve Kramer, 2006) - Yeşil bir kimlikle müşteriler nezdinde farklı bir pazar konumunda olmak (Al-Zubi ve Albloush, 2022) - Finansal performans (Muhmad ve Muhamad, 2021) - Daha iyi çalışan ilişkileri (Glavas, 2012) - Çevre dostu ürün (Nguyen ve Adomako, 2022) - Markaya yönelik bağlılık (Amoako vd., 2021) - Müşterinin markaya ve işletmeye yönelik artan güveni (Tan vd., 2022) - Çevre dostu olmayan işletmelerin ürün veya hizmetlerinin tercih edilmemesi ve müşteri boykotları (Musgrove, 2018).
Devlet ve Düzenleyici Kuruluşlar	-Artan çevresel bozulmalar ve yükselen çevresel bilinç nedeniyle devletin işletmeler üzerindeki artan baskıları (Gonzales-Benito ve Gonzales-Benito, 2010) -Çevresel standartlara uyum sağlanması yönündeki artan düzenleyici baskılar (Delmas ve Toffel, 2004) -Ulusal ve uluslararası düzenleyici çevrelerde karbon ayak izinin düşürülmesine yönelik artan baskılar (Pinkse ve Kolk, 2012) -Uygulamalara yönelik düzenlemeler: Emisyon yönetimi ve sınırlamaları (Kassinis ve Vafeas, 2006); atık yönetimi ve sınırlamaları (Berge vd., 2015); su yönetimi ve israfının engellenmesi (Laspidou vd., 2014)	- Düzenlemelere uyarak yasal yaptırımlardan kaçınmak ve kurumsal meşruiyeti sağlamak (Delmas ve Toffel, 2004; Yen, 2018) - Ulusal/uluslararası çevresel düzenlemelere uyum sağlayarak sorumlu bir marka imajı oluşturmak (Chen, 2010) - Yasal düzenlemeler aracılığıyla çevre dostu teknolojilerin (erken) benimsenmesi yoluyla pazardaki rekabet gücünün artması (Porter ve van der Linde, 1995) - Düzenlemelere uyum sağlanması amacıyla çevre dostu ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve böylece paydaşlar nezdinde olumlu bir itibarın oluşturulması (Ambec vd., 2008) - Çevresel düzenlemelere ve normlara uyum yoluyla çevresel taleplere yönelik dayanıklılığın (resilience) sağlanması (Kassinis ve Vafeas, 2006) - Döngüsel (circular) ekonomi uygulamalarına uyum sağlamak (Kirchherr vd., 2017).

Tablo 2: Paydaş Baskılarının Karşılanması Sonucunda İşletmelerin Olası Kazanımları (Devamı)

Paydaşlar	Baskılar	Kurumsal İtibar Nezdiinde Değerlendirilebilecek Muhtemel Kazanımlar (Baskılar Yönetilemediği Takdirde Kazanımlar Dezavantajlara Dönüşebilmektedir)
Toplum – Sivil Toplum Kuruluşları - Medya	Toplumdaki bireylerin sosyal değerlerinin ve endişelerinin gün geçtikçe çevreci bir anlayışla çerçevelenmesi sonucunda artan baskılar (D'Souza vd., 2013) -Çevre dostu yaşam tarzının yaygınlaşmaya başlaması (Fraj ve Martinez, 2006) -Toplumdaki bireylerin çevresel açıdan kendilerini sorumlu hissetmeye başlamaları (Urien ve Kilbourne, 2011) -Toplumun işletmelerden yerel bazdaki çevreci projelere kurumsal düzeyde katılım beklentileri (Gunningham vd., 2004) -Kurumsal düzeyde daha iyi çevre dostu işletmecilik uygulamalarının benimsenmesi için STK'lar tarafından kampanyaların oluşturulması (Agussani ve Akrim, 2020) -Çevre dostu olmayan veya düşük çevresel performans gösteren işletmelere yönelik çeşitli STK'lar tarafından gerçekleştirilen yerel aktivist hareketleri (Doh ve Guay, 2006) -Medyanın yakın takibinde veya kıskaçında olmak (Ullah ve Nasim, 2021).	- Toplum düzeyinde güçlendirilmiş ve sağlamlaşmış marka imajı ve kimliği (Crane vd., 2019) - Toplumsal değerlere ve kaygılara karşı duyulan kurumsal duyarlılık sonucunda işletmeye yönelik toplumsal güven (Widyastuti vd., 2019) - Çevresel sürdürülebilirlik çabalarının vurgulanarak olumlu bir medya imajının sürdürülmesi (Clark vd., 2023) - Toplumun çevreci baskılarına yanıt olarak sürdürülebilir ürünlerin geliştirilmesi (Majid vd., 2020) - Çevresel sürdürülebilirlik konusunda toplumsal beklentilere uyum sağlamak için yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesi (Stubbs ve Cocklin, 2008) - Muhtemel tepkilerden ve itibar kaybından kaçınmak amacıyla değişen toplumsal normlara uyum sağlanması (Gunningham vd., 2004) - Toplumun sürdürülebilirlik talepleriyle uyumlu ürün ve hizmetler aracılığıyla kârlılığın artırılması (Klassen ve McLaughlin, 1996)
Rakipler	-Diğer işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının takip edilmesi sonucunda işletmenin kendi sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirmesine yönelik baskı (Dai vd., 2014) -Çevresel performansın açıklanmasına yönelik raporlama baskıları (Reid ve Toffel, 2009) -Endüstri standartlarını "yakalama" baskısı (Fineman ve Clarke, 1996) -Rekabet ve rakiplerinden farklılaşmaya yönelik baskı (Porter ve van der Linde, 1995) -Rakipler tarafından belirlenen veya etkilenen çevre standartlarının karşılanması veya aşılması (Zhu ve Sarkis, 2007).	- Rakiplerin yeşil girişimlerine uyum sağlamak (Ham ve Han, 2013) - Sektör liderleriyle uyumlu, verimli ve sürdürülebilir süreçlerin benimsenmesi uzun vadede maliyet tasarrufu sağlanması (Hart ve Dowell, 2011) - Çevresel sürdürülebilirlik konusunda rekabet etmek veya rakipleri geride bırakmaya çalışmak, inovasyonu teşvik ederek yeni, çevre dostu ürün ve çözümlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir (Chen vd., 2016) - Yeşil girişimlerine ayak uydurmak, çevreye duyarlı işletmelere öncelik veren yeni pazarlara girişi kolaylaştırabilir (Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022) - Çevre dostu ürün ve hizmetlerin sunularak pazarda farklılaşma ve rekabet avantajının sağlanması (Porter ve Kramer, 2011; Hart ve Dowell, 2011).

Tablo 2: Paydaş Baskılarının Karşılanması Sonucunda İşletmelerin Olası Kazanımları (Devamı)

Paydaşlar	Baskılar	Kurumsal İtibar Nezinde Değerlendirilebilecek Muhtemel Kazanımlar (Baskılar Yönetilemediği Takdirde Kazanımlar Dezavantajlara Dönüşebilmektedir)
Üst Yönetim	-Farklı paydaşların farklı çevresel taleplerini eş zamanlı yürütebilme gerekliliği (Waligo vd., 2013) -Ulusal veya uluslararası pazardaki dinamiklerden kaynaklı artan baskılara karşılık verme isteği (Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022) -Maliyetlerin azaltılması, maliyet tasarrufuna yönelik baskılar (Hart, 1995) ve kârlılığı artırma hedefleri (De Mendonca ve Zhou, 2019) -Rekabet avantajı kazanma ve bu avantajı sürdürülebilir kılma isteğine yönelik baskılar (Porter ve van der Linde, 1995) -Operasyonel süreçleri iyileştirme ihtiyacı (Caldera vd., 2017) -İşletmelerin faaliyetlerinde şeffaf ve hesap verebilir olma ihtiyacı (Wong vd., 2021) -Çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını destekleyen “kodlar” oluşturma ihtiyacı (Bissing-Olson vd., 2013) -Kısa vadeli finansal sonuçlara odaklanma baskısı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri arasındaki potansiyel çatışma (Slawinski, 2017)	-Sürdürülebilirliğin kurumsal stratejiye yerleştirilmesi (Amir ve Chaudhry, 2019) -Şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanması (Bissing-Olson vd., 2013) -Yeşil girişimlerin ve çevre dostu hizmetlerin uygulanmasıyla müşteri sadakatinin kazanılması veya yükselmesi (Martinez, 2015) -Atık azaltımı veya optimize edilmiş kaynak kullanımı yoluyla daha fazla operasyonel verimliliğin elde edilmesi (Caldera vd, 2017); maliyet tasarrufu (Hart, 1995); finansal performansın artması (De Mendonca ve Zhou, 2019), artan pazar payı (İles ve Martin, 2010) -Çevreye duyarlı müşteriler arasında sadakatin artması (Ham ve Han, 2013) -Çalışan memnuniyetinin artırılması (Khan vd., 2022) -Çevresel performansın raporlanıp açıklanarak şeffaf, hesap verebilir ve çevreci bir işletme imajının verilmesi (Reid ve Toffel, 2009) -Sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesi, çevresel yönetimin iyileştirilmesi yoluyla bir firmanın marka değerini önemli ölçüde artırması (Nowak ve Washburn, 2002).

İlaveten, çevre konusunda eğitimli veya deneyimli yöneticilerin çevresel riskleri daha iyi anlayabileceği, bu riskleri azaltıcı stratejiler geliştirebileceği ve böylelikle kurumsal itibarı güçlendirebileceği ifade edilmektedir. (Karami vd., 2006). Benzer şekilde, şeffaflığa önem veren yöneticiler, hesap verebilirlik ilkesini benimseyerek çevresel raporlamalar yayınlayabilmektedirler. Bu yaklaşım, paydaşların gözünde kurumsal itibarı artırabilmektedir (Zimon vd., 2022). İşletmeler, üst yönetim düzeyinde çevresel sürdürülebilirlik baskılarını algıladıklarında ve bu baskıları olumlu yönde yönettiklerinde maliyet avantajı, gelir artışı ve yeni pazarlara erişim gibi faydalar sağlayabilmektedirler. Bu durum, yöneticilerin çevresel düzenlemelere ve beklentilere etkili bir şekilde yanıt verme olasılığını artırmakta ve kurumsal itibarı olumlu yönde etkileyebilmektedir (Chan, 2012). Özetle, sürdürülebilirlik anlayışına önem veren yöneticiler, sürdürülebilir bir kurum kültürü oluşturarak kurumsal itibarın artmasına önemli katkılar sağlayabilmektedirler.

Bu bilgiler ışığında üst kademe kuramı, üst düzey yöneticilerinin sahip olduğu kişisel özelliklerinin ve paradigmalarının çevresel sürdürülebilirlik bağlamında kurumsal itibarı nasıl etkileyebileceğini açıklamak için bir çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla üst yönetim; sürdürülebilir değerleri teşvik ederek, çevre yönetimine öncelik veren stratejik kararlar alarak, riskleri etkin bir şekilde yöneterek, paydaşlarla şeffaf ve işbirlikçi bir şekilde ilişki kurarak, yenilikçiliği ve uyumluluğu teşvik ederek, sürdürülebilirlik kültürünü geliştirerek ve şeffaf raporlamaya öncelik vererek çevresel sürdürülebilirlik bağlamında ve paydaşlar nezdinde kurumsal algılarını güçlendirebilmektedir.

1.5.2. Çevresel Performans Kavramı ve Kapsamı

Son yıllarda, çevresel performans kavramı modern işletme yönetimi ve işletmeciliğin önemli bir konusu haline gelmiştir. Günümüzde işletmelerin başarıları sadece finansal performanslarıyla değil, aynı zamanda çevresel yönetim ve sürdürülebilirlik uygulamalarıyla da değerlendirilmektedir (Dyllick ve Muff, 2016). Bu paradigma değişimi; işletmelerin müşterilerin ve toplumun artan çevre bilinci, devlet ve düzenleyici kuruluşların baskıları ve sürdürülebilir uygulamaların uzun vadeli faydalarını fark etmelerinin kümülatif bir sonucu olarak görülebilir. Çevresel performans, işletmelerin çevre üzerindeki etkilerini yönetme çabalarının sonucu olarak tanımlanabilir. Çevresel performans, karbon emisyonları ve atık yönetiminden suyun etkin verimli kullanılması ile ekosistemin korunmasına kadar çeşitli faaliyetleri ve ölçütleri kapsamaktadır. Ancak; çevresel performansın ölçümü, karbon emisyonlarında azalma, atık miktarının düşürülmesi, suyun etkin kullanımı gibi nicel faktörlerin yanı sıra, toplumun algısı ve paydaşların memnuniyeti gibi nitel değerlendirmeleri de kapsamaktadır. Böylece, çevresel performans ölçülürken sosyal bağlam da dikkate alınarak daha doğru ve geçerli değerlendirmelerin yapılması hedeflenmektedir. Çevresel

performans kavramının üzerinde uzlaşılan tek bir tanım olmadığından ötürü, Tablo 3’te bu kavrama dair tanımlamalar yer almakta, böylece çevresel performansın kavramına yönelik farklı perspektifler sunulmaktadır.

Tablo 3: Çevresel Performans Kavramının Farklı Perspektiflerce Yapılan Tanımları

Tanım (Yazar, Yıl)	Odak Noktası
Kaynak kullanımı, emisyonlar ve atıklar dahil olmak üzere bir firmanın faaliyetlerinin çevresel etkilerinin ölçüsü (Jasch, 2000).	Etkilerin niceliksel ölçümü (örn: emisyonlar, atıklar, ayak izleri vb.)
Bir işletmenin çevreyi koruma çabalarının çevresel etkilerin azaltılması ölçüsündeki sonuçları (outcomes) (Tyteca, 1996).	Çevreyi koruma çabalarının sonuçları (outcomes)
İşletme faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkisi (Azzone vd., 1996). İşletmelerin kararlarının ve faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkileri (Dubey vd., 2015).	Faaliyetlerin etkisi
İşletmelerin çevresel riskleri yönetme ve azaltma yeteneği (Dobler vd., 2014).	Risk yönetimi
İşletmelerin çevre yönetimine olan bağlılığının yansıması (Tariq vd., 2020).	Bağlılık ve korumacılık
İşletmelerin çevresel sorumluluklarını yansıtan politika ve faaliyetlerin sonucu (Peng vd., 2021).	Sorumluluğu yansıtan politikalar ve faaliyetler
İşletmelerin kendi faaliyetleri sonucunda neden olduğu zararların azaltılması, hem de olumlu etkilerin artırılması amacıyla çevreci faaliyetlerde bulunulması (Orsato, 2006).	Çevresel zararları azaltma ve çevreye katkı sağlama
İşletmelerin faaliyetlerinin çevre yasalarını, yönetmeliklerini ve standartlarını nasıl karşıladığına ilişkin bir ölçüt (Campos vd., 2015).	Kanunlara, yönetmeliklere ve standartlara uyum ve uygunluk
İşletmelerin emisyon, atık ve kaynak kullanımı gibi çevresel etkilerini endüstri standartlarıncı veya çeşitli kıyaslama ölçütlerine göre ölçtükleri çerçeve (Hooper ve Greenall, 2005).	Kıyaslama (benchmarking)

Daha önce de bahsi geçtiği üzere bu eser “Doğal Kaynak Temelli Kuram”, “Paydaş Kuramı” ve “Üst Kademe Kuramı” bağlamında, çevresel sürdürülebilirlik ve yeşil işletmecilik kapsamında ele alındığından ötürü, çevresel performans kavramının da bu çerçevede incelenmesine özen gösterilmektedir. Son dönemlerde, işletme yönetiminde sürdürülebilirliğe ve ekolojik sorumluluğa yapılan vurgunun artması, kaynak temelli firma kuramını ve Doğal Kaynak Temelli Kuramı ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirmesine yönelik motivasyonları incelendiğinde, kaynak temelli firma kuramı ve Doğal Kaynak Temelli Kuram, işletmelerin ve doğal çevrenin elde ettiği yararlar ışığında odak noktası haline gelmiştir.

Doğal Kaynak Temelli Kuram, işletmelerin çevreye zararlı etkileri ortaya çıktıktan sonra bunları seyrelterek bertaraf etmeye yönelik reaktif çözümlerin (end-of-pipe solutions) ötesine geçmelerini vurgulamaktadır. Bu kuram, yenilikçi çevresel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında kilit örgütsel yeteneklerin oluşturulmasını önemli unsurlar olarak ele almaktadır (Fraj vd., 2013). Dolayısıyla, Doğal Kaynak Temelli Kuram perspektifinde, işletmelerin çevresel stratejileri proaktif bir anlayışla değerlendirmeleri ve işletmelerden oluşması mümkün çevresel sorunların önceden önüne geçmeleri beklenmektedir. Bu görüş bağlamında işletmelerin uygulayabileceği üç tür strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler; en az çevreci olandan en çok çevreci olana doğru; kirliliği önleme (pollution prevention), ürün yönetimi (product stewardship) ve sürdürülebilir kalkınma (sustainable development) stratejileri olarak belirtilebilir. Bu stratejileri uygulamaya iten güçler ve sağladığı rekabet avantajları yapısı itibarıyla birbirinden farklıdır (Hart ve Dowell, 2011).

Kirlilik önleme stratejileri, işletmenin iç çevresine odaklanan sürdürülebilirlik stratejisi olup işletmelerin üretim ve operasyon süreçlerinde içsel verimliliği artırma amacı gütmektedir. Bu stratejinin ana hedefi, işletme içi stratejiler aracılığıyla, çevresel bozulmaya neden olan faktörleri (atıkları, emisyonları vs.) meydana gelmeden önce bertaraf etmektir. Bunun için, işletmelerin ürün ya da hizmet üretmek için gerekli olan girdi miktarını azaltmaları ve üretim süreçlerini çevreci hale getirmeleri gerekmektedir. Bu stratejileri uygulayan işletmeler, önemli derece maliyet avantajlarına sahip olmakta ve daha düşük maliyetle çevreci ürün/hizmetler üretebilmektedirler. İşletmelerin maliyet avantajı yakalaması rekabet güçlerini ve finansal performanslarını artırabilmektedir (De Stefano vd., 2016). Ürün yönetimi stratejisi, çevresel endişeleri ürün tasarım ve üretim kararlarına entegre ederek, ürünlerin yaşam döngüsü boyunca oluşabilecek zararlı ekolojik etkileri minimize etmeyi hedeflemektedir (De Stefano, 2016). Kısaca bu aşamada, ürünlerin çevreye verebilecekleri olumsuz etkilerin en düşük seviyeye çekilmesi amaçlanmaktadır. Ürünün üretilmesi süreci dış çevreyle, tedarikçilerle ve diğer araçlarla olan iletişimi ve iş birliğini içerdiğinden, değer zincirindeki aktörlerin çevreye olan olumsuz etkileri de minimize edilmektedir. Tedarikçiler ve diğer araçlarla olan iş birliği, daha bütüncül bir proaktif çevre stratejilerinin uygulanabilirliğini de mümkün kılmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler; çevreye zarar veren işletmelerle olan iş birliğini sonlandırmakta ve mevcut üretim sistemlerini çevreci olanlarla değiştirmektedir. Bu tür stratejilerin etkisi, özellikle işletmelerin dış çevresi tarafından da hissedilmekte; müşteriler, toplum ve tedarikçiler başta olmak üzere diğer paydaşlar tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmektedirler. Dolayısıyla işletmeler, ürün yönetimi stratejisi sayesinde çevreye verilen zararı azaltmakta ve paydaşlar nezdinde olumlu bir işletme imajı çizmektedirler (Hart, 1995).

Sürdürülebilir kalkınma stratejisi ise ürün yönetimi ve kirliliği önleme stratejilerinden oldukça farklıdır. Bu strateji, ürünlerin çevre dostu hale getirilmesi ve kirliliği kaynağında

önlemekten öte, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı üzerine odaklanarak kaynakların korunmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda, ekonomik kalkınmayı çevreci bir anlayışla bütünleştirerek sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmektedir. Örneğin, işletmeler ihtiyaç duydukları enerjiyi rüzgâr ve güneş enerjisi gibi yenilenebilir kaynaklarından elde edebilme imkanına sahiptirler (Hart, 1995). Ayrıca, sürdürülebilir kalkınma temelindeki iş yapma modellerinin tüm dünyada yaygınlaşmasıyla “gelecek nesillere” daha temiz ve sürdürülebilir bir dünya bırakmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, sürdürülebilir kalkınma stratejisi ekonomik ve çevreci özelliklerinin yanında sosyal bir özelliğe de sahip olmaktadır (Menguc ve Ozanne, 2005). İşletmelerin böyle bir anlayışla faaliyet göstermesi paydaşlar nezdinde olumlu algılandığı gibi, çevreye verilen zararlar da önemli derecede azaltılmaktadır. Bu bağlamda, tüm bu süreçler çevresel performansı artırdığı gibi işletmelere ve topluma da önemli kazanımları sağlamaktadır. Kaynak Temelli Kuram ve Doğal Kaynak Temelli Kuram nezdinde yapılan açıklamalar ışığında, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için, bu işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarda belirli uygulamalara ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin gerekli uygulamalara ve yeteneklere sahip olması halinde kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak yapıları ve sistemleri hayata geçirebileceği belirtilmektedir (Hart, 1995). İşletmelerin, rekabetçi bir ortamda, gerekli kaynaklara ve yeteneklere sahip olması halinde çevresel performans elde edebilmeleri mümkündür.

Çevresel performans ile ilişkili olan bir diğer kuram ise, Paydaş Kuramı’dır. Paydaşlar, işletmelerin çevresel performansını etkilemede önemli bir rol oynamaktadırlar. Farklı çevresel beklentilere sahip olan paydaşlar, işletmeler üzerinde sürdürülebilirlik baskısı oluşturarak, onları çevre dostu politikalar, stratejiler ve uygulamalar benimsemeye teşvik etmektedirler. Bu baskılar sonucunda işletmeler çevresel performanslarını artıracak girişimlerde bulunmaktadır. Müşterilerin artan çevresel bilinci ve duyarlılığı sonucunda işletmeler gün geçtikçe daha fazla yeşil ürün veya hizmetler sunmaktadırlar (Pickett-Baker ve Ozaki, 2008). Ayrıca bazı müşterilerin çevre dostu ürün ve hizmetler için daha fazla ödeme yapmaya istekli olması, işletmelerin çevresel performanslarını artırmaları hususunda bir motivasyon kaynağı olabilmektedir (Shao ve Ünal, 2019). Devlet ve düzenleyici kuruluşlar, genellikle kirliliği kontrol etmek, atıkları yönetmek ve sürdürülebilir uygulamaları yaygınlaştırmak amacıyla çevresel düzenlemeler ve standartlar geliştirmektedirler. Bu düzenlemeler ve standartlara uyulmaması, işletmelerin ekonomik, sosyal ve hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalmasına yol açabilmektedir. Bu durum, işletmeleri çevre dostu uygulamalar geliştirmeye ve çevresel performanslarını artırmaya zorlayan bir faktör olarak işlev görmektedir (Sarkis vd., 2010). İşletmeler için kamuoyundaki itibarları son derece önemlidir. İşletmelerin çevresel bozulmalara neden olan faaliyetlerde bulunması veya sürdürülebilir olmayan uygulamalarına yönelik olumsuz toplumsal tepkilerle karşılaşması itibar kaybına, boykotlara ve dolayısıyla finansal performanslarında olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Dolayısıyla, toplumsal baskılar, işletmeleri çevresel performanslarını iyileştirmek için proaktif adımlar atmaya

iten önemli güçler arasındadır (D'Souza vd., 2013). Rakipler de işletmelerin çevresel performanslarını artırma noktasında önemli bir itici güç olabilmektedirler. Sürdürülebilir uygulamaları benimseyen rakipler maliyet avantajı, yeni pazarlara giriş, müşteri sadakati gibi konularda kendilerini rakiplerinden farklılaştırmakta, böylece rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu bağlamda “yeşil farklılaşma”, işletmelerin pazar paylarını korumak veya artırmaları amacıyla çevresel performanslarını geliştirmeleri için itici bir güç oluşturmaktadır (Porter ve van der Linde, 1995; Hart, 1995). Ayrıca üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğe olan olumlu yönelimleri, farkındalığı ve bu hususta gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma düşünceleri de çevresel performansın artırılmasını sağlayabilmektedir (Dhir vd., 2023).

Çevresel performansla ilişkilendirilebilecek bir diğer kuram ise, Üst Kademe Kuramı'dır. Bu kuram, stratejik seçimlerin ve kurumsal başarının, üst düzey yöneticilerin değerleri, deneyimleri, kişilik özellikleri ve diğer bilişsel temelleriyle yakından ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick, 2007). Bu bağlamda, sürdürülebilir uygulamalar hususunda deneyimli olan veya sürdürülebilirlikle ilgili eğitim almış üst düzey yöneticilerin yeşil girişimleri destekleme ve işletmelerin çevresel performanslarını artırma olasılığı daha yüksektir (Lewis vd., 2014). Üst düzey yöneticilerin değerleri ve inançları da işletmelerin stratejik yöneliminde önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin çevreci değerleri; toplumsal normlardan ve daha önce çalıştıkları işletmelerin kurumsal kültürlerinden etkilenebilmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin çevreci değerlere önem vermesi durumunda işletmelerin çevresel performansını iyileştiren stratejiler yürütme olasılığı daha yüksektir (Ren vd., 2022). Çevreci bir kültüre sahip üst yönetim, çevresel sorunları fırsat olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu tür bir yaklaşıma sahip yöneticiler, çevreci olmayan işletmelere kıyasla yeşil işletmecilik strateji ve uygulamalarına daha fazla kaynak ayırmakta ve dolayısıyla çevresel performansları da olumlu yönde etkilenmektedir (Branzei vd., 2004; Gadenne vd., 2009). Örneğin, çevre dostu uygulamalarının benimsenmesi, büyüyen ve çevreye duyarlı olarak bilinen bir pazar segmentini “kazanabilmenin bir yolu” olarak çerçevelenirse, işletmelerin yeşil girişimlerde bulunarak çevresel performanslarını artırmaları mümkün olabilecektir. Özetle, çerçeveleme etkisi, üst düzey yöneticilerin iş dünyasındaki çevresel girişimleri nasıl algıladıkları, önceliklendirdikleri ve bunlara göre nasıl aksiyonda bulundukları konusunda önemli bir rol oynamaktadır.

İlaveten, çevresel performansın nasıl ölçüldüğü de önemlidir. Ancak çevresel performansın ölçümü için tek bir parametre yoktur. Çevresel performans çeşitli boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutların önemi, işletmelerin içinde bulunduğu çevreye, sektöre, bağlama (mali durum, politika, kültür, paydaş baskısı vb.) ve trende göre değişebilmektedir. Bu bağlamda, çevresel performansın etkili bir şekilde değerlendirilebilmesi amacıyla tek boyutlu bir yaklaşımdan ziyade çok boyutlu bir yaklaşımın benimsenerek çevresel performans değerlendirmelerinin yapılması gereklidir. Böylece,

kapsamlı bir değerlendirmenin yapılması mümkün olabilmektedir. Çeşitli performans metrikleri ile, işletmeler stratejileri ile uyumlu hedefler belirleyebilmekte ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla gereken faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Dolayısıyla işletmeler, kendi faaliyetleri nedeniyle sebebi olduğu çevresel etkileri daha net ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirebilmektedirler.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI KURAMLAR VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu bölümde; mevcut araştırmanın dayandığı kuramlar hakkında bilgiler verilecektir. Ardından araştırmanın modeli görsel olarak sunulacaktır. Akabinde, araştırma modeli ve araştırmanın dayandığı kuramlar çerçevesinde araştırmanın hipotezleri hakkında detaylı açıklamalar verilecektir.

2.1. Araştırmanın Kuramsal Temeli

Bu çalışma, Paydaş Kuramı (Stakeholder Theory), Üst Kademe Kuramı (Upper Echelon Theory), Doğal Kaynak Tabanlı Kuram (Natural Resource Based Theory) ve Sinyal Kuramı (Signal Theory) kuramlarına dayanmaktadır. Aşağıda, her bir kuramın varsayımları, çevreyi tanımlama biçimleri, çevre ile işletme ilişkisi, örgütsel değişim süreci, analiz düzeyi, temel araştırma sorusu, kuramın temel katkısı, kurama göre işletmelerin nasıl başarılı olduğu ve kuramın yöneticiye biçtiği rol belirtilecektir. Böylece, çalışmanın sonraki aşamalarında geliştirilecek olan hipotezlerin ve araştırma modellerinin daha iyi kavranması mümkün olabilecektir.

2.1.1. Paydaş Kuramı

Paydaş Kuramı; paydaşlarla olan ilişkiler, kurumsal sosyal sorumluluk, iş etiği ve kurumsal yönetim alanında önemli bir çerçeveyi oluşturan bir yönetim kuramıdır. Bu kuramın temeli, Freeman'ın 1984 yılındaki "Strategic Management: A Stakeholder Approach" adlı esere dayanmaktadır. Kurama göre paydaşlar, işletmenin faaliyetlerini etkileyen ya da faaliyetlerinden etkilenen kişi, grup, topluluk, kurum veya kuruluşlardır (Freeman, 2010). Kuram, işletmelerin geliştirdikleri stratejilerin işletmelere kâr sağlarken aynı zamanda paydaşların da refahını artırıcı olması gerektiğini ileri sürmektedir (Freeman vd., 2010). Kuram; paydaşların ve beklentilerinin doğasını, paydaşların işletmelerin karar verme süreçlerine katılımını veya karar verme süreçlerini nasıl etkilediğini ve kuramın kurumsal yönetime yönelik pratik katkılarını ele alarak daha da genişlemiştir (Donaldson ve Preston, 1995). Bu bağlamda kuram; işletmelerin toplumdaki rolünü vurgulayan sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) gibi güncel konuları ele alan

bilimsel çalışmaların kuramsal çerçevesini de oluşturmaktadır (Jamali, 2008). Paydaş Kuramı; etik, ekonomi, çevre ve hukuk gibi çeşitli disiplinlerden gelen görüşleri de kapsayarak günümüze değin gelişmiştir.

Paydaş Kuramı'nın varsayımının altında; işletmelerin karar alma süreçlerinde tüm paydaşların çıkarlarının dikkate alınması ve bu çıkarların dengeli bir şekilde gözetilmesi gerektiği yatmaktadır (Freeman, 2010). Bu kapsamlı yaklaşım; işletmenin yalnızca hissedarlarına değil; aynı zamanda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum, devlet, medya ve rakipler gibi paydaşlar dahil olmak üzere kendi faaliyetlerini önemli düzeyde etkileyen ve kendi faaliyetlerinden kritik açıdan etkilenen tüm paydaşların meşru çıkarlarını dengeli bir şekilde gözetmelerini ve paydaşların taleplerinin karşılanması gerektiğini belirtmektedir (Freeman, 2010). Dolayısıyla Paydaş Kuramı; işletmelerin yalnızca hissedarlarına kâr sağlamak için var olduğu yönündeki geleneksel görüşün aksine, işletmelerin başarılı olmaları için paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının daha geniş bir perspektiften ve dengeli bir şekilde ele alınması gerektiğini belirtmektedir (Mitchell vd., 1997).

Paydaş Kuramı, işletmenin çevresini, kendi faaliyetlerini etkileyen ve/veya kendi faaliyetlerinden etkilenen kişi, grup, topluluk, kurum veya kuruluşları içeren geniş bir ağ olarak tanımlamaktadır. Kuram; işletmeler ve çevresi arasındaki ilişkinin işletmelerin ve paydaşlarının (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum, devlet ve diğer paydaşlar gibi) karşılıklı ihtiyaç ve beklentileri karşılamak için sürekli bir diyalog ve müzakere içinde olduğu dinamik ve etkileşimli bir süreci vurgulamaktadır. (Freeman, 2010). Bu kuram; işletme faaliyetlerinin çalışanlar ve müşterilerden tedarikçiler, toplum ve devlete kadar çeşitli kişi veya kuruluşların beklentileri ve faaliyetlerinden kritik düzeyde etkilendiğini ve işletme faaliyetlerinin paydaşları etkilediğini vurgulayarak işletmelerin izole bir çevrede faaliyet göstermediğini ve sosyal, ekonomik ve çevresel açıdan yoğun ilişkiler ağına derinlemesine bir şekilde gömülü olduğunu ileri sürmektedir (Freeman ve Reed, 1983). Dolayısıyla kuram, çok sayıda olan paydaşların beklenti ve taleplerinin işletme kararları üzerindeki etkilerinin bütüncül olarak ele alınmasıyla birlikte yönetsel karar verme sürecinin daha da kompleks bir sürece evrildiğini vurgulamaktadır. Kuram, karmaşıklık ve çeşitlilik içeren paydaş beklentilerini anlamanın, yönetmenin ve paydaşların çıkarlarının dengeli bir şekilde gözetilmesinin işletmelerin başarıları açısından kritik olduğunu ileri sürmektedir (Mitchell vd., 1997). Dolayısıyla işletmelerin başarıları, paydaş çıkarlarının işletmelerin hedefleriyle dengeli ve uyumlu olmasını sağlanması ve bu ilişkileri etkin bir şekilde yönetme becerisine bağlı olmaktadır.

Paydaş Kuramı'nın temel araştırma sorusu, işletmelerin çeşitli paydaşlarının farklı çıkar ve taleplerini nasıl etkin bir şekilde dengeleyip yönetebileceğine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı;

işletmelerin paydaş ihtiyaçlarını anlama, belirleme ve böylece hangi paydaşların ihtiyaçlarının önceliklendirilmesi gerektiği sorusunu ön plana taşımaktadır. Bu bağlamda kuram; işletme yöneticilerinin hangi paydaşların istek ve beklentilerini öncelikli olarak karşılamaları için bazı kriterler öne sürmektedir. Bu kriterler; (i) paydaşların işletmeyi etkileme gücü, (ii) paydaşın talebinin meşruluğu, yasallığı, arzu edilir ve sosyal açıdan uygunluğu ve (iii) paydaşın talebinin önemi ve karşılanmasının zamansal açıdan ne derecede aciliyet gerektirdiği olmak üzere üç kısımda incelenmektedir (Mitchell vd., 1997). Paydaşlar bahsi geçen bu kriterlerin tamamına sahipse, o paydaş işletme için öncelikli bir paydaş konumuna ulaşmakta ve böylece işletmeler paydaşların çıkarlarını dengeli bir şekilde yöneterek başarıya ulaşmaktadırlar. İlâveten kurama göre işletmeler; çeşitli paydaş gruplarının gelişen beklenti ve taleplerine karşılık verebilmeleri için değişim sürecinde olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile, işletmelerin rekabetçi bir pozisyonda kalabilmeleri, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine karşılık verebilmeleri için paydaş beklentilerine karşı duyarlı olmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Heugens vd., 2002). Bu doğrultuda, işletmeler, paydaşlarıyla aktif bir şekilde iletişim kurup onların geri bildirimlerini stratejik karar alma süreçlerine dahil ederek stratejilerinde pro-aktif bir bakış açısını benimsemektedirler. Paydaş beklentilerini işletme kararlarına entegre eden bu demokratik yaklaşım, sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederek paydaşlar arasında güvenin oluşturulmasını sağlamakta ve bu durum işletmelerin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bağlamda Paydaş Kuramı'nın yöneticiye biçtiği rol, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini anlayıp bu beklentileri dengeleyebilme ve işletme stratejilerine entegre edebilme rolü olarak belirtilmektedir (Ertuğrul, 2008).

2.1.2. Üst Kademe Kuramı

Üst Kademe Kuramı, Hambrick ve Mason'un 1984 yılında yayınladıkları "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers" adlı makalesine dayanılarak geliştirilmiştir. Üst Kademe Kuramı; bir işletmenin etkinliğinin, verimliliğinin, başarısının ve performansının, kısaca karşılaştığı stratejik sonuçların üst düzey yöneticilerin deneyimleri, kişisel geçmişleri, değerleri, kişilik yapıları ve özelliklerinden doğrudan etkilendiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda kuramın temel varsayımı; yöneticilerin kişisel ve bilişsel özelliklerinin karşılaştıkları durumları değerlendirme şeklini, yorumlamalarını ve sonuç olarak yaptıkları seçimleri etkilediği şeklinde belirtilmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Bu bakış açısı, üst düzey yöneticilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişisel özelliklerinin kurumsal stratejileri şekillendirmedeki önemini vurgulamaktadır. Liderliğin psikolojik ve davranışsal boyutlarına odaklanan bu kuram, stratejik karar alma sürecinde üst yönetimde yer alan yöneticilerin öznel, bilişsel ve davranışsal doğasının altını çizerek, kurumsal stratejilerin üst "kademenin" dış çevreye ilişkin algılarını ve yorumlarını yansıttığını öne sürmektedir.

Üst Kademe Kuramı, geliştirildiği tarihten günümüze değin çeşitli yönlerden gelişmiş ve genişlemiştir. Araştırmacılar, farklı sektörler ve kültürlerde bu kuramı çeşitli bağlamlara uygulayarak üst yönetimin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Üst Kademe Kuramı'nı ele alan çalışmalar, üst yönetimde yer alan üyelerinin kişisel geçmişleri, değerleri, kişilik yapıları gibi özelliklerinin stratejik karar alma ve kurumsal performans göstergeleri üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi amacıyla üst yönetimin psiko-sosyal özelliklerini ele almaktadır (Carpenter vd., 2004). Üst Kademe Kuramı zaman içinde örgütsel davranış, bilişsel psikoloji ve örgütsel çeşitlilik (organizational diversity) çalışmalarından perspektifler entegre edilerek zenginleştirilmiş ve bu zenginlik kuramın kurumsal yönetim disiplininde daha geniş bir uygulama alanı bulmasına zemin hazırlamıştır (Hambrick, 2007).

Üst Kademe Kuramı, işletmenin çevresini “fırsatlar, tehditler ve diğer çevresel faktörlerin yer aldığı” bir çevre olarak algılamaktadır. Ancak çevrenin fırsat, tehdit veya farklı formlarda algılanma şekilleri üst yönetimde yer alan yöneticilerin öznel yorumlamaları ve algılamaları ile şekillenmektedir. Kuram, çevrenin algılanma şeklinin üst düzey yöneticilerin bilişsel çerçeveleri, deneyimleri ve kişisel özellikleri aracılığıyla filtrelendiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, çevrenin üst yönetim tarafından “filtrelenme şekli” işletmenin stratejik planlama ve karar verme süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Kısaca bu kuram, çevrenin tanımlanma şeklinin üst yönetimde yer alan bireylerin psikolojik ve bilişsel yönlerinden doğrudan etkilendiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, üst yönetim tarafından algılanan çevresel koşullar işletmenin stratejik yönlenmesini şekillendirmekte ve bu durum Üst Kademe Kuramı'nın çevre ile işletme arasındaki ilişkiyi nasıl ele aldığını da ortaya koymaktadır (Heyden vd., 2013). Dolayısıyla kuramın temel araştırma sorusu “Üst yönetimde yer alan bireylerin özellikleri, işletmenin stratejisini ve performansını nasıl etkiler?” olmaktadır. Kuram, özellikle stratejik kararların üst yönetimin kişisel özellikleri ve algıları tarafından şekillendiğini vurgulayarak karar alma süreçlerinde “öznelliği” vurgulamasıyla stratejik yönetim ve örgüt kuramı alanlarına katkıda bulunmaktadır (Neely Jr vd., 2020). Üst Kademe Kuramı'nın yöneticiye biçtiği rol incelendiğinde; yönetici sadece karar verici değil; aynı zamanda algıları, inançları, kişisel özellikleri ve deneyimleri ile işletmenin stratejik yönünü ve dolayısıyla performansını doğrudan etkileyen bireyler olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu kuram, stratejik yönetimde insan unsurunun sahip oldukları özelliklerin altını çizmekte ve üst düzey yöneticilerin sahip oldukları benzersiz (unique) özelliklerinin işletme stratejilerini önemli düzeyde şekillendirebileceğini vurgulamaktadır (Abatecola ve Cristofaro, 2020).

2.1.3. Doğal Kaynak Tabanlı Kuram

Doğal Kaynak Tabanlı Kuram, Paul R. Hart tarafından 1995 yılında yayınlanan “A Natural-Resource-Based View of the Firm” adlı makalesi ve Kaynak Tabanlı Kuram temel alınarak geliştirilmiş bir kuramdır. Doğal Kaynak Tabanlı Kuram, işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamalarını ve çevresel sorumluluklarını sadece etik, sorumluluk veya zorunluluktan ötürü hayata geçirilen uygulamalar olarak görmeyi ötesinde, çevresel stratejilerin ve yeşil işletmecilik uygulamalarının işletmelere stratejik avantajlar ve fırsatlar sunabileceğini belirtmekte ve böylece işletmelerin performansının ve rekabet gücünün artabileceğini belirtmektedir. Kuram, işletmenin çevre yönetimi stratejilerini rekabet avantajı ile bütünleştiren bir perspektif sunarak işletmelerin çevresel stratejileri ile birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceğini ve paydaş baskılarının pro-aktif bir bakış açısıyla yönetilebileceğini öne sürmektedir (Hart, 1995).

Doğal Kaynak Tabanlı Kuram, firmaların çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) kriterlerini stratejilerine entegre ederek sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebileceklerini vurgulamaktadır. Böylece, kuram sürdürülebilirliğin sosyal ve ekonomik boyutlarını içerecek şekilde genişlemiştir (Hart ve Dowell, 2011). Kuramın bu şekilde irdelenmesi, işletmelerin yalnızca çevresel zararları azaltmakla kalmayıp aynı zamanda toplumsal ve ekonomik hedeflere de olumlu katkıda bulunabileceğini göstermektedir. İlaveten doğal kaynak tabanlı kuram, işletmelerin atıkları azaltan, kaynakların yeniden kullanımını ve geri dönüşümünü teşvik eden iş modellerini benimseyip rekabet güçlerini ve sürdürülebilirliklerini artırabileceklerini öne sürerek döngüsel ekonomi uygulamalarının rolünü vurgulamaktadır (Geissdoerfer vd., 2017). Bu bağlamda kuramın varsayımı, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin çeşitli uygulamalar ve yöntemlerle doğal kaynakları verimli bir şekilde kullanma ve koruma yeteneğinden kaynaklandığı şeklinde belirtilmektedir (Hart, 1995).

Kurama göre çevre, “hem kaynakların sınırlı olduğu bir sistem, hem de işletmelerin operasyonlarını sürdürmek için bağımlı oldukları ekosistemler” olarak tanımlanmaktadır. Bu perspektif, doğal kaynakların sınırlı olduğunu ve işletmelerin uzun vadede varlığının devam ettirebilmeleri için bu kaynakların kritik önemini belirtmektedir. Dolayısıyla bu kuram, işletmeleri yalnızca ekolojik ayak izlerini en aza indirmekle sınırlı kalmamalarını, ilaveten ekosistemlerin sürdürülebilirliğine de olumlu katkıda bulunacak stratejileri ya da uygulamaları benimsemelerini teşvik etmektedir. Bu bağlamda işletmenin çevreyle olan ilişkisi, çevresel kaynakların korunarak bu kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanılması açısından ele alınmaktadır (Hart, 1995).

Doğal Kaynak Temelli Kuram'ın temel araştırma sorusu “İşletmeler, çevresel sürdürülebilirlik anlayışını nasıl rekabet avantajına dönüştürebilir?” olarak belirtilmektedir. Bu bakış açısı, çevresel sürdürülebilirliği bir maliyet veya zorlaştırıcı süreçler olarak görmekten ziyade; bir yenilik, farklılaşma ve nihayetinde rekabet avantajı kaynağı olarak görmeyi sağlayan bir paradigma değişiminin tezahürünü ifade etmektedir (Hart ve Dowell, 2011). İşletmeler; çevresel ve yeşil işletmecilik uygulamalarını stratejilerine ve iş modellerine entegre ederek etkinliklerini, verimliliklerini, ekonomik performanslarını ve marka değerlerini artırabilmektedir (Brulhart vd., 2017; McWilliams ve Siegel, 2011). Önceden de ifade edildiği üzere böyle bir yönelim, işletmenin çevreyi sadece “koruma” amaçlı görmediği, çevreden stratejik açıdan “faydalandığı” bir bakış açısını da ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kuram, sürdürülebilir rekabet avantajının çevresel kaynakların etkili yönetimi ve bu kaynakların korunmasıyla elde edebileceğini vurgulamaktadır. Doğal Kaynak Tabanlı Kuram'ın yöneticiye biçtiği rol ise; kaynak yöneticisi olarak sürdürülebilir uygulamaları ve yenilikleri teşvik eden ve uygulayan kişi olarak belirtilmektedir (Hart ve Dowell, 2011). Bu rol, yöneticilerin bir yandan çevresel risklerin karmaşık doğasını yönetmeleri gerektiğini vurgularken, diğer yandan da işletmelerin ekolojik sürdürülebilirliğe olumlu katkıda bulunmasını sağlayacak fırsatları belirlemelerinin beklendiği ileri görüşlü bir yaklaşımı da beraberinde gerektirmektedir. Bu bağlamda yöneticinin rolü, çevresel sorumluluğu stratejik fırsatlara dönüştürmek ve sürdürülebilirliği işletmenin temel stratejik hedeflerine entegre etmektir.

2.1.4. Sinyal Kuramı

Sinyal Kuramı, işletmelerin kurumsal açıdan girişimlerini veya girişimlerine yönelik niyetlerini ve işletme felsefesini çeşitli sinyaller aracılığı ile stratejik olarak piyasaya iletebilecekleri ve böylece kendileri ile paydaşları arasındaki bilgi asimetrisini etkili bir şekilde azaltabilecekleri varsayımına dayanmaktadır. Bu kuram; bir işletmenin kalitesi, niyetleri veya gelecekteki muhtemel performansları hakkındaki bilgilerin dış paydaşlar tarafından kolayca elde edilemediğini ve bunun da belirsizliğe yol açtığını varsaymaktadır. Firmalar paydaşlarına güvenilir sinyaller göndererek paydaşlar nezdinde kendilerini farklılaştırabilmektedirler (Conelly vd., 2011). Finansal açıklamalar, sürdürülebilirlik raporları, sertifikasyon ve kurumsal iletişim gibi stratejik araçlar işletmelerin vermiş oldukları sinyallere örnek teşkil edebilecek nitelikte olup, bu sinyallerin stratejik bir şekilde kullanılması paydaşların işletmeler nezdindeki algısını olumlu yönde etkileyebilecek kapasiteye sahip olabilmektedir (Friske vd., 2023; Monteiro vd., 2023; Moratis, 2018; Van Zijl vd., 2017; Toms, 2002).

Sinyal Kuramı, işletmenin çevresini, paydaşların bilgiye eşit bir şekilde erişime sahip olmadığı, bilgi asimetrisi ile karakterize edilen bir pazar olarak karakterize etmektedir. Bu asimetri;

müşteriler, devlet, tedarikçiler ve diğer paydaşlar için karar alma süreçlerini etkileyen belirsizliklere yol açabilmektedir. İşletmeler, bu bilgi asimetrisinin üstesinden nitelikleri, niyetleri veya yetenekleri hakkında bilgi aktaran mesajlar veya eylemleri içeren sinyaller ile ileterek gelmektedirler (Spence, 1978). İşletmeler tarafından verilen bu sinyaller; bilgi asimetrisini azaltmak, güven oluşturmak ve paydaşların algılarını etkilemek için kullanılan stratejik araçlardır (Bae vd., 2018). İşletmeler, bu tür sinyaller aracılığı ile paydaşlar nezdinde güvenilirliklerini ve çekiciliklerini artırmayı amaçlayabilmektedirler. Kurama göre, işletmelerin çevre ile ilişkisi işletmenin çeşitli sinyaller aracılığı ile kendilerini farklılaştırma ve paydaş algısını etkileme üzerine kuruludur (Conelly vd., 2011). Tüm bu açıklamalardan hareketle kuramın stratejik yönetim ve örgüt kuramına olan katkısı, bilgi asimetrisinin olduğu bir ortamda işletmelerin bu asimetriyi azaltmak adına sinyalleri stratejik olarak nasıl kullandığını ve böylece paydaşlar nezdinde güvenilirlik ve itibar kazanabileceği üzerinedir. Bu bağlamda kuramın temel araştırma sorusu bilgi asimetrisinin olduğu bir pazarda işletmelerin bilgiyi paydaşlarına etkili bir şekilde nasıl aktarabileceğini, dolayısıyla paydaşların algılarını ve davranışlarını nasıl etkileyebileceği üzerinedir (Bae vd., 2018).

Sinyal Kuramı bağlamında yöneticiler, kurumun değerlerini, niyetlerini ve temel yeteneklerini piyasada doğru bir şekilde yansıtan sinyalleri hazırlamak ve yaymakla görevlidirler. Bu stratejik iletişim; bilgi asimetrisini azaltmak, paydaşların güvenini oluşturmak ve olumlu bir kurumsal itibar geliştirmek için çok önemlidir. Yöneticiler, pazara işletmenin hangi özelliklerinin sinyalini vereceğini dikkatli bir şekilde seçmeli, bu sinyaller hem güvenilir hem de paydaş beklentileriyle uyumlu olmasını sağlamalıdır. Bu sinyallerin etkinliği, yöneticinin stratejik karar alma ve dış iletişimdeki rolünü vurgulayarak firmanın itibarını önemli ölçüde etkileyebilmekte, paydaşların davranışlarını ve algılarını etkileyebilmektedir (Bae vd.; 2018; Bergh, 2014; Conelly vd., 2011; Basdeo vd.; 2006; Spence, 1978).

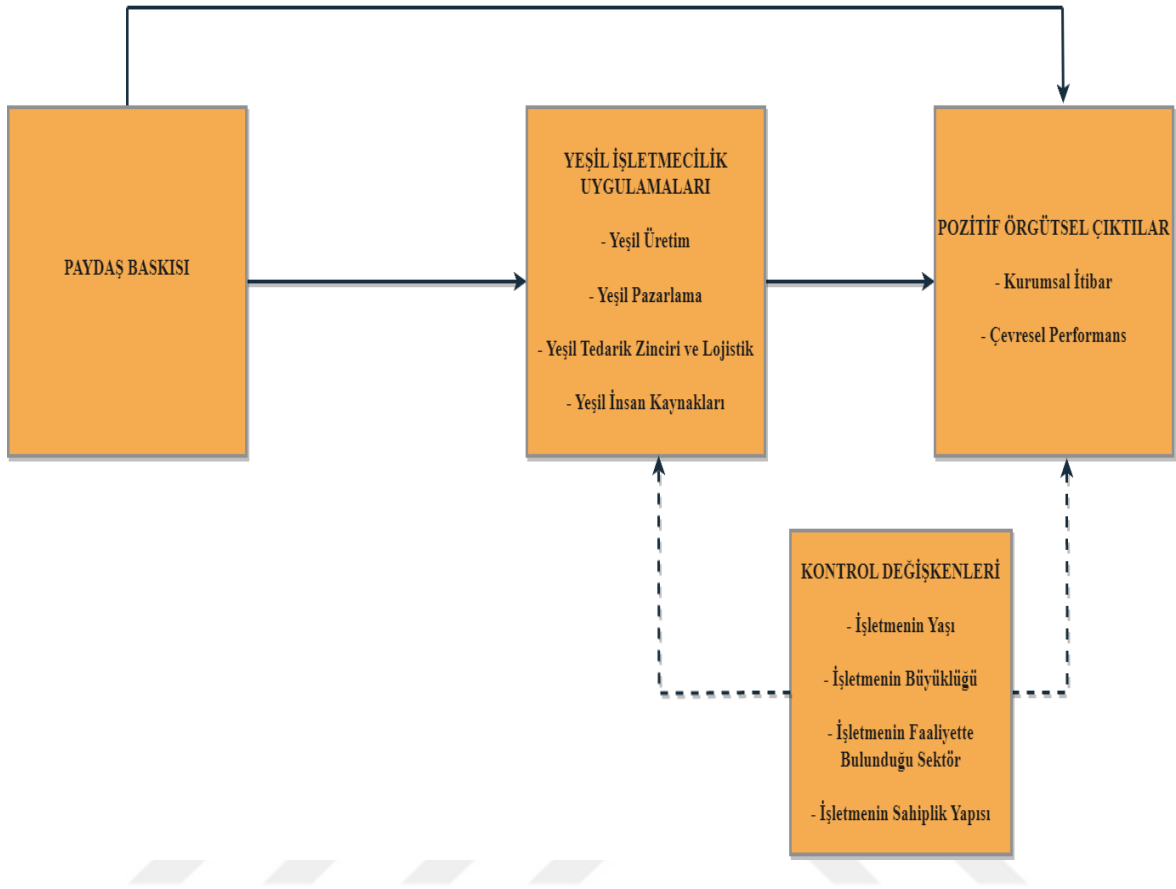
2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bilimsel araştırmaların amacı belirlendikten sonra, bu amaca uygun bir araştırma modeli ve metodolojisinin tanımlanması esastır. Araştırma modeli, çalışmanın işleyişini gösteren yapısal bir çerçevedir. Araştırma modeli, çalışmanın temel fikirlerini, ilişkili değişkenlerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayan yapıdır. Araştırma sürecinde gerçekleştirilen literatür incelemesi, uzman görüşleri ve uygulamalı kısımda kullanılan araçlar temel alınarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Modelde, paydaş baskısı bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bağımlı değişken, pozitif örgütsel çıktılar şeklinde belirlenmiş olup bu değişken iki alt değişkene sahiptir. Bunlar, kurumsal itibar ve çevresel performanstır. Aracı değişkenler (mediating variables), bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide köprü görevi gören ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin bir kısmını veya tamamını üstlenen, bir bakıma bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin nedenini açıklayan değişkenlerdir (Fritz ve MacKinnon, 2008). Bu çalışmada aracı değişken olarak yeşil işletmecilik uygulamaları modele dahil edilmiştir. Yeşil işletmecilik uygulamaları; yeşil üretim, yeşil pazarlama, yeşil tedarik zinciri ve lojistik ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmak üzere dört alt değişkene sahiptir. Burada belirtilmesi gereken önemli bir husus ise, yeşil işletmecilik uygulamalarının aynı zamanda hem bağımsız hem de bağımlı değişken olduğudur. Çünkü, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının varlığı sonucunda işletmelerin bu baskılara yanıt olarak yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçireceği öngörülmektedir. Dolayısıyla, bu senaryoda paydaş baskıları bağımsız değişken iken yeşil işletmecilik uygulamaları bağımlı değişken olmaktadır. Ayrıca, yeşil işletmecilik yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ile pozitif örgütsel çıktılarda da artışlar beklenmektedir. Bu senaryoda, yeşil işletmecilik uygulamaları bağımsız değişken olmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın odaklandığı temel konu, paydaşların işletmeler üzerinde çevresel sürdürülebilirliğe yönelik beklenti, talepleri ve baskılarına, işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamaları ile yanıt vermesi ve böylece bu baskıları pozitif örgütsel çıktılar olan kurumsal itibar ve çevresel performans çıktılarına dönüştürmek şeklinde belirlenmiştir. Tüm bu anlatılanlar ışığında, Şekil 1’de araştırma modeli yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışmada, Şekil 1’deki modelde gösterilen değişkenler arasındaki ilişkilere dair hipotezler geliştirilecektir. Araştırma kapsamında geliştirilmek istenen hipotezlerin kurulabilmesi amacıyla yönetim ve organizasyon literatüründe yer alan kuramlardan faydalanılacaktır. Bu bağlamda, öncelikle hipotez kurguları verilecek, ardından hipotez açıklamaları paylaşılacaktır.

2.2.1. Paydaş Baskılarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi

Paydaş Kuramı (stakeholder theory), iş dünyasında ve işletme yönetiminde işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini tanımlamak ve açıklamak için kullanılan bir kuramdır. Daha önce de bahsi geçtiği üzere paydaşlar, “işletmelerin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek veya bu hedeflere ulaşılmasından etkilenebilecek herhangi bir birey veya gruplar” olarak tanımlanmakta ve bu paydaşlar, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kredi verenler, rakipler, devlet, toplum gibi aktörleri temsil etmektedir. Paydaş Kuramı, işletmelerin kendilerini kritik düzeyde etkileyen tüm paydaların çıkarlarını dikkate alma ve karşılama sorumluluğuna sahip olduğunu öne sürmektedir (Freeman, 1984).

Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisi, paydaş baskılarının varlık ve yokluk durumuna, varlığı durumunda ise işletmelerin çevresel sorumluluklarını nasıl ele aldıklarına ve paydaşların bu konudaki beklentilerine işletmelerin nasıl yanıt verdiklerine bağlıdır. Kısaca, bu husustaki doğrudan etkiler, genellikle paydaşların algıları, beklentileri ve işletmelerin bu baskılara yönelik tepkileri üzerinden gerçekleşmektedir. Öncelikle, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının yokluğu veya azlığı durumunda işletmeler çevresel sürdürülebilirlik hususuna daha az önem verebilme veya önem vermeme eğiliminde olabilmektedirler (Zhang vd., 2019). Örneğin; müşterilerin çevresel konulara yönelik bilgi, farkındalık ve hassasiyetleri belirli bir düzeyde olmadığı ve devletin çevresel konularla ilgili yeterli düzenlemeleri ve denetim mekanizmaları sağlamadığı durumlar, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik genel bir ilgisizliği yansıtmaktadır (Chen, 2010; Delmas ve Toffel, 2004). Ayrıca; bireylerin kendilerini çevresel açıdan sorumlu hissetmemesi, STK'ların işletmeleri harekete geçirme noktasında girişim eksiklikleri ve medyanın işletmelerin çevresel faaliyetlerine odaklanmaması gibi faktörler, çevresel sürdürülebilirliğe daha az ilgi gösterilmesine neden olmaktadır (Ullah ve Nasim, 2021; D'Souza vd., 2013; Doh ve Guay, 2006). İlâveten, rakiplerin çevresel sürdürülebilirlik girişimlerine sahip olmaması ve bu konuyu rekabette bir avantaj olarak görmemeleri, işletmeler arasında çevreci girişimlerin yaygınlaşmasını engellemektedir (Porter ve van der Linde, 1995). Ek olarak; üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliği bir kazanım olarak görmemesi veya çevreci olmayan bir tutuma sahip olmaları yeterince çevreci bir paydaş baskısının olmadığı bir bağlamı temsil etmektedir (Liu vd., 2020). Sonuç olarak; paydaşların çevresel beklentilerinin veya taleplerinin olmadığı bir durumda, bu beklentilere cevap verebilecek bir gerekçeye de ihtiyaç duyulmamaktadır (Zhang vd., 2019). Dolayısıyla, çevresel sürdürülebilirlik bağlamında işletmeler tarafından kurumsal itibarın edinilme ihtiyacı da ortaya çıkmayacaktır.

Ancak, paydaşların çevresel sürdürülebilirliğe yönelik beklentilerinin işletmeleri etkileyebilecek belirli bir düzeyde olması durumunda, bu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması durumu işletmelerin kurumsal itibarını etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Örneğin; müşteriler, artan çevre bilinci ve hassasiyet ile, özellikle son yıllarda sürdürülebilir uygulamalara sahip olan ve çevresel sorumluluk taşıyan markalara daha fazla ilgi göstermektedirler (Zameer vd., 2020). Devlet ve düzenleyici kuruluşlar, çevresel sürdürülebilirliği desteklemek adına belirli teknolojik ve operasyonel süreçleri işletmelere uygulama, spesifik çevresel hedeflere erişimi zorunlu tutma veya belirli sınırlamaları aşmama talepleriyle aktif roller üstlenmektedirler. Bu kuruluşlar, ayrıca, çevresel standartları belirleyerek işletmelerin çevreye verdiği olumsuz etkileri minimize etme amacıyla çevre dostu teknolojilerin adaptasyonunu teşvik etmekte veya bu uygulamaları mecburi hale getirmektedirler (Yin vd., 2023).

İlaveten, son yıllarda global düzeyde çevresel konulara olan duyarlılık ve bilinç belirgin bir şekilde artış göstermiştir. Bu bağlamda, toplum, işletmelerden çevreyi koruma ve sürdürülebilir uygulamalara daha fazla öncelik vermelerini talep etmektedir (Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022). STK'lar, toplumun sesini yansıtan ve belirli konularda kamuoyu oluşturan önemli aktörler arasında yer almaktadır. STK'lar çevresel konuları gündeme getirerek kamuoyunun bu konulara olan ilgisini artırabilmektedir (Meixell ve Luoma, 2015). Medya ise, çevresel konular hakkında halkı bilgilendirmekte ve farkındalık oluşturmaktadır. Medya, işletmelerin çevreyle ilgili olumlu veya olumsuz faaliyetlerini çeşitli platformlar aracılığıyla geniş kitlelere duyurmaktadır (Hartmann, 2021). Ayrıca; rakip firmalar arasındaki rekabet, işletmelerin stratejik kararlarını ve uygulamalarını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, eğer bir işletme, rakiplerine kıyasla daha çevreci algılanıyor ve paydaş baskılarını iyi yönetebiliyorsa, bu senaryoda işletmelerin kurumsal itibarı olumlu yönde etkilenebilmektedir. Bu durum, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarını yönetebilen işletmelerin pazarda farklılaşmasını ve işletmelerin tüketicilerin gözünde daha olumlu bir perspektiften değerlendirilmesini sağlayabilmektedir (Porter ve van der Linde, 1995). Bununla birlikte, üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması yönündeki baskıları da işletmelerin bazı aksiyonlar almasını sağlayabilmektedir. Örneğin; üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliği işletmenin misyon ve vizyonları ile entegre etmesi durumunda, işletmenin algılanan kurumsal itibarı olumlu yönde etkilenebilmektedir. Böylece; çevreci misyon ve vizyonlar, bir işletmenin kurumsal değerlerine dahil edilerek işletmenin operasyonlarının çevresel sürdürülebilirlik çerçevesinde yürütülmesi sağlanmaktadır. Keza, Sinyal Kuramı'na göre, üst yönetimin taahhütleri, faaliyetleri ve başarılarının paydaşlara iletilmesi veya bu sorumlulukların yerine getirildiğine dair sinyaller verilmesi, işletmelerin paydaşlar nezdinde kurumsal itibarını koruma, geliştirme ve paydaşların güvenini sağlama noktasında kritik öneme sahiptir (Quintana-Garcia vd., 2021). Tüm bu bağlamlar, paydaşların işletmelerden çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması adına bir beklentilerinin olduğuna ve işletmelerin de buna istinaden girişimlerde bulunmaları gerektiğine işaret etmektedir.

Görüldüğü üzere, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının varlığı ve yokluğu durumlarında işletmeler farklı motivasyonlara sahip olabilmekte ve farklı aksiyonlar geliştirme stratejisi benimseyebilmektedirler. Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının olmadığı veya düşük düzeyde olduğu durumlarda işletmelerin bu baskılara yanıt verebilecek bir motivasyonu veya gerekçesi yok iken, paydaş baskılarının varlığının hissedildiği bağlamlarda işletmeler kurumsal itibarlarını koruyabilmek ve sürdürülebilmek adına paydaş beklentilerine karşı daha duyarlı olabilmektedirler. Dolayısıyla, işletmeler çevresel sürdürülebilirlik konusundaki baskıları algıladıklarında paydaş analizleri yaparak bu beklentilere yanıt verme ihtiyacı duyabilmektedirler. Beklentilere uygun hareket edildiğinde, bu durum kurumsal itibarın artmasına katkı sağlayabilmektedir. Tüm bu argümanlardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları, kurumsal itibarı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

2.2.2. Paydaş Baskılarının Çevresel Performans Üzerindeki Etkisi

Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının çevresel performans üzerindeki etkisi incelenirken Paydaş Kuramı'ndan faydalanılacaktır. Paydaş Kuramı, paydaşların yönetilmesini ve işletmelerin paydaşlarla olan ilişkilerini açıklarken araçsal (instrumental) ve normatif (normative) yaklaşımdan faydalanmaktadır. Araçsal yaklaşım, stratejik bir bakış açısıyla, paydaş ilişkilerinin organizasyonun uzun vadeli başarısına nasıl katkı sağlayabileceğini incelemektedir (Jones, 1995). Bu bağlamda araçsal yaklaşım, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları karşısında almış olduğu aksiyonların ve geliştirmiş olduğu stratejilerin işletmenin genel performansını artırmada bir stratejik araç olup olmadığına ışık tutabilmektedir. Kısaca bu yaklaşım, paydaşlarla kurulan ilişkilerin işletmenin genel hedeflerine (kârlılık, sürdürülebilirlik performansı, büyüme vb.) nasıl katkıda bulunduğunu incelemektedir. İşletmeler, bu yaklaşımı benimseyerek paydaşların beklenti ve taleplerine yanıt verirken aynı zamanda kendi çıkarlarını da gözetmektedirler (Jones vd., 2018).

Müşterilerin sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları, işletmelerin çevresel performansının artırılması noktasında araçsal bir role sahip olabilmektedir. Şöyle ki, bazı müşterilerin beklentileri son yıllarda sadece iyi ürün ve hizmet kalitesi, zamanında ve esnek teslimat ve uygun fiyat üzerinden değil, aynı zamanda ürünlerin ve hizmetlerin çevre dostu olup olmaması yönünde de değişikliğe uğramıştır. Dolayısıyla müşteriler, işletmelerin çevreye olan etkilerinin giderek daha fazla farkına varan bir paydaş grubu haline gelmiştir. Böylece müşteriler, işletmelerin sürdürülebilir ve sürdürülebilir olmayan davranışlarına gün geçtikçe daha fazla dikkat etmektedir (Zhuang vd., 2021). Böyle bir durum, müşterilerin işletmelere olan bakış açılarını değiştirmiştir. İşletmeler, müşterileri çekebilmek, ihtiyaçlarını karşılayabilmek, tatmin edebilmek ve elinde tutabilmek amacıyla ürettikleri ürün ve hizmetlerin çevreci olup olmamasına da dikkat etmektedir. İlaveten müşteriler, işletmelerin çevresel sorunları ele almadaki yönelimlerini de takip etmektedirler (Chen, 2010). Dolayısıyla, müşterilerin çevresel beklentileri, işletmelerin çevresel performanslarını geliştirmeye zorlayan bir araçsal unsur olarak görev görmektedir.

Benzer şekilde, rakiplerin sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları bu bağlamda işletmelerin çevresel performansının artırılması noktasında da araçsal bir rol üstlenmektedir. Rakipler arasındaki rekabet, işletmelerin çevresel performanslarını geliştirmeleri açısından kritik bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Sürdürülebilirlik, modern iş dünyasında sadece bir etik

yükümlülük değil, aynı zamanda stratejik bir avantajın anahtarı olarak da görülmektedir. Bu bağlamda, rakiplerin sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları, işletmelerin çevresel performansını artırma konusunda bazı araçsal roller üstlenebilmektedir. Şöyle ki, işletmeler, rakiplerinin çevre dostu uygulamalarını ve stratejilerini yakından takip etmektedirler. Bir işletmenin rakibi, çevre dostu bir ürün veya hizmet ile piyasada avantajlı bir konum elde etmeye başladığı takdirde, diğer işletmeler de bu avantajlı konuma gelebilmek amacıyla çevre dostu faaliyetlere girişebilmektedirler. Nitekim böyle bir girişim, işletmelerin rekabet avantajını korumak ve pazarda üstünlük elde etmek ihtiyacından kaynaklanabilmektedir (Brulhart vd., 2019). Bu bağlamda, rakipler aracılığı ile işletmeler, çevresel performanslarını geliştirebilmekte ve böylece pazar payını büyütme, yeni pazarlara girebilme veya maliyetlerini düşürebilme imkanına sahip olabilmektedirler. Kısaca, rakipler, işletmelerin çevresel performansını artırmakta araçsal bir rol üstlenebilmektedirler.

Normatif yaklaşım ise, işletmelerin paydaşlarına karşı etik ve ahlaki yükümlülüklerini ele almaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin paydaşlarına ne tür sorumlulukları olduğu gibi sorular bu yaklaşımın odağındadır. Normatif yaklaşımın odak noktası ekonomik veya stratejik sebeplerden ötürü değildir. Normatif yaklaşım; değerler, etik ve ahlaki kurallar ve prensipler üzerine kuruludur. İşletmeler, sadece kâr elde etmeleri için değil, aynı zamanda toplumsal değerlerle uyumlu hareket etmeleri de beklenen sosyal varlıklardır (Donaldson ve Preston, 1995). Bu bağlamda; toplumun, STK'ların ve medyanın çevresel sürdürülebilirliğe yönelik işletmeler üzerinde oluşturmuş oldukları baskılar, normatif yaklaşım ile incelenilme imkanına sahiptir. Günümüzde toplumlar, işletmelerden çevresel konularda giderek artan bir şekilde daha sürdürülebilir uygulamalar beklemektedirler. Bu beklentiler, birçok unsura dayandırılabilir. Günümüzde, çevresel sorunlar, iklim değişikliği ve kaynakların hızla tükenmesinin sonucu olarak, toplum bilinç sahibi olmaktadır. Toplum, doğal kaynakların sınırlı olduğunu ve bu kaynakların korunması gerektiğini anlamaya başlamıştır. Doğal afetler, çevresel felaketler ve bunların medyada geniş bir şekilde yer alması, toplumun bu konulara yönelik duyarlılığını artırmaktadır. Eğitim sistemlerinde sürdürülebilirlik ve çevre konularına daha fazla yer verilmesi de bireylerin bu konuda daha bilinçli olmasını sağlamaktadır. Artan bu bilinç neticesinde, toplum, işletmelerden etik ve sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirmesini beklemektedir. Bu beklentiler, işletmelere çevresel sorumluluklar yüklemekte ve onları çevreyi koruma yönünde harekete geçmeye teşvik etmektedir (D'Souza vd., 2013). İlâveten, STK'lar, işletmeler üzerinde baskı oluşturarak, onların sadece kendi ekonomik çıkarlarını değil, aynı zamanda toplumun genel yararını gözeterek hareket etmelerini, gezegenimizin geleceği için sorumluluk almalarını, doğal kaynakları korumalarını ve atıklarını azaltmalarını talep etmektedirler (Perez-Aleman ve Sandilands, 2008). Benzer şekilde medya, toplumun vicdanını yansıtarak işletmelerin çevresel sorumluluklarını gündeme getiren bir platformdur. Bu bağlamda medya, toplumsal değerler ve etik normlar çerçevesinde işletmelerin çevresel sorumluluklarını gündeme getirmektedir. Aynı zamanda medya, toplumun

bilgilendirilmesi ve aydınlatılması görevini de üstlenmektedir. İlâveten, medya, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına dikkat çekerek toplumu bilgilendirmektedir. İşletmeleri gözetim altında tutarak, çevresel ihlalleri veya başarılı sürdürülebilirlik uygulamalarını ortaya koyan medyanın bu konudaki rolü büyüktür (Ullah ve Nasim, 2021). Toplumun çevreci paydaş baskılarına yanıt verebilmeleri için işletmeler, faaliyetlerini daha çevreci bir anlayışla yürütme ihtiyacı duymaktadırlar (Chen vd., 2022). Bu bağlamda, işletmelerin toplumun çevresel sürdürülebilirlikle ilgili paydaş baskılarını algılaması, işletmelerin çevresel performanslarını artırma potansiyeline sahiptir.

Devlet ve düzenleyici kuruluşların çevresel sürdürülebilirlikle ilgili paydaş baskılarının çevresel performans üzerindeki etkisi, hem normatif hem de araçsal yaklaşımlar kullanılarak incelenebilir. Devlet, etik kuralları ve ahlaki normları yasal düzlemde zorlayıcı gücü aracılığıyla yansıtarak, işletmelerin çevresel açıdan uygun stratejiler ve uygulamalar benimsemesini beklemektedir. Bu stratejiler ve uygulamalar; doğal kaynakların ve ekosistemin korunması, gelecek nesiller için daha yaşanabilir bir dünya bırakılması ile toplumun genel yararına hareket etme gibi genel toplumsal değerlere dayanmaktadır (Baah vd., 2021). İlâveten, devlet ve düzenleyici kuruluşların baskıları sayesinde işletmeler, stratejilerini ve uygulamalarını çevreci bir anlayışla dizayn edebilmekte, böylece rekabet gücü kazanıp firma performanslarını artırabilmektedirler. Bu bağlamda, devletin çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları, işletmelerin çeşitli kazanımlar sağlamasında araçsal bir rol oynayabilmektedir (Li vd., 2017b). Böylece, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemesi, çevresel performanslarını artırırken aynı zamanda işletmelerin ve toplumun yararını maksimize etmeye yardımcı olmaktadır.

Üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının çevresel performans üzerindeki etkisi de normatif ve araçsal yaklaşım ile incelenebilmektedir. Üst yönetim, etik değerlere dayanarak sürdürülebilir uygulamaları benimsiyor ise, bu durum işletmelerin doğru olanı yapma ve gelecek nesillere yaraşır bir dünya bırakma amacını yansıtmaktadır (Wijethilake ve Lama, 2019). Aynı zamanda üst yönetim, çevresel sürdürülebilirliği işletmenin temel misyonuna ve vizyonuna dahil ediyorsa, bu durum işletmenin topluma ve çevreye yönelik sorumluluk anlayışını da yansıtmaktadır. Üst yönetim sürdürülebilir uygulamaları sadece sorumluluk anlayışı ile değil, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmek amacıyla da hayata geçirebilmektedir. Bu durum; işletmelerin marka değeri, müşteri sadakati ile finansal performansını olumlu yönde etkilemekte ve üst yönetimin bu tutumu işletmelerin yeni pazarlara girişini kolaylaştırabilmektedir (Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022). Tüm bu argümanlardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları, çevresel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

2.2.3. Paydaş Baskılarının Yeşil İşletmecilik Uygulamaları Üzerindeki Etkisi

Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının yeşil işletmecilik uygulamaları üzerindeki etkisi incelenirken Paydaş Kuramı'ndan faydalanılacaktır. Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları, yirmi birinci yüzyılda işletmelerin faaliyet biçimini şekillendirmede önemli bir güç haline gelmiştir. Gezegenimizin karşı karşıya kaldığı çevresel sorunların daha fazla farkına varıldıkça; müşteriler, devlet, toplum, STK, medya, rakipler ve üst yönetimi gibi çeşitli paydaşlar, işletmelerden çevre dostu uygulamalarını benimsemelerini giderek daha fazla talep etmektedirler. Bu bağlamda, paydaş baskıları işletmelere, stratejik açıdan çevreci uygulamaları hayata geçirmeleri konusunda motivasyon sağlamaktadırlar.

Modern işletmecilik dünyasında, müşteri baskıları yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesinin ardındaki önemli bir itici güç olarak ortaya çıkmaktadır. Çevresel farkındalık, müşterilerin çevresel konular, sorunlar ve çözümler hakkında sahip oldukları anlayış ve bilgiyi ifade etmektedir (Ham vd., 2016). Günümüzde, çevresel konulara yönelik müşteri farkındalığında belirgin bir artış yaşanmaktadır (Geng ve He, 2021). Çevresel bozulmalar daha da yaygınlaşmaya başladıkça, müşteriler, satın aldıkları ürünleri ve bu ürünleri üreten işletmelerin seçimi hususunda daha seçici olmaya başlamışlardır. Müşteriler tüketim tercihlerinin çevresel etkileri konusunda daha bilinçli hale geldikçe, daha sürdürülebilir ve çevre dostu ürün ve hizmetler talep etmeye eğilimli olmaktadır. İlaveten tüketiciler, seçimlerinin çevresel etkileri hakkında daha fazla bilgiye sahip olduklarında çevreci ürünleri ve hizmetleri satın almaya eğilimli olmaktadır. Bu duruma istinaden müşteriler, çevre dostu satın alma eylemlerinin anlamlı pozitif bir çevresel etkiye yol açabileceğine inandıklarında, çevre dostu ürün/hizmet satın alma eylemlerinde bulunma olasılıkları daha yüksektir (Wang vd., 2019). Dolayısıyla müşteriler, satın alma eylemlerinin çevreyi doğrudan etkilediğini hissettiklerinde, sürdürülebilirliğe olan bağlılıklarını yansıtan seçimler yapma olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Müşterilerin davranışlarındaki bu şekillenme, işletmelerin faaliyetlerini yeniden değerlendirmelerine ve daha sürdürülebilir uygulamaları benimsemelerine yol açmaktadır. Bu talep, müşterilerin beklentilerini karşılamak ve pazarda rekabetçi kalabilmek için işletmelerin yeşil uygulamaları benimsemeleri yönünde baskılar oluşturmaktadır (Huang vd., 2016).

Devlet ve düzenleyici kuruluşlar, yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesini önemli düzeyde etkilemektedir. Devlet ve düzenleyici kuruluşlar; yasalar ve yönetmelikler yoluyla

işletmeleri bir eylemi/uygulamayı hayata geçirmeye/geirmemeye yönlendirmektedirler. Devlet, yasal gücün getirmiş olduğu zorlayıcı ve caydırıcı etki ile birlikte, işletmelerin belirli bir eylemi veya uygulamayı hayata geirmesindeki kritik baskı gruplarından biridir. Bu bağlamda devlet ve düzenleyici kuruluşlar, çevreci yasalar ve yönetmelikler aracılığıyla işletmelerden evre dostu uygulamaları hayata geçirmelerini talep etmektedirler (Yue vd., 2023). Haliyle, işletmelerin çevreyi korumayı amaçlayan mevzuatlara uyması kritik önem taşıtmaktadır. Ancak devlet; yasalar ve yönetmeliklerle yalnızca çevresel standartları belirlemekle kalmamakta, aynı zamanda yeşil teknolojilerin ve süreçlerin kullanılmasını teşvik etmekte veya bunların kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Yin vd., 2023). Dolayısıyla, bu tür düzenlemeler, işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamaları ilgili kurumsal kararlarını derinden etkileyebilmektedirler.

Küresel düzeyde rekabet eden işletmelerin, hem ulusal hem de uluslararası alandaki düzenlemelere uyum sağlaması gereklidir (Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022). Işletmelerin yasal düzenlemelere uymaması, para cezaları ve faaliyetlerin sınırlandırılması gibi yaptırımları beraberinde getirebildiği gibi, bu durum işletmelerin kurumsal itibarlarını da zedeleyebilmektedir (Darnall vd., 2010; Baah vd., 2021). Bu bağlamda, devletin ve düzenleyici kurumların baskılarına uyum, hem araçsal hem de normatif bir nitelik taşıtmaktadır. Devletin yeşil işletmecilik uygulamalarının ve süreçlerinin hayata geçirilmesine yönelik baskıları, işletmelerin evre dostu inovatif çözümler geliştirmelerine ve eskimiş tesisleri daha yeşil alternatiflerle değiştirmeye itmektedir (Weng vd., 2015). Dolayısıyla, yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesiyle işletmeler rekabet avantajı kazanabilmekte, ayrıca ulusal ve uluslararası düzeydeki yasal mevzuatlara daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

Işletmelerin evre dostu faaliyetleri, faaliyet gösterdiği toplumdan izole bir şekilde gerçekleşmemektedir. Işletmeler, faaliyet gösterdikleri yerel toplumların dokusuna derinden bağlıdırlar. Işletmeler ve toplumlar arasındaki ilişki simbiyotiktir. Toplum; işletmelere işgücü, müşteri ve sosyal lisans sunmaktadır. Sosyal lisans, toplumun işletmelere bir topluluk içinde faaliyet gösterme hakkı verdiği, yazılı olmayan bir psikolojik sözleşmedir. Dolayısıyla, işletmelerin toplumun güvenini kaybetmeleri durumunda, bu lisansı kaybetme riskiyle de karşı karşıya kalacağı belirtilebilir (Jijelava ve Vanclay, 2017). Bu nedenle, özelikle toplumun kaynaklarının korunması ve refahı açısından işletmelerin topluma karşı çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Çevresel sorumluluklarını göz ardı eden işletmeler, toplumun tepkileriyle karşılaşabilmektedirler. Bu tepkiler, işletmelerin kurumsal itibarında zedelenmeye neden olabilmektedir (Matejek ve Gössling, 2014). Ayrıca işletmeler, evre dostu olmayan faaliyetleri nedeniyle artan kamuoyu baskısı nedeniyle boykotlara da maruz kalabilmektedirler (Gunningham vd., 2004).

İlaveten, toplumun değerleri ve endişeleri, son yıllarda çevreci bir anlayış ile çerçevelenmeye başlamıştır. Bireylerin çevresel açıdan kendilerini sorumlu hissetmeleri, günlük rutinlerinde ve satın alma davranışlarında çevreci tercihler yapmalarını sağlamaktadır (Yue vd., 2020). STK'lar da işletmelerin çevresel etkilerini vurgulayan sosyal farkındalık kampanyaları yürüterek kamuoyunun bilinçlenmesini sağlamaktadır (Meixell vd., 2015). Televizyon, radyo, basılı ve dijital mecraları kapsayan medya, kamuoyunun algısını şekillendirmede ve kurumsal faaliyetleri etkileme noktasında kritik bir aktördür. Medya, sürdürülebilir olmayan uygulamaların ortaya çıkarılmasına öncülük ederek, işletmelerin çevreye zarar veren faaliyetlerini ortaya çıkarabilmektedir. Bununla birlikte, çevre dostu uygulamalarının da duyurulmasını ve tanıtılmasını sağlayarak kamuoyunda bir bilinçlenmenin oluşmasına katkıda bulunabilmektedir (Ullah ve Nasim, 2021). Özellikle dijital medya, “tabandan aktivizm” uygulamalarının oluşmasına hız sağlamıştır. Change.org gibi platformlar, bireylerin dijital mecrada bir araya gelmesini sağlamaktadır. Ses getiren kampanyalar, medyanın da ilgisini çekerek işletmelerin üzerindeki etkisini artırabilmektedir (Vecchio-Lima vd., 2023). Benzer şekilde, Twitter'da çevreci kampanyalar hızla ilgi çekerek toplumun bilinçlenmesine, çevre dostu olmayan uygulamaların farkına varılmasına ve çevreci uygulamaların kamuoyu tarafından bilinir hale gelmesine katkıda bulunmaktadır (Russo vd., 2022). Kısaca, işletmeler çeşitli platformlar aracılığı ile toplumun çevreci baskılarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler, toplumun çevresel istek ve beklentilerine yanıt verebilmek amacıyla yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirebilmektedirler.

Rakipler, yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli bir itici güçü oluşturmaktadır. Eğer işletmeler, rakiplerinin yeşil işletmecilik uygulamaları aracılığıyla önemli kazanımlar elde ettiklerini algılar ise, kendileri de bu tarz uygulamaları hayata geçirmeye motive olabilmektedirler (Porter ve Kramer, 2011; Hart ve Dowell, 2011). Örneğin, rakipler yeşil işletmecilik uygulamalarını benimseyip bunu pazara etkili bir şekilde tanıttığında, çevreye duyarlı müşterilerin önemli bir bölümünü işletmeye çekebilecektir. Böyle bir durum, rakip işletmelerin pazar paylarında artışlara neden olabilir. Bu senaryo, henüz yeşil girişimleri benimsememiş veya bu konuda yeterli girişimde bulunmamış işletmeler için bir motivasyon noktası olabilmektedir. İlaveten, işletmeler rekabet avantajı kazanmak ve pazar paylarını artırmak için yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirebilmektedirler (Porter ve van der Linde, 1995). İlaveten, yeşil işletmecilik uygulamaları uzun vadede maliyet tasarrufu avantajı sağlayabilmektedir. Rakiplerinin sürdürülebilir uygulamaları benimsemesiyle maliyetlerinin düştüğünü gözlemleyen işletmeler, rekabetçi kalabilmek adına bu uygulamaları benimseyebilmektedir (Hart ve Dowell, 2011). Bununla birlikte, işletmenin rakipleri sürdürülebilir uygulamalarıyla rekabette farklılaşıyorsa, diğer işletmeler de kendilerini farklılaştırmak adına farklı yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirebilmektedirler (Porter ve van der Linde, 1995). Ek olarak, sektör liderleri yeşil işletmecilik uygulamalarını benimsediğinde, bu uygulamalar faaliyet gösterilen sektörde standart haline gelebilmektedir. İşletmeler, pazarda rekabet edebilmek adına bu

standartlara uyum sağlama baskısı altında olabilmektedirler (Fineman ve Clarke, 1996). Dolayısıyla, işletmeler, rakiplerinin girişimleri sonucunda rekabetçi kalabilmek veya rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirebilmektedirler.

Üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik bakış açısı, bir işletmenin yeşil işletmecilik uygulamalarını benimsemesinin en önemli itici güçlerinden biridir. Üst yönetim alacak olduğu kararlarla işletmenin misyonunu, vizyonunu ve stratejilerini belirleyerek işletmelerin gideceği “yönü” belirlemede kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, üst yönetim çeşitli nedenlerden ötürü yeşil işletmecilik uygulamalarını benimseyebilmektedir. Üst yönetimin yeşil işletmecilik uygulamalarını benimsemesine neden olan sebeplerden biri operasyonel verimlilik elde edebileceğine dair inanç ve beklentilerdir. Operasyonel verimlilik, bir işletmenin kaliteden ödün vermeden ürün veya hizmetleri daha kısa sürede, daha kaliteli ve uygun maliyetli bir şekilde üretme becerisini ifade etmektedir. Yeşil işletmecilik uygulamaları, operasyonel verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Basana vd., 2022). Örneğin, atıkların azaltılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması veya enerji kullanımının optimize edilmesi, işletmelerin maliyetlerini azaltmaktadır. Üst yönetim, ticari faaliyetlerinde “hesap verebilirlik” ihtiyacından ötürü de yeşil işletmecilik uygulamalarını benimseyebilmektedir. Bu bağlamda işletmeler, yeşil girişimlerine dair somut kanıtlar sunabilmektedirler (Dwyer, 2009). Benzer şekilde, işletmeler, etik ve sosyal sorumluluk sahibi işletme imajına sahip olabilmek adına da yeşil işletmecilik uygulamalarını da benimseyebilmektedir. Bu tarz girişimler, işletmeleri “sorumlu bir işletme” olarak konumlandırmakta ve böylece işletmelerin marka değerlerinde de önemli iyileşmeler görülmektedir (Reid ve Toffel, 2009; Nowak ve Washburn, 2002). Dolayısıyla işletmeler; operasyonel verimlilik, hesap verebilirlik, şeffaflık, etik ve sosyal sorumluluk ve marka değerini iyileştirmek amacıyla yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirebilmektedirler. Tüm bu argümanlardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları, yeşil işletmecilik uygulamalarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

2.2.4. Yeşil İşletmecilik Uygulamalarının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi

Pozitif örgütsel çıktılar; kurumsal itibar ve çevresel performans olarak belirlendiğinden, yeşil işletmecilik uygulamalarının kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenecektir.

Kurumsal itibar üzerindeki etkisi: Yeşil işletmecilik uygulamaları, son yıllarda modern işletmecilik alanındaki stratejilerin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Paydaşların çevresel kaygılara yönelik farkındalıkları arttıkça, işletmelerin bu tür uygulamaları benimsemelerine yönelik eğilim de gün geçtikçe artmaktadır. Sinyal Kuramı'na göre, işletmeler sürdürülebilir uygulamaları benimsediklerinde, paydaşlarına sadece kâr odaklı olmaya değil, aynı zamanda gezegenin geleceğine de öncelik verdiklerinin sinyalini vermektedirler (Chang vd., 2020). Günümüzde müşterilerin çevreye yönelik farkındalık düzeyi çok daha yüksek olup; müşteriler işletmelerin, kaynak kullanımı, üretim yöntemleri ve çevresel etkileri hakkında çok sayıda bilgiye erişebilmektedirler (D'Souza vd., 2013). Aynı zamanda, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe olan bağlılıkları, temel değerlerinin bir yansıması olarak görülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin çevre dostu uygulamaları, paydaşlar nezdinde güven uyandırmaktadır (Chen, 2010). Yeşil işletmecilik uygulamaları, işletmelere “duygusal çekicilik” de katmaktadır. İster bir işletmenin sıfır atığa yönelik yolculuğu, ister çevreyi koruma çabası veya sürdürülebilir üretimdeki yenilikleri hakkında olsun, bu girişimler paydaşlar nezdinde olumlu karşılanmaktadır (Suttikun ve Mahasuweerachai, 2023). Bu tür yeşil girişimler yalnızca “tanıtım ve pazarlama araçları” olarak değil, aynı zamanda işletmelerin hedef kitleleriyle duygusal bağ kurmasını sağlayan yollar olarak da belirtilebilir.

İlaveten, ürün ve hizmetlerin benzer olduğu bir pazarda, yeşil işletmecilik uygulamaları rekabette “farklılaştıran” bir unsur olarak görülebilmektedir (Porter ve van der Linde, 1995). Bu bağlamda, bir işletmenin sürdürülebilirliğe yönelik girişimleri, benzer iki ürün arasında seçim yapmak isteyen bir müşteri için karar verici niteliğe sahip olabilmektedir. Müşteriler, benzer çevreci hassasiyetlerini paylaşan bir markayla “bağ kurdukları” için bu durum markanın imajı da artırmaktadır (Hartmann ve Apaolaza-Ibanez, 2012). Ek olarak, işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamaları genellikle medyanın ve kamuoyunun ilgisini çekerek toplumdakini imajını olumlu yönde etkilemektedir (Rupley vd., 2012). İşletmeler, faaliyet gösterdiği çevredeki toplumun yaşam koşulları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu önemli etki göz önüne alındığında, çevresel sürdürülebilirliğe öncelik veren işletmelerin, toplum nezdinde olumlu bir itibara sahip olabileceği belirtilmektedir (Widyastuti vd., 2019). Bu bağlamda işletmeler, yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirerek faaliyet gösterdikleri toplumlarla daha iyi ilişkiler geliştirebilme olanağı bulmaktadır. İşletmeler, ayrıca yasal mevzuata uymadıklarında “hukuki meşruiyetlerini” ve kurumsal itibarlarını riske atabilmektedirler. Bu uyumsuzluk, hem devlet hem de diğer paydaşlar nezdinde meşruiyet zedelenmesine yol açarak, işletmelerin genel itibarını olumsuz açıdan etkileyebilecek potansiyele sahiptir (Berrone vd., 2013). Dolayısıyla, işletmeler yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirerek hukuki meşruiyetini de güvenceye alma motivasyonu içerisinde olabilmektedirler. Bu argümanlardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₄: Yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesi, kurumsal itibar düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Çevresel performans üzerindeki etkisi: İşletmeler, ekonominin yönlendirilmesinde en önemli aktörlerdir. Ancak çevresel bozulmaya en çok neden olan aktörlerden biri de işletmelerdir. Yine de işletmeler, sürdürülebilirlik felsefesi çatısı altında, yeşil işletmecilik uygulamaları ile bu olumsuz etkileri azaltabilmekte ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik edebilmektedirler. Çevresel kaygılar, paydaş baskıları ile birtakım ekonomik ve sosyal kazanımlardan faydalanma isteği, işletmeleri sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarını benimsemeye itmektedir. Dolayısıyla, işletmeler çevresel yönetimin önemini giderek kavradıkça, faaliyetlerine yeşil işletmecilik uygulamaları dahil etmeye başlamışlardır (Lutfi vd., 2023). Bu bağlamda, yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçmesi ile işletmelerin çevresel performanslarının artacağı beklenebilir.

Yeşil üretim yönetimi uygulamaları ile: Atıkların minimizasyonu, kaynakların korunmasını sağlayan ve toksisiteyi azaltan uygulamalar yoluyla atığın azaltılması anlamına gelmektedir. İşletmeler atıklarını azalttıklarında, kaynaklarının verimli bir şekilde kullandıklarının sinyalini vermektedirler (Yousaf vd., 2022). Bu durum, işletmelerin daha az kimyasal, su, ağaç, mineral vb. kullandığı anlamına gelmektedir. Böylece, biyoçeşitliliğin ve ekosistemlerin korunmasına yardımcı olunmaktadır. Atıkların azaltılmasının doğrudan etkilerinden biri de düzenli depolama alanlarına olan ihtiyacın azaltılmasıdır. Düzenli depolama alanları; metan emisyonu, habitat tahribatı ve yeraltı suyu kirliliğine neden olabilmektedir. İşletmeler, atıkları azaltarak toksisiteyi azaltmakta ve düzenli depolama alanlarının ömrünü de uzatmaktadır (Shen vd., 2020). İlaveten; doğal kaynakların verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılması, yeşilin korunması açısından hayati öneme sahiptir. Doğal kaynakların aşırı kullanımı, doğanın tahribatına yol açmaktadır. İşletmeler, doğal kaynak kullanımlarını azaltarak, akıllı enerji sistemlerine ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçerek doğanın ve ekosistemlerin korunmasında önemli roller oynayabilmektedir (Raihan vd., 2023). Ayrıca; CO₂ küresel ısınmaya neden olan birincil sera gazıdır. İşletmeler, yenilenebilir enerji kaynaklarına geçerek CO₂ salımlarını önemli miktarda azaltabilmektedir. Karbon yakalama ve depolama tekniği ile, endüstriyel kaynaklardan gelen CO₂ salınımlarının yakalanarak depolanması ve böylece atmosfere salınması engellenmiş olunmaktadır (Leung vd., 2014). Bu teknik, atmosferdeki CO₂ miktarını azaltmayı hedeflemektedir. Öte yandan, düşük karbonlu malzemelerin üretimi ve kullanımı, CO₂ emisyonlarını azaltarak hava kalitesini artırmakta ve çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir. Bu iki yaklaşım, CO₂ salımlarını azaltma, hava kalitesini artırma ve iklim değişikliğiyle mücadelede önemli stratejilerdir. Bir diğer uygulama olan enerji tasarrufu uygulaması, üretim süreçlerinde çevresel bozulmayı azaltmakta ve sürdürülebilirliği teşvik etmektedir. Üretim süreçlerinde enerji tasarrufu, sera gazı emisyonlarını azaltarak iklim değişikliğine karşı önemli bir atılımı temsil etmektedir (Yao vd., 2019). Ek olarak;

yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, fosil yakıtların olumsuz çevresel etkilerini azaltmaktadır (Elabban vd., 2014). Isı geri kazanımı sistemleri, enerji israfını önlemekte ve üretim süreçlerinin çevresel etkisini azaltmaktadır (Zhang vd., 2017). Enerji denetimi, enerjinin boşa harcanmasını engelleyerek çevresel etkileri minimize etmektedir (Kluczek ve Olszewski, 2017). Yeşil bina tasarımı, enerji kullanımını en aza indirerek doğal kaynakların korunmasına yardımcı olmaktadır (Zhang vd., 2018).

Yeşil pazarlama yönetimi uygulamaları ile: Yeşil pazarlama karması; yeşil ürün, yeşil fiyat, yeşil tutundurma ve yeşil dağıtım olarak belirtilmektedir. Yeşil ürünler, çevreye zarar vermeme niyeti ile veya en az çevresel etki oluşturacak şekilde tasarlanmaktadır (Luttrupp ve Lagerstedt, 2006). Yeşil ürünlerin oluşturulma aşamasında genellikle sürdürülebilir hammaddelerden yararlanılmaktadır. Örneğin, bir işletme geri dönüştürülmüş malzemeler kullanarak bir ahşap üretebilir. Böylece daha az doğal kaynak kullanılabilir, doğaya verilen tahribat azalabilir ve hammadde çıkarımında daha az enerji tüketilmesi sağlanabilir. Benzer şekilde çevre dostu ürünler, geleneksel şekilde üretilmiş ürünlerin içinde olan kimyasalları bünyesinde barındırmamaktadır (Akpan vd., 2021). Böylece işletmeler, zehirli maddeleri azaltarak kirliliği azaltabilmektedir. Yeşil ürünler genellikle daha uzun ömürlüdür veya parçalanıp geri dönüştürülebilmektedir. Böylece çöp sahalarına giden toplam atık miktarı azalabilmektedir (Kumar vd., 2006). Dolayısıyla, çevre dostu üretim yapan işletmelerin çevresel performansları da yükselmektedir.

Bir diğer yeşil pazarlama karması olan yeşil fiyatlandırma, çevresel maliyetleri ürün fiyatına dahil ederek etkin bir şekilde iç maliyet haline getirmektedir. Nitekim bu fiyatlandırma, kısa vadede çevre dostu ürünlerin satın alma maliyetlerinin çevreci olmayan ürünlerden daha pahalı olmasına neden olmaktadır (Ghosh vd., 2020). Ancak; çevreci ürünler, uzun vadede doğanın korunmasına katkı sağlarken, enerji, hammadde ve kaynak tasarrufu gibi ekonomik; toplum sağlığının iyileştirilmesi gibi sosyal ve doğaya verilen zararın azaltılması ile çevrenin korunması gibi çevresel faydalar sunmaktadır (Medeiros vd., 2016; Wang vd., 2021; Otto ve Kaiser, 2014). Bu kazanımların kümülatif toplamı kısa vadeli ekonomik kazanımlardan daha yüksek olabilmektedir. Dolayısıyla, sürdürülebilir bakış açısıyla incelendiğinde, yeşil fiyatlandırma herkes için “kazan-kazan” anlayışıyla oluşturulan pazarlama karmasının bir parçasıdır. Ancak, bu perspektifin uzun dönemli bir bakış açısını gerektirdiği tekrar belirtilmelidir. Çünkü, çevre dostu ürün ve hizmetlerin üretimi için gerekli tesislerin, makinelerin ve süreçlerin satın alma, kurulum ve üretim maliyetleri, bu teknolojilerin başlangıçta edinilmesi ve kullanılması aşamasında yüksektir (Ghosh vd., 2020). Üretilen ürün sayısı artıp birim başına düşen maliyet azaldıkça işletmelerin uzun vadede kârlılıkları da olumlu yönde etkilenebilecektir. Aynı şekilde, çevre dostu olarak üretilen bir ürünün, örneğin otomobilin, ilk satın alma maliyeti yüksektir. Ancak, elektrik satın alma maliyeti benzin veya dizel yakıtı göre çok daha ucuz olduğundan ve aynı zamanda doğaya zarar vermeyip doğayı

koruduğundan, çevreye önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda, yeşil fiyatlandırma stratejisi de çevresel performansın önemli parçalarından birini oluşturmaktadır.

Yeşil tutundurma ise, ürün veya hizmetlerin çevresel yönlerini ve faydalarını vurgulayarak tüketicilere tanıtılması sürecidir (Moser, 2015). Yeşil tutundurma stratejisinde, ürün ve hizmetlerin sürdürülebilir özellikleri, geri dönüştürülebilir malzemeler ve düşük enerji tüketimi gibi çevreci özellikleri vurgulanarak tüketicilere sunulması hedeflenmektedir (Hartmann ve Apaloaza-Ibanez, 2012). Benzer şekilde, yeşil tutundurma faaliyetleri sürecinde üretilen ürünlerin veya hizmetlerin çevre dostu olduğu veya çevre dostu yöntemlerle üretildiği vurgulanabilmektedir. Yeşil tutundurma stratejilerinde işletmeler, müşterileri ürünlerinin çevresel faydaları konusunda bilgilendirerek sürdürülebilir tüketim kalıplarını da teşvik edebilmektedir. Böylece, yeşil ürünlere talebin artması ile işletmeler, çevre dostu ürün ve hizmetler üretebileceğinden işletmelerin çevresel performanslarının da yükselme olanağı bulunmaktadır.

Yeşil dağıtım veya yeşil pazarlama lojistiği, ürünlerin üreticilerden tüketicilere ulaştırılması sürecindeki çevresel etkilerin en aza indirgenmesine odaklanan bir yeşil pazarlama karmasıdır. (Dangelico ve Vocalelli, 2017). Ulaşım ve teslimat aşamaları, sera gazı emisyonlarına neden olan önemli bir faktördür. İşletmeler, ulaşım ve teslimat rotalarını optimize ederek, yakıt tasarruflu araçlar kullanarak veya sürdürülebilir ulaşım yöntemlerini seçerek karbon ayak izlerini önemli ölçüde azaltıp çevresel performanslarını artırabilmektedirler. İlaveten, hafif ve küçük ambalajlar, sevkiyatın ağırlığını ve hacmini azaltmaktadır (Lai vd., 2012). Bu azalma sonucunda, nakliye sırasında daha az enerji tüketilmesi sağlanmaktadır (Dharmadhikari, 2012). Teslimat rotalarının optimize edilmesi toplam mesafeyi azaltmaktadır. Dolayısıyla, azalan enerji tüketimi ile, karbon emisyonu miktarı azalmaktadır (Ala-Harja ve Helo, 2014). Ek olarak, küçük ambalajların tasarlanması, daha fazla ürünün aynı anda teslimatını mümkün kılmaktadır (Mollenkopf vd., 2010). Böylece, teslim sürecinde daha az enerjinin kullanılması sağlanmaktadır. Bu bağlamda, yeşil dağıtım stratejisi ile işletmelerin çevresel performanslarında iyileşmeler beklenebilir.

Yeşil tedarik zinciri ve lojistik uygulamaları ile: Yeşil tedarikçi seçimi, geleneksel yöntemlerle üretilmiş ürün ve hizmetlere kıyasla daha az çevresel etkiye sahip ürün veya hizmetleri üreten tedarikçilerden hammadde veya girdi satın alınmasını içermektedir. Bu bağlamda, yeşil tedarikçi seçimi, geri dönüştürülmüş malzemeleri, yenilenebilir enerjiyi ve sürdürülebilir yöntemleri benimseyen tedarikçilerden ürün veya hizmet alınmasını ifade etmektedir (Walker ve Jones, 2012). Yeşil tedarikçi seçimi, işletmelerin karbon ayak izini azaltma, tedarik zincirindeki atık ve su kullanımını optimize etme gibi sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynamaktadır (Beske vd., 2014; Igarashi vd., 2013; Paulraj, 2011). Dolayısıyla; enerji verimliliği,

atık yönetimi ve su tasarrufu gibi konularda sürdürülebilir uygulamaları benimseyen tedarikçilerin seçilmesi, işletmelerin çevresel performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Yeşil tamir uygulaması, son kullanıcının geri gönderdiği hasarlı veya eski ürünlerin onarılması faaliyetidir. Yeşil tamir uygulamasıyla birlikte, bir ürünün erken zamanlardaki imhası önlenmekte ve yeni üretim ihtiyacı azaltılmaktadır. Yeşil ürün yenileme, ürünlerin yeniden kullanılabilir ve eski kalitesine yakın bir seviyeye getirilmesi işlemidir. Bu süreçte, ürünler parçalarına ayrılır, kritik bileşenler kontrol edilir ve değiştirilmesi gereken parçalar gerekirse yenisiyle değiştirilir (Karaçay, 2005; Rogers vd., 2012). Geri dönüşüm uygulamaları, tamir edilemeyen, yenilenemeyen veya kullanılmış ürünlerin parçalarına ayrılıp işlenerek yeniden kullanılabilir malzemelere dönüştürülme sürecidir (Kumar vd., 2006). Dolayısıyla geri dönüşüm uygulaması, atıkların toplanarak yeni ürünlere dönüştürülmesi sürecini içermektedir. Tüm bu süreçlerin sonunda bir ürünün tamamen ve tekrardan yeniden üretilmesinin önüne geçilmektedir. Böylece; kaynaklar korunmakta, enerji tasarrufu sağlanmakta, sera gazı ve atık miktarında azalmalar gözlemlenebilmektedir (Khor vd., 2016; Banihashemi vd., 2019). Ancak ürünler hiçbir şekilde onarılamaz, yenilenemez veya geri dönüştürülemezlerse, en az çevresel etkiyle bertaraf edilmektedirler (Nakiboğlu, 2007). Tüm bu faaliyetler, işletmelerin çevresel performansı artırabilecek nitelikteki faaliyetlerdir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile: Yeşil personel tedariki uygulamaları; işletmelerin sürdürülebilir uygulamalar hakkında bilgili, çevresel duyarlılık seviyesi yüksek işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecek bireylerin işe alınması uygulamasını ifade etmektedir. Yeşil personel tedariki uygulamalarının özünde, işletmelerin yeşil girişimleri ile uyumlu yetenekleri çekmek yatmaktadır. İşletmeler, çevresel konular hakkında bilgili ve duyarlı bireylerin işe alınmasına öncelik verdiklerinde sürdürülebilirlik merkezli bir kurum kültürü geliştirme imkanına sahip olmaktadır (Saeed vd., 2019). Çevre bilincine dayalı bir kurumsal kültür, kaynakların daha verimli kullanımı ile atık miktarının azaltılmasını teşvik etmekte ve yeşil girişimlerin daha geniş kapsamda benimsenip uygulanmasını sağlamaktadır. Bu tür yenilikler işletmelerin çevresel etkilerini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyeti ise, işletmelerin operasyonel faaliyetlerinin çevreye duyarlı bir şekilde yapılması amacıyla çalışanların gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasını kapsayan insan kaynakları faaliyetidir (Ahmad, 2015). Çalışanların yeşil işletmecilik uygulamaları konusunda eğitilmesi; kaynakların verimli kullanılmasını, atıkların en aza indirilmesini ve enerji tüketiminin optimize edilmesini sağlayabilmektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların yalnızca işletmelerin çevresel politikalarının ve stratejilerinin farkında olmalarını değil, aynı zamanda bunları etkili bir şekilde uygulayabilecek donanıma sahip olmalarını da sağlamaktadır.

İlaveten, yeşil çalışan katılımı ise, çalışanları işletmelerin sürdürülebilirlik projelerine, girişimlerine ve stratejilerine dahil eden, fikirleriyle katkı sunmalarına, geri bildirimlerde bulunmalarına ve yeşil projelere katılmalarına olanak tanıyan girişimleri ifade etmektedir (Faisal, 2023). Çalışanları yeşil girişimlere dahil etmek, farklı perspektiflerden yararlanmak anlamına gelmektedir. Bu çeşitlilik, yeşil işletmecilik uygulamalarının daha etkili bir biçimde hayata geçirilmesine olanak tanımakta ve yeşil girişimler ile inovasyonlara daha bütüncül bir yaklaşım sunma fırsatı sağlamaktadır. Çalışanların fikirlerinin alınması, katkı sağlamalarına imkân verilmesi ve görüşlerinin desteklenmesi sonucunda çalışanlar çevre dostu sürdürülebilirlik girişimlerini sahiplenebilmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar, işletmelerin çevreci uygulamalarına bağlılık gösterebilmektedirler (Ababneh, 2021). Yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme uygulamaları ise, işletmelerin çevreci hedefler doğrultusundaki çabalarını ve çevresel hedeflere uygun hareket edilmesi nedeniyle çalışanlara verilen ödülleri içeren faaliyetlerdir. Yeşil ödüller; ek ödemeler, tanınma ve ek haklar olarak üç ana kategoride incelenmektedir. Ek ödemeler, çevresel katkıları için çalışanlara maaş bonusları veya terfiler şeklinde verilmektedir (Renwick vd., 2013). Tanınma ise, çalışanların yeşil işletmecilik uygulanmasına yönelik katkılarının işletme içinde ve kamuoyunda takdir edilmesini içermektedir (Masri ve Jaaron, 2017). Ek haklar, izin günleri ve kişisel gelişim fırsatları gibi avantajlar sağlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlar, çevresel katkıları sonucu elde ettiği ödüllerle çevre dostu davranışları için hem maddi hem de manevi kazanımlar elde etmektedirler (Renwick vd., 2013). Ödüllendirme mekanizmasının varlığı, çalışanların yeşil işletmecilik uygulamalarına motive edilmesini sağlamaktadır. Tüm bu faaliyetler işletmelerin çevresel performansını artıracabilecek nitelikteki faaliyetlerdir (Ahmed, 2021). Bu argümanlardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: Yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesi, çevresel performans düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

2.2.5. Paydaş Baskılarının Pozitif Örgütsel Çıktılara Dönüştürülme Sürecinde Yeşil İşletmecilik Uygulamalarının Aracı Rolü

Kurumsal itibar açısından:

Yeşil işletmecilik uygulamaları, çevresel sürdürülebilirliğe öncelik veren paydaşların artan baskılarıyla karşı karşıya kalan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu paydaşlar arasında müşteriler, tedarikçiler, toplumlar, devlet ve düzenleyici kuruluşlar ile rakipler yer almaktadır. Her bir paydaş, sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermeleri için işletmeler üzerinde çeşitli derecede ve biçimlerde etkiye sahiptir. Nitekim işletmeler, bu baskılara yanıt vermek

amacıyla çevre dostu uygulamaları benimsemektedirler. Dolayısıyla, paydaş baskılarının olduğu bir ortamda, işletmelerin bu çevreci baskılara yanıt verebilmeleri amacıyla, çevre dostu işletmecilik uygulamalarını hayata geçirerek bu baskıları etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiği ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin paydaş baskılarına ve taleplerine duyarlı olmaları ve yeşil işletmecilik uygulamalarıyla bu beklentilere yanıt vermeleri; işletmenin imajını güçlendirmekte, konumunu iyileştirmekte, paydaşlar nezdinde güven oluşturmakta ve faaliyet gösterdikleri pazarda paydaşlarıyla olan ilişkilerini iyileştirip derinleştirmektedir. Bu durum, işletmelerin kurumsal itibarını artırmaktadır. Dolayısıyla, yeşil işletmecilik uygulamaları, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının ve beklentilerinin yönetilmesinde etkili bir araç, aynı zamanda bu baskıların kurumsal itibara dönüştürülmesinde kritik bir çevre dostu işletme stratejisidir.

Yeşil üretim yönetimi uygulamaları aracılığı ile: İşletmelerin sıfır atık politikasını benimsemesi, zararlı çevresel etkilerin önlenmesinin ötesinde, çevresel sürdürülebilirlik konusunda öncü bir duruş sergilemelerine de imkân tanımaktadır. İşletmelerin, plastiklerin yerine biyolojik olarak parçalanabilen malzemeleri tercih etmesi ve fosil yakıtların alternatifi olarak yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanması, çevresel sürdürülebilirliğe önemli ölçüde katkıda bulunabilmektedir (Mishra vd., 2020). Bu girişimin çevreye duyarlı müşterilerde olumlu izlenim uyandırdığı ve böylece müşteri sadakati ile marka imajını iyileştirdiği belirtilebilir (Romero-Hernandez ve Romero, 2018). Ayrıca, CO₂ emisyonları iklim değişikliğinin ana nedenlerinden biri olan başlıca sera gazıdır. Bu bağlamda, işletmelerin karbon ayak izlerini azaltmaları yönünde tüm paydaş gruplarından gelen baskı artmaktadır. CO₂ salımını azaltmak için, rüzgâr ve güneş enerjisi gibi yenilenebilir enerji kaynaklarından yararlanılabilmekte ve karbon yakalama ve depolama teknikleri uygulanabilmektedir. Bu uygulamalar, işletmelerin küresel bir sorun karşısında mücadele ettiğini göstererek paydaşlar nezdindeki itibarını artırmaktadır. Enerji tasarrufu; enerji tasarruflu ekipman ve makinelerin kullanılması, üretim süreçlerinin optimize edilmesi ve bina yalıtımının iyileştirilmesi gibi geniş bir uygulama yelpazesine sahiptir. Çevre dostu olan bu pratikler, işletmelerin operasyonel maliyetlerini azaltması ve enerji kullanımının çevresel etkilerinin hafifletilmesi açısından son derece önemlidir (Komarek vd., 2013). Enerji tasarrufu uygulamaları, paydaşlara işletmelerin çevresel sorumluluklara sahip olduğunun sinyalini vermektedir (Lin vd., 2016). Bu tür uygulamalar genellikle görünür ve ölçülebilir olduğu için işletmelerin sürdürülebilirlik çabaları hakkında paydaşlara net bir mesaj vermektedir.

Yeşil pazarlama yönetimi uygulamaları aracılığı ile: Yeşil ürün, çevre dostu olan, sürdürülebilir malzemelerden üretilen ve yaşam döngüsü boyunca ekolojik ayak izini en aza indirecek şekilde tasarlanan üründür (Luttrupp ve Lagerstedt, 2006). Paydaşların çevresel sürdürülebilirliğe yönelik taleplerine karşılık işletmeler çevre dostu ürün üretmesi ile birlikte bu baskılara yanıt verebilmektedir. Böylece, işletmeler sürdürülebilirliğe olan bağlılıklarını

göstermekte ve bu durum işletmelerin itibarlarını artırabilmektedir (Chen, 2010). Bir işletmenin itibarı, ürünlerinin algılanan değeri ve kalitesiyle yakından ilişkilidir. İşletmeler yeşil ürünlerini piyasaya sürdüğünde; paydaşların değişen tercihlerine duyarlı olduğuna dair bir sinyal göndermektedir (Amores-Salvado vd., 2014). İşletmelerin çevreye yönelik bu duyarlılığı, müşteri sadakatinin, bağlılığının ve marka değerinin artmasını sağlayabilmektedir. Çünkü, müşteriler kendi çevreci değerleriyle uyumlu olan işletmelerden ürün veya hizmet almayı tercih etmektedirler (Chen, 2010). İlaveten, yeşil ürünler bir işletmeyi sürdürülebilir uygulamaları benimsemeyen rakiplerinden ayırabilmektedir. Bu farklılaşma, işletmenin itibarını artırabilmektedir (Porter ve van der Linde, 1995). Yeşil fiyatlandırma stratejileri ise, bir ürün veya hizmetin çevresel faydalarını yansıtan fiyatlama stratejisidir (Belz ve Peattie, 2009). Genellikle sürdürülebilir üretim yöntemleri ile üretilen ürün veya hizmetlerin üretim maliyetleri üst düzey ve modern ekipman, teçhizat ve teknoloji gerektirdiğinden daha yüksektir (Wang vd., 2023). Ancak, yeşil fiyatlandırma konusunda işletmelerin oldukça dikkatli ve şeffaf olması gerekmektedir. İşletmeler, yeşil fiyatlandırma stratejilerinin gerekçelerini paydaşlarına açık ve şeffaf bir şekilde açıklayıp bu stratejilerin sadece daha yüksek fiyatlar talep etmek yerine, gerçekten çevresel yararlar sağlayan sürdürülebilir uygulamalara yatırım yapma amacı taşıdığını gösterebilirlerse, bu yaklaşım, paydaşların çevresel baskılarını yönetmeye ve kurumsal itibarı artırmaya yardımcı olabilmektedir (Minbashrazgah vd., 2017). Bu bağlamda, işletmelerin yeşil fiyatlandırma politikalarında gösterdikleri şeffaflık, paydaşların güvenini kazanmalarına yardımcı olabilmekte, dürüstlük ile hesap verebilirlik hususunda olumlu algılar yaratarak kurumsal itibarlarını güçlendirebilmektedir.

Bir diğer yeşil pazarlama karması olan yeşil tutundurma, işletmelerin çevre dostu olan ürün, hizmet ve uygulamalarının paydaşlara tanıtılmasını içeren faaliyetler bütünüdür (Hartmann ve Apaloaza-Ibanez, 2012). Bu faaliyetler, işletmelerin sürdürülebilirliğe olan bağlılığını vurgulayan reklam, tanıtım, halkla ilişkiler ve diğer pazarlama çabalarını içerebilmektedir. Etkili bir yeşil tutundurma faaliyeti, sürdürülebilirlik çabalarına ilişkin farkındalığı artırarak ve olumlu bir marka imajı oluşturarak bir işletmenin itibarını artırabilecek potansiyele sahip olabilmektedir (D'Souza vd., 2013). Bir diğer uygulama olan yeşil dağıtım, ürünleri son tüketiciye çevre dostu bir şekilde ulaştırmak için kullanılan yöntem ve süreçleri ifade etmektedir. Bu yöntem ve süreçler, yakıt tasarruflu araçların kullanımını, emisyonları azaltmak için teslimat rotalarının optimizasyonunu ve sürdürülebilir ambalaj malzemelerinin kullanımını içerebilmektedir. Dolayısıyla, yeşil dağıtım, işletmelerin çevresel ayak izini en aza indirmek için somut adımlar attığını gösteren bir pazarlama stratejisi olarak işletmelerin kurumsal itibarını artırabilecek potansiyele sahip olabilir (Ghosh, 2017).

Yeşil tedarik zinciri ve lojistik yönetimi uygulamaları aracılığı ile: Genellikle yeşil satın alma olarak adlandırılan yeşil tedarikçi seçimi; işletmelerin hammadde, yarı mamül ve mamullerini

çevre dostu olan tedarikçilerden temin etmeyi tercih ettikleri bir stratejidir (Hashemi vd., 2015). Yeşil tedarikçilerin seçimi, işletmelerin çevresel sorumluluk konusundaki ciddiyetlerini paydaşlarına ileten önemli bir mesaj olarak kabul edilmektedir. Çevre dostu tedarikçi seçimi ile işletmeler, paydaşlarına sembolik ve asgari beklentilere olan uyumun ötesine geçmeye istekli olduklarını ve tedarik zincirleri aracılığıyla çevresel etkilerini azaltmaya çalıştıklarını gösterebilmeye imkanına sahiptirler. Bu girişimler, işletmenin kurumsal itibarını artırabilecek nitelikteki girişimlerdir (Quintana-Garcia vd., 2021). Tersine lojistik uygulaması ise, işletmelerin ürünleri yaşam döngüsünün sonunda geri toplama ve yönetme sürecini tanımlamaktadır. Tersine lojistik süreci, ürünlerin onarımı, yenilenmesi, geri dönüşümü ve çevre dostu yöntemlerle bertarafını kapsamaktadır (Govindan vd., 2015). Etkili bir tersine lojistik stratejisi, bir işletmenin ürün yönetimine verdiği önemi ve bu ürünlerin çevreye olan etkisini azaltma konusundaki kararlılığını göstermektedir. Tersine lojistik, işletmelerin döngüsel ekonomiye olan katkılarını yansıtan stratejik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmelerin sadece üretim aşamasında değil, ürün ve hizmetlerin tüm yaşam döngüsü boyunca sorumluluk üstlenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durum, işletmelerin paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirebilmekte ve bu süreçte işletmenin itibarını artırabilmektedir (Hong ve Huang, 2021).

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığı ile: Yeşil personel tedariği ve işe alımı, çevre bilincine ve sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarını destekleyecek becerilere sahip bireyleri işletmeye çekme ve işe alma sürecini ifade etmektedir. İşletmeler, çevresel konularda hassasiyet gösteren, farkındalığa ve bilgiye sahip olan çalışanları ile birlikte çevresel sürdürülebilirliği kurumunun temel değerlerine ve kültürüne entegre edebilmektedirler. İlaveten, yeşil personel tedariki ve işe alım stratejisi, işletmenin paydaşlarına çevresel taahhütleri konusunda ciddi olduğunu gösteren bir sinyal olarak düşünülebilmekte ve bu uygulamalar aracılığıyla işletmelerin kurumsal itibarları olumlu olarak etkilenebilmektedir (Renwick vd., 2013). Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri ise, çalışanlara işlerini çevreye duyarlı bir şekilde yapmaları için gerekli bilgi ve becerilerin sağlanmasını içermektedir (Ahmad, 2015). Bu eğitimler; kaynakların verimli kullanımı, atıkların azaltılması ve faaliyetlerinin çevresel etkilerinin anlaşılmasına yönelik eğitimleri içerebilir (Jabbour ve Santos, 2008). Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda çevresel farkındalıkları ve bilgi düzeyi artmış olan çalışanlar, işletmelerin yeşil hedeflerine katkıda bulunarak paydaşlara iletilebilecek somut çevresel sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Dangelico, 2015). Dolayısıyla, yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapan işletmeler, paydaşlarına sürdürülebilirlik konusundaki kararlılıklarını göstermekte ve bu girişimler işletmelerin itibarlarını artırabilmektedirler.

İlaveten, yeşil çalışan katılımı, çalışanların bir işletmenin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik girişimlerine aktif olarak katılımını ifade etmektedir. Yeşil çalışan katılımı sayesinde işletmeler,

alışanlarının çeşitli bilgi, görüş ve fikir yelpazesini kullanarak evre dostu girişimlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırma fırsatı bulmaktadır (Mishra, 2017). Bu yaklaşım, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hususunda daha aktif rol almasını teşvik etmekte, paydaşların çevresel sürdürülebilirliğe yönelik beklentilerine ve baskılarına yanıt vermelerine yardımcı olmakta (Guerci vd., 2016) ve böylece işletmelerin paydaşlar nezdindeki itibarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca; yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme stratejisi, işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşma çabalarını ve bu hedeflere uyum sağlama süreçlerini desteklemek amacıyla çalışanlara tanınan teşvik ve dlleri içermektedir. Bu strateji, sürdürülebilirliğe yönelik kriterlerinin performans değerlendirmelerine dahil edilmesini ve çalışanların yeşil girişimlere yönelik katkılarının takdir edilmesini içermektedir (Yusoff vd., 2020). Yeşil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri aracılığıyla işletmeler, çalışanlarını daha sürdürülebilir davranışlar sergilemeye teşvik edebilmektedir. Bu uygulamalar, işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda sadece taahhütlerde bulunmadığını, aynı zamanda bu taahhütleri stratejilerine dahil ederek eyleme dönüştürdüğünü göstermektedir. Dolayısıyla yeşil performans ve ödüllendirme sistemleri, paydaşların çevresel baskılarına etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini glendirenerek işletmelerin kurumsal itibarını artırabilme potansiyeline sahiptir.

Bu uygulamalar aracılığıyla işletmeler, sürdürülebilirliğe olan bağlılıklarını gösterebilmekte ve bu girişimler; marka sadakati, operasyonel verimlilik, çalışan motivasyonunun artması, kârlılık ve düzenleyici standartlara daha iyi uyum gibi çeşitli alanlarda olumlu katkılar sağlayabilmektedir. Dolayısıyla bu girişimler, paydaşların sürdürülebilirliğe giderek daha fazla önem verdiği rekabetçi bir pazarda, kurumsal itibarı destekleyen ve güçlendiren bir strateji haline getirmektedir. Bu çerçevede, yeşil işletmecilik uygulamalarını benimseyen işletmeler, paydaşlar nezdinde olumlu bir imaj oluşturmanın yanı sıra, sürdürülebilir büyüme yolunda stratejik bir konum kazanmaktadırlar. Sonuç olarak, yeşil işletmecilik uygulamaları, işletmelerin piyasada daha güçlü bir konum elde etmelerine olanak tanırken, çevresel sorumlulukları yerine getirmenin ötesinde, kurumsal itibar kazanmalarına da fırsat sağlamaktadır. Bu argümanlardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₆: Yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesi, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının kurumsal itibara dönüştürülmesinde aracı bir rol oynamaktadır.

Çevresel performans açısından:

Yeşil işletmecilik uygulamaları ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki etkileşim, çevresel performanslarını iyileştirme yönünde artan paydaş baskısı altındaki işletmeler için merkezi bir

önem taşımaktadır. Bu etkileşim, işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve çevreyle uyumlu faaliyet gösterme hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynamaktadır. Tüketicilerden yatırımcılara, düzenleyici otoritelerden STK'lara kadar geniş bir paydaş grubu, işletmelerden sadece çevresel ayak izlerini azaltmalarını değil, aynı zamanda dünyanın sürdürülebilirliğine proaktif bir şekilde katkı sağlamalarını beklemektedir. Paydaşların bu talepleri, yeşil işletmecilik uygulamalarının gelişimini ve benimsenmesini teşvik ederek, çevresel performans üzerindeki yeşil paydaş baskılarının etkilerini önemli ölçüde yönlendirme gücüne sahiptir.

Yeşil üretim yönetimi uygulamaları ile: Atık minimizasyonu uygulamaları, işletmelerin çevresel etkilerini azaltmada kritik bir role sahiptir. Bu uygulamalar, malzemelerin yeniden kullanımı ve daha az hammadde ve ambalaj kullanımı veya geri dönüştürülmesi kolay ürünlerin tasarlanması gibi stratejileri kapsamaktadır (Azimi Jibril vd., 2012). Doğal kaynakların kullanımının azaltılmasına yönelik uygulamalar ise, işletmelerin çevresel performanslarını iyileştirme konusunda önemli bir faktördür. Bu bağlamda sürdürülebilir enerji kaynaklarına geçiş, sınırlı kaynaklarının tükenmesini azaltarak çevresel performansın artmasında önemli roller oynamaktadır (Sidik vd., 2019). İlaveten, CO₂ emisyonlarının azaltılması, başta iklim değişikliği olmak üzere çevresel bozulmalar konusunda endişe duyan paydaşlar için önemli bir hedeftir (Yunus vd., 2020). Yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş (Adams ve Acheampong, 2019), teslimat rotalarının optimize edilmesi (Ala-Harja ve Helo, 2014), karbon yakalama ve depolama gibi uygulamalar (Leung vd., 2014) CO₂ salımının azalması konusunda önemli atılımlardır. Bu atılımlar işletmelerin karbon ayak izini önemli ölçüde azaltmaktadır. Paydaşların çevre dostu beklentilerine yanıt olarak işletmelerin enerji verimliliği ve tasarrufu sağlayan uygulamalara geçmesi de çevresel performansı artırabilmektedir (Bukarica ve Robic, 2013). Bu bağlamda işletmeler, enerji verimliliğini sağlayan teknolojilere geçebilmekte, hibrit ve elektrikli araçları kullanabilmekte (Hawkins vd., 2013), yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmekte (Mishra vd., 2020), ısı geri kazanım sistemlerini kullanabilmekte (Zhang vd., 2017) ve enerji denetimi uygulamalarını hayata geçirerek enerjinin boşa harcandığı ve tasarruf edilebilecek alanları belirleyebilmektedir (Saputra vd., 2022).

Yeşil pazarlama yönetimi uygulamaları ile: Yeşil ürünler, sürdürülebilir hammadde ve malzemeler, azaltılmış ambalaj ve enerji tasarruflu üretim süreçleri kullanılarak çevre dostu olacak şekilde tasarlanan ürünlerdir (Luttrupp ve Lagerstedt, 2006). İşletmelerin yeşil ürünleri geliştirilmesi, paydaşların baskılarına somut bir şekilde karşılık verdiklerinin göstergesidir. Yeşil ürünlerin tasarımında, ürün yaşam döngüsü yaklaşımı kullanılmaktadır. Bu yaklaşım, üretilen ürüne ait hammadde çıkarımından ürünün kullanım ömrü sonunda bertaraf edilmesine kadar her aşamada çevresel ayak izinin en aza indirilmesini sağlamaktadır. Böylece işletmeler, ürünlerinin çevresel etkilerine odaklanarak çevresel performanslarını önemli ölçüde artırabilmektedirler.

İlaveten, işletmelerin yeşil fiyatlandırma politikalarını şeffaf bir şekilde uygulamaları, sadece müşteri güvenini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda işletmelerin çevresel performansını da önemli ölçüde iyileştirebilmektedir. Şeffaf bir fiyatlandırma stratejisi sayesinde, müşteriler çevre dostu ürün ve hizmetler için ödenebilecek ek maliyetleri meşru görmekte ve bu maliyetleri ödemeye daha istekli hale gelmektedirler. Bu durum, işletmelerin çevre dostu teknolojiler, sürdürülebilir hammadde kaynakları ve enerji verimliliği sağlayan süreçlere yatırım yapabilmeleri için gerekli olan sermayeyi elde etmelerine olanak tanımaktadır (Minbashrazgah vd., 2017).

Ayrıca, yeşil tutundurma faaliyetleri ise, işletmelerin ürün ya da hizmetlerinin çevre dostu yönlerinin tanıtımını ve böylece ilgili ürünün veya hizmetin pazarlanmasını içermektedir (Hartmann ve Apaloaza-Ibanez, 2012). Bu bağlamda yeşil tutundurma stratejileri, müşterilerin çevre dostu ürün ve hizmetleri satın almasını teşvik etmekte ve işletmelerin paydaşlarla ilişkilerini güçlendirmektedir (D'Souza vd., 2013). Kısaca yeşil tutundurma faaliyetleri ile, sürdürülebilir üretim ve tüketim teşvik edilerek işletmelerin çevresel performansında artışların oluşabileceği bir ortam sağlanmaktadır. Ek olarak, yeşil dağıtım, işletmelerin çevresel etkilerini en aza indirmek amacıyla ürünlerin müşterilere olan teslimatının çevre dostu yöntemlerle yapılmasını ifade etmektedir. Bu strateji, yakıt tasarruflu taşımacılığın kullanılmasını, dağıtıma yönelik rota optimizasyonunu, çevre dostu ambalajlama ve paketleme sistemlerinin uygulanmasını içermektedir (Ghosh, 2017). Dağıtım süreçlerini çevre dostu olacak şekilde tasarlayan işletmeler, karbon ayak izlerini ve kaynak tüketimlerini azaltarak çevresel performanslarına doğrudan katkıda bulunabilmektedir. Bu girişimler, işletmenin üretim sürecinden dağıtımın son aşamasına kadar çevre dostu olduğunu paydaşlarına gösteren somut girişimler olmakla birlikte, işletmenin çevresel performansını artırabilmektedir.

Yeşil tedarik zinciri ve lojistik yönetimi uygulamaları ile: Yeşil satın alma olarak da bilinen yeşil tedarikçi seçimi, çevre dostu uygulamalara sahip tedarikçilerden ürün, hammadde veya mamul almaya öncelik veren bir satın alma sürecidir (Hashemi vd., 2015). Tüketiciler, çevre sorunlarının giderek daha fazla farkına varmakta, çevreye duyarlı bir şekilde üretilen ve teslim edilen ürünler talep etmektedirler (Enezian vd., 2016). İşletmeler, çevre dostu hammadde, mamül veya malzeme girdisi sağlayan tedarikçilerle iş birliği yaparak çevresel etkilerini önemli ölçüde azaltabilmekte ve çevresel performanslarını iyileştirebilmektedirler (Shin ve Cho, 2023). İlaveten, paydaşların tersine lojistik uygulamalarının hayata geçirilmesine yönelik talep ve baskıları da bulunmaktadır. Tersine lojistiğe yönelik paydaş baskıları, atıkların çevresel etkileri ve doğal kaynakların tükenmesine ilişkin artan farkındalıktan kaynaklanabilmektedir. Paydaşlar, işletmelerin kullanım ömrünün sonunda ürünün çevreye zarar vermeyecek şekilde bertarafı da dahil olmak üzere ürünlerinin tüm yaşam döngüsü için sorumluluk almasını talep etmektedir (Govindan ve Bouzon, 2018). Tersine lojistik, ürünlerin veya bileşenlerin geri dönüştürülmesi, yenilenmesi, tamir

edilmesi veya uygun şekilde bertaraf edilmesi için tedarik zincirine geri entegre edildiği bir döngüsel üretim ve tüketim modelidir (Govindan vd., 2015). Bu süreç, ürünlerin yaşam döngüsünün sonunda değer elde etmeyi, atık miktarını azaltmayı, kaynakları daha verimli kullanmayı ve çevresel etkileri minimize etmeyi hedefleyen bir dizi faaliyeti kapsamaktadır (Garcia-Rodriguez vd., 2013). Tersine lojistik, kaynak ve enerji kullanımındaki tasarrufa, emisyon miktarlarının ve kirliliğin azalmasına yardımcı olarak ürünlerin yaşam döngüleri boyunca çevresel etkilerini azaltma ihtiyacına verilen bir yanıt olarak değerlendirilebilir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile: Yeşil personel tedariki ve işe alım stratejisi, çevre bilincine ve sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarını destekleyecek becerilere sahip olan bireyleri işletmeye çekme ve işe alma sürecini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca mesleki açıdan yetenekli olan işgücünü değil aynı zamanda işletmenin çevresel değerleri ve hedefleriyle uyumlu bir işgücü oluşturmada oldukça kritik bir unsurdur (Renwick vd., 2013). Paydaşlar, çevresel performanslarını iyileştirmeleri için işletmelere baskılar uyguladığında, yeşil personel tedariki ve işe alım uygulamaları bu hususta işletmeler için aracı bir rol oynayabilme potansiyeline sahip olmaktadır. İşletmeler, çevre konusunda hassas, bilgili ve duyarlı olan bireyleri işe alarak çevresel sürdürülebilirliğe yönelik olan baskılara daha kolay uyum sağlayabilmekte ve bu baskılara daha kolay karşılık verebilmektedirler (Guerci vd., 2016). Bu çalışanların, çevresel sürdürülebilirlik açısından işletmelerin girişimlerini daha ileriye taşımaları muhtemeldir. Nitekim bu girişimler, işletmelerin çevresel performans düzeyini artırabilecek potansiyele sahip olabilmektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları ise, çalışanlara operasyonel düzeydeki işletme faaliyetlerinin çevreye duyarlı bir şekilde yapılması amacıyla gerekli bilgi ve becerilerin sağlanmasını içermektedir (Ahmad, 2015). Bu faaliyetler, kaynakların verimli kullanımı, atık azaltma teknikleri ve işletmelerin faaliyetlerinin çevresel etkilerini kavranması gibi eğitimleri içerebilmektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanması ile işletmeler, çalışanlarının çevre yönetimi konusundaki yetkinliklerini artırabilmekte ve bu da çevresel performansın iyileştirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları sayesinde çalışanlar çevresel iyileştirme alanlarını belirleyebilme ve sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirme konusunda daha yetkin hale gelmektedir (Guerci vd., 2016). *Yeşil çalışan katılımı*, çalışanların bir işletmenin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerine ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik aktif katılımını ifade etmektedir (Mishra, 2017). İşletmeler, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları ve talepleri ile karşılaştığında, çalışanlarının bilgi, beceri ve fikirlerinden faydalanmaları sonucunda hem bu baskılara yanıt verebilecekleri gibi, bu çalışanlar sayesinde çevreci uygulamaları hayata geçirerek veya mevcut uygulamalarda iyileştirmeler sağlayabilerek çevresel performansın artmasına katkı sunabilmektedirler (Markey vd., 2019).

İlaveten, yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme uygulamaları ise, işletmelerin çevreye ilgili amaçlarına yönelik atılımlarını ve bu amaçlara uygunluk sürecini teşvik etmek için çalışanlara sunulan ödüller ve motivasyon araçlarını barındırmaktadır. Yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme uygulaması, performans değerlendirme süreçlerine sürdürülebilirlik ölçütlerinin dahil edilmesini ve çevreye katkı sağlamaya yönelik girişimlerde bulunan çalışanların ödüllendirilmesini hedeflemektedir (Ahmad, 2015). Paydaşların artan baskılarına yanıt olarak, yeşil performans yönetimi ve ödüllendirme uygulamaları, çalışanların çabalarının istenen çevresel sonuçlarla uyumlu hale getirerek çevresel performansın artırılması hususunda bir köprü görevi görebilmektedir. Çalışanlar çevresel performanslarına göre ödüllendirildiklerinde, belirlenen çevresel hedefleri benimseme ve bu hedeflere ulaşma olasılıkları artmaktadır. Bu tür uygulamalar, işletmelerin çevresel performansında iyileşmelere katkı sağladığı gibi, paydaşların çevresel konulara yönelik endişelerini azaltmaya yardımcı olmakta ve işletmenin çevre yönetimine olan bağlılığını vurgulamaktadır (Guerci vd., 2016). Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₇: Yeşil işletmecilik uygulamalarının benimsenmesi, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskılarının çevresel performansa dönüştürülmesinde aracı bir rol oynamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ

3.1. Evren ve Örneklem

3.1.1. Araştırma Evreninin ve Örneklem Çerçevesinin Tanımlanması

Bir araştırmada, evren, araştırmacının çalışma sahasını oluşturan, gözlem veya uygulama alanını seçtiği ve sonuçları genelleştirebileceği topluluğu ifade etmektedir. Örneklem ise, bu evrenden belirli bir yöntemle seçilen ve evreni temsil etme kapasitesine sahip olan daha küçük bir topluluğu ifade etmektedir (Altunışık vd., 2007). Araştırmanın kapsamındaki konuların gözlemlenebilmesi ve modeldeki değişkenlerin analiz edilebilmesi için uygun bir evren ve örneklem tespit etmek, elde edilecek bulguların anlamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği, en uygun örneklemin seçilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple, mevcut araştırmanın en uygun örneklem üzerinden yürütülmesi hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda, mevcut çalışmanın istenen doğrultuda yürütülmesi amacıyla, araştırmanın evrenini Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde (XUSRD) yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Özellikle BIST Sürdürülebilir Endeksi'nde yer alan işletmeler; yer aldığı endeksin yapısal özelliklerinden ötürü çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında öncü işletmeleri temsil etmektedir. Ayrıca, bu endekse dahil olan işletmeler, sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarına önem verdiklerini gösterdiklerinden ötürü, kurumsal itibarlarını artıran girişimlerde de bulunmaktadırlar (Akyüz ve Yeşil, 2017). İlaveten bu endekse dahil olan işletmeler aracılığı ile, Türkiye ekonomisinin genel durumu ve trendleri takip edilebilmektedir. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin paydaşlarla olan iletişiminin ve şeffaflığının daha yüksek düzeyde olduğu öngörülmektedir. Ek olarak, bu endekste yer alan işletmeler, endüstri standartlarını belirleyebilecek finansal ve kurumsal niteliklere sahip olabilmektedirler. Nitekim, aşağıda belirtilen açıklama bahsi geçen unsurları destekleyebilecek niteliktedir:

“..... Endeks, şirketlerin küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, su kaynaklarının azalması, sağlık, güvenlik, istihdam gibi Türkiye ve dünya için önemli olan sürdürülebilirliğe ilişkin meselelere nasıl yaklaştıklarını ortaya koymakta, yaptıkları faaliyetlerin ve aldıkları kararların bağımsız bir gözle değerlendirilmesini ve bir anlamda tescil edilmesini sağlamaktadır. Endeks, şirketlere kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını yerel ve küresel anlamda karşılaştırma imkânı vermektedir. Endeks ile ayrıca iyileştirme yapmak ve yeni hedefler belirlemek için şirketlere bir performans değerlendirme aracı sunulmuş olmakta, kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlikleri ile sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk yönetim becerilerini geliştirme imkânı sağlanmış olmaktadır. Bunun da şirketler için bir rekabet fırsatı yaratacağı, endekse alınan şirketlerin kamuoyu nezdinde bilinirliklerinin ve itibarlarının artacağı düşünülmektedir.” (Borsa İstanbul Sürdürülebilir Endeksi (t.y.), <https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurulebilirlik-endeksleri>).

Bu nedenle, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmeler üzerine yapılan bu çalışmanın, Türkiye'deki lider işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik konusunda paydaş baskılarını nasıl değerlendirdiklerine, bu baskılara karşı yeşil işletmecilik uygulamalarını benimseyip benimsemediklerine ve bu uygulamaların pozitif örgütsel çıktılar oluşturup oluşturmadığına dair geniş bir perspektif sunma potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir.

3.1.2. İdeal Örneklem Büyüklüğünün Tespiti ve Örneklem Tekniğinin Seçilmesi

Çalışmanın hedefleri doğrultusunda, hem temsiliyet açısından yeterli bir örneklem büyüklüğüne ulaşmak hem de maliyet, zaman ve veri analizi gibi pratik faktörleri dikkate alarak bir örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi esastır (Altunışık vd., 2007). Örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi, araştırmanın hem bilimsel hem de uygulamaya yönelik faydasını maksimize etmeyi amaçladığı gibi, yeterli düzeydeki örneklem ulaşılması çalışmanın sonuçlarının güvenilirliğini ve genel geçerliğini sağlayabilmektedir. Literatürde, örneklem büyüklüğünün hesaplanması amacıyla bir dizi farklı yöntem ve yaklaşım bulunmaktadır. Araştırmacılar, çalışmalarında uygulayacakları analiz yöntemleri ve seçtikleri araştırma tasarımı gibi faktörlere bağlı olarak örneklem büyüklüğünü hesaplayabilmektedir (Memon vd., 2020). Bu bağlamda, araştırmanın amacı ve karakteristiği göz önünde bulundurularak uygun tekniklerin uygulanması, daha isabetli örneklem büyüklüklerinin belirlenmesini sağlayacaktır.

İdeal örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi, istatistiksel analizlerin doğruluğu ve güvenilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Örneklem büyüklüğünü belirlerken dikkate alınması gereken birden fazla faktör bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünü tek bir metrik veya

göstergeye dayandırmak, analiz sonuçları üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Bu olumsuz etkiler, birinci tip (alfa) hata veya ikinci tip (beta) hata olarak adlandırılmaktadır. Birinci tip hata, bir hipotezin yanlışlıkla reddedilmesi anlamına gelmektedir. Gerçekte doğru olan bir hipotezin yanlış olarak reddedildiği durumda birinci tip hata yapılmıştır. Bu durum, örneklem büyüklüğünün çok küçük olduğu durumlarda meydana gelmektedir, çünkü bu durumda istatistiksel testlerin gücü düşmekte ve bu da birinci tip hatanın olasılığını artırmaktadır (Kline, 2016). İkinci tip hata ise bir hipotezin yanlışlıkla kabul edilmesidir. Gerçekte yanlış olan bir hipotezin doğru olarak kabul edildiği durumlarda ikinci tip hata yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü çok yüksek boyutlarda olduğunda, önemsiz farklar bile istatistiksel olarak anlamlı hale gelmektedir. Böyle bir durum, ikinci tip hatanın meydana gelme olasılığını artırmaktadır (Sekaran ve Bougie, 2016).

Gerek birinci gerekse ikinci tip hataya rastlanılmaması adına, ideal örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi için birden fazla yöntemden faydalanılmaktadır. Bu yöntemler, PLS-SEM tekniğini içeren araştırmalar için uygundur. Bu yöntemlerden bazıları bir araştırma modeli içerisindeki soru veya değişken sayısını dikkate alarak ideal örneklem büyüklüğü hesaplamaktadır. İdeal örneklem büyüklüğünün tespitinde araştırma modelindeki madde sayısını dikkate alan yöntemlere göre, bir araştırma modeli içerisinde yer alan ve en fazla madde sayısına sahip olan ölçeğin, sahip olduğu madde sayısının 10 katı kadar örneklem büyüklüğü olması gerektiği belirtilmektedir (Osborne vd., 2019). Araştırmaya her departmandan toplam 160 kişi katılmıştır (toplamda dört departman ve 640 katılımcı). Bu çalışmada en fazla maddenin yer aldığı ölçek, yeşil pazarlama ölçeğidir. Bu ölçek, 13 maddeden oluşmaktadır. Bu bağlamda, ideal örneklem büyüklüğünün tespitinde soru sayısını dikkate alan yöntemlere göre, 130 katılımcıdan fazla bir örneklem büyüklüğünün olması, o araştırmanın örneklemini temsil etmesi açısından yeterli olmaktadır. Dolayısıyla, ideal örneklem büyüklüğünün tespitinde madde sayısını dikkate alan yöntemlere göre, mevcut araştırmanın örneklem büyüklüğü ideal bir büyüklüğe sahiptir.

İdeal örneklem büyüklüğünün tespitinde araştırma modelindeki değişken sayısını dikkate alan yöntemlere göre ise, bir araştırma modeli içerisinde her bir bağımlı değişkene ilişkilendirilen bağımsız değişken sayısının 15 veya 20 katı kadar örneklem büyüklüğünün olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2018). Bu çalışmada, bir bağımsız ve bir aracı değişken, iki tane bağımlı değişkenle ilişkilendirilmiştir. Burada aracı değişken bir bağımsız değişken gibi düşünülmelidir. Bu durumda, iki tane bağımsız değişkenin iki tane bağımlı değişken ile ilişkilendirildiği belirtilebilir. İki tane bağımsız değişken, bir tane bağımlı değişkenle ilişkilendirildiğinde toplam 40 katılımcının olması gerektiği belirtilmektedir. Ancak bu çalışmada, iki tane bağımsız değişken iki tane bağımlı değişkenle ilişkilendirildiğinden, ideal örneklem büyüklüğü için 60 veya 80'den fazla örnekleme sahip olunması gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, Green (1991)'de ideal örneklem büyüklüğünün hesaplanabilmesi için "N

$\geq 50+8m$ ” kuralını önermiştir. Burada m, bağımsız değişken sayısını temsil etmektedir. Bu araştırmada iki bağımsız değişken olduğundan (aracı değişken bağımsız değişken olarak düşünülmüştür), ideal örneklem büyüklüğünün 66’dan büyük olması gerekmektedir. Ancak, özellikle PLS-SEM tabanlı araştırmalarda bu büyüklükteki örneklemelerin kabul edilebilmesi için, araştırmadaki ölçüm modelinin geçerli ve güvenilir olması şartı aranmaktadır (Peng ve Lai, 2012). Bu yaklaşımlara alternatif olarak, ideal örneklem büyüklüğünün tespiti noktasında Hair vd. (2014) “Minimum R-Squared Method (Minimum Determinasyon Katsayısı)” yöntemini önermiştir. Sosyal bilimlere yönelik disiplinlerde anlamlılık %5 derecesinde ve modellerin tahmin gücü %80 olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, bir araştırma için minimum örneklem büyüklüğü Tablo 4’teki yönergeler doğrultusunda tespit edilebilir.

Tablo 4: Minimum Determinasyon Katsayısına Göre İdeal Örneklem Büyüklüğü

Bir Değişken İle İlişkilendirilen Maksimum Değişken Sayısı	Modeldeki Minimum R ² Katsayısı			
	.10	.25	.50	.75
2	110	52	33	26
3	124	59	38	30
4	137	65	42	33
5	147	70	45	36
6	157	75	48	49
7	166	80	51	41
8	174	84	54	44
9	181	88	57	46
10	189	91	59	48

Kaynak: Hair vd. (2014).

Tablo 4’teki bilgiler referans alındığında, bu çalışmada bir değişken ile ilişkilendirilen maksimum değişken sayısının iki (bir bağımsız ve bir aracı değişken) olduğunu bilindiğine göre, R² katsayısının 0.10 ve 0.75 arasında olması durumunda ideal örneklem büyüklüğü 26 ile 110 arasında olmalıdır. Araştırmaya her departmandan toplam 160 kişi katılmıştır. Bu bağlamda, ideal örneklem büyüklüğünün tespitinde değişken sayısını dikkate alan yöntemle göre, mevcut araştırmada örneklem büyüklüğü ideal bir büyüklüğe sahiptir.

Son olarak, bir araştırmada örneklemin nasıl seçileceğine odaklanılması gerekmektedir. Örneklem türü; tesadüfi olan ve tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Tesadüfi olan örnekleme teknikleri; araştırma evrenindeki birimlerin örnekleme girme şanslarının eşit olduğu durumları kapsamaktadır. Tesadüfi olmayan örnekleme türleri ise; araştırma evrenindeki birimlerin örnekleme girme şanslarının eşit olmadığı durumları belirtmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Mevcut çalışmada veriye hızlı erişim imkânı tanıyan ve tesadüfi olmayan örneklem tekniği olan “kolayda örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme; işgücü, zaman, para gibi kısıtlardan ötürü örneklemden kolay erişilebilir ve

uygulanabilir birimlerden seçildiği örnekleme türüdür (Büyüköztürk vd., 2012). Nitekim, mevcut çalışmada hedef kitleye erişimin zorluğu, bazı çalışanların anket çalışmasında yer almakta gönülsüz olmaları, kısıtlı zaman, bazı işletmelerin anket uygulamaya izin vermemesi ve bazı işletmelerde gönderilen anketlere geri dönüş sağlamaması gibi nedenler, kolayda örnekleme yönteminin uygulandığına yönelik nedenler arasında gösterilebilir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacı, problemi ve konusu göz önünde bulundurularak, bu amaçlara ulaşmak ve araştırma sorularını yanıtlamak için en uygun metodun nicel araştırma yöntemi olduğuna karar verilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi tekniklerinin uygulanmasının en temel nedenleri arasında objektif kriter ve değerlendirmeler ile araştırma sonuçlarının geçerlilik, güvenirlik ve genellenebilirliğini sağlamak yatmaktadır. Araştırmada, birincil veri toplama yöntemi olarak anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Veri toplama aşamasında çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları, yeşil pazarlama yönetimi, yeşil tedarik zinciri ve lojistik, yeşil insan kaynakları ve çevresel performans algılarının belirlenmesi amacıyla literatürde yer alan ölçeklerden faydalanılmıştır. Yeşil üretim, yeşil pazarlamanın dağıtım boyutu ve kurumsal itibar ölçeği, yazar tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin oluşturulmasında, alanında en çok atıf alan çalışmalar ve son yıllarda yapılan araştırmalar dikkate alınmış, böylece mevcut çalışmanın konusuna uygun ölçekler tasarlanmıştır.

Araştırmada verilerin toplanabilmesi amacıyla, bir anket formu geliştirilmiştir. İlk bölüm anketin giriş bölümü olup, katılımcılara çalışma ve anket hakkında kısa bir bilgi verilmiş ve anketin amacı aktarılmıştır. İkinci bölümde katılımcıların ankete katıldığı işletme ve çalıştığı departman hakkında sorular sorulmuştur. Bu kısımda, ankete katılanların yalnızca kendi çalıştıkları departmanın yeşil işletmecilik uygulamalarıyla ilgili alt ölçeğe katılım sağlamaları gerekmektedir. Örneğin; bir katılımcı insan kaynakları departmanında görev yapıyor ise, sadece yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğine katılım sağlayabilecek, diğer yeşil işletmecilik uygulamaları ölçeğine katılamayacaktır. Bu şartın en büyük gerekçesi ise, ölçek maddelerine ait ifadelerin objektif ve doğru bir şekilde yanıtlanması ve böylece geçerli, güvenilir ve genellenebilir sonuçlara ulaşılması gayesidir. Sonraki bölümlerde sırasıyla, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik paydaş baskıları (müşteri, devlet ve düzenleyici kuruluşlar, toplum, STK, medya, rakipler ve üst yönetim baskısı), yeşil işletmecilik uygulamaları (yeşil üretim, yeşil pazarlama, yeşil tedarik zinciri ve lojistik ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları), kurumsal itibar ve çevresel performans ölçekleri yer almaktadır. Bu bağlamda, kullanılan ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda verilmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla ankette beş madde yer almaktadır. Bu maddeler; katılımcının çalıştığı departmana ait bilgiyi, çalışılan işletmenin kaç yıldır faaliyette bulunduğunu, işletmede çalışan sayısı, faaliyet gösterilen sektörü, işletmenin sahiplik yapısı ve firmanın adı maddelerinden oluşmaktadır. Ölçekler, 5’li Likert ölçeği tipinde olup artan sıralı şekilde (1: Hiç Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) tasarlanmıştır. Tablo 5’te, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler gösterilmektedir. Anket sorularının tamamı bu kısımda belirtildiğinden, Ekler kısmında araştırma formuna yer verilmemiştir.

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Faktör	Ölçüm	Ölçek Maddesi	Referans
Paydaş Baskısı	MB	Müşterilerin çevresel konulara yönelik artan farkındalığı firmamızın çevresel stratejilerini etkilemektedir.	Bıçakcıoğlu (2018)
	YB	Ülkemizdeki yasal düzenlemeler firmamızın çevresel stratejilerini etkilemektedir.	
	TOP	Toplumdaki bireyler günlük tüketimlerinde çevrenin korunmasına önem vermektedir.	
	STK	Kâr amacı gütmeyen çevreci örgütler (sivil toplum kuruluşları) firmamızın çevresel stratejilerini etkilemektedir.	
	MED	Medya (sosyal medya, TV, basılı medya vb.) firmaların çevresel konular ile ilgilenip ilgilenmediklerine dikkat etmektedir.	
	RAK	Çevresel stratejiler uygulayan rakiplerimiz bu stratejilerden fayda (gelir, pazar payı, müşteri sadakati, imaj vb.) elde etmektedir.	
	YON	Yöneticilerimiz çevresel konuların firmaya rekabet avantajı kazandırdığını düşünmektedir.	
Yeşil Üretim Uygulamaları	YU1	Firmamızda çevrenin korunması için “atık maddelerin azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.	Yazar tarafından geliştirilmiştir.
	YU2	Firmamızda çevrenin korunması için “doğal kaynak kullanımının azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.	
	YU3	Firmamızda; çevrenin korunması için “karbondioksit (emisyon) salımının azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.	
	YU4	Firmamızda; çevrenin korunması için “kirliliği azaltıcı/kirliliğin kaynağında azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.	
	YU5	Firmamızda; çevrenin korunması için “enerji tasarrufu sağlamaya” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.	
Yeşil Pazarlama Uygulamaları	YP1	Firmamız çevre dostu ürün/hizmetler üretmektedir.	YP1-YP10 arasındaki ölçek maddeleri Nguyen-Viet (2023)’ten uyarlanmıştır. YP11-YP13 soruları yazar tarafından geliştirilmiştir.
	YP2	Firmamız, ürünlerini daha çevre dostu hale getirmek için tasarımını ve kalitesini geliştirmeye çalışmaktadır.	
	YP3	Firmamız, pazara yeşil ürün/hizmetler sunma hususunda öncü konumdadır.	
	YP4	Firmamız, çevre dostu ürünler/hizmetler için genellikle daha yüksek fiyatlandırma yapmaktadır.	
	YP5	Tüketiciler, firmamızca üretilen çevre dostu ürün/hizmetleri satın almak için daha fazla ödeme yapmaya isteklidir.	
	YP6	Firmamızca üretilen çevre dostu ürün/hizmetler, çevre dostu olmayan alternatiflerine göre daha yüksek ücretlendirilmektedir.	
	YP7	Firmamız, basılı ve görsel medyada (reklam, tanıtım, TV, radyo, sosyal medya) vb. yeşil ürün/hizmetlerinin çevreci yönlerini vurgulamaktadır.	
	YP8	Firmamız, yeşil ürün veya hizmetleri tercih eden tüketicilere yönelik özel promosyonlar ve fırsatlar (indirimler, kampanyalar vb.) sunmaktadır.	
	YP9	Firmamız, çevreye olan bağlılığını yansıtan çevre dostu tanıtıcı reklamlar ve tanıtımlar ile tüketiciler üzerinde etki oluşturmaktadır.	

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler (Devamı)

	YP10	Firmamızın pazarlama ve tutundurma faaliyetlerinde, çevresel açıdan sorumlu bir firma olarak imajımızın vurgulanmasına özen gösterilmektedir.	
	YP11	Firmamız, ürünlerini müşterilere ulaştırmak için çevre dostu teslimat stratejilerini kullanmaktadır.	
	YP12	Firmamız, sevkiyat süreçlerini optimize ederek (örneğin ürünlerin sevkiyatını birleştirerek vb.) daha az sefer ile daha fazla ürün taşımayı hedefleyen stratejiler uygulamaktadır.	
	YP13	Firmamız, ambalaj boyutlarını veya ağırlığını azaltarak, her seferde daha fazla ürün taşınmasını sağlayacak şekilde düzenlemeler yapmaktadır.	
Yeşil Tedarik-Lojistik Uygulamaları	YTL1	Firmamızda, alınan hammadde, yarı mamul ve mamullerde çevresel hassasiyetlere dikkat edilmesine özel önem verilmektedir.	Küllük (2021)
	YTL2	Firmamıza alınacak teknolojik ekipmanların seçiminde çevreye olan etkileri göz önünde bulundurulmaktadır.	
	YTL3	Firmamız, malzeme tedarik süreçlerinde, çevresel hedeflere, duyarlılığa ve hassasiyete sahip olan tedarikçileri tercih etmektedir.	
	YTL4	Firmamız, ürün tedariki yaparken, çevre dostu veya organik ürün sertifikasına sahip olan ürünleri tercih etmektedir.	
	YTL5	Firmamız, iş birliği yaptığı tedarikçileri, çevreci uygulamalar açısından değerlendirmektedir.	
	YTL6	Firmamız, genellikle geri dönüştürülebilen ve çevre dostu özelliklere sahip ürünleri satın almayı tercih etmektedir.	
	YTL7	Firmamız, hatalı veya hasar görmüş ürünlerin onarımını verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirerek ürünü geri kazandırabilmektedir.	
	YTL8	Ürün yenileme uygulamalarımız sayesinde, kullanım ömrünü tamamlamış ürünler, iyi ve çalışır durumdaki kalite seviyelerine yükseltilerek yeniden kullanıma kazandırılmaktadır.	
	YTL9	Firmamızda uygulanan geri dönüşüm yöntemleri sayesinde, materyallerin yeniden kullanımı mümkün hale gelmektedir.	
	YTL10	Firmamızın yeşil lojistik uygulamaları sayesinde atıkların bertaraf edilmesi etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	
Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları	YIK1	Firmamız, çevreci (yeşil) farkındalığa sahip çalışanları işe almaya özen göstermektedir.	Turan ve Sundu (2021)
	YIK2	Firmamız, adayların başvurularını değerlendirirken çevre dostu (yeşil) kriterleri dikkate almakta ve bu doğrultuda, çevreci değerlere önem veren iş adaylarını çekmeye özel bir önem göstermektedir.	
	YIK3	Firmamızda, performans değerlendirme sistemimize entegre edilen çevre dostu (yeşil) hedeflere ulaşmak büyük önem taşımaktadır.	
	YIK4	Firmamız, yöneticilerimiz ve çalışanlarımız için yeşil hedef, amaç ve sorumluluklar koymaya özen göstermektedir.	
	YIK5	Firmamızda çalışanlar, yeşil konularla ilgili kalite iyileştirme ve problem çözme süreçlerine aktif olarak katılmaya davet edilmektedir.	
	YIK6	Firmamız, çalışanlarının çevresel farkındalığını, becerilerini ve bilgilerini artırmak amacıyla çevre yönetimi konusunda eğitim programları geliştirmektedir.	
	YIK7	Firmamız, yeşil ürünlerin satın alımını teşvik etmek amacıyla, peşin ödenmiş kartlar (Multinet, Seyahat kartları vb.) yerine çevre dostu sosyal yardımlar sunmaktadır.	
	YIK8	Firmamız, çevre yönetimine katkıda bulunan personeli, toplumsal tanınırlık, ödüller, ücretli izinler, mesai dışı saatler ve hediye kuponları gibi çeşitli takdir ödülleri ile teşvik etmektedir.	
Kurumsal İtibar	KRI1	Firmamız, yeşil işletmecilik uygulamaları sayesinde paydaşlar nezdinde (müşteriler, devlet, çalışanlar, toplum vb.) çevreci bir işletme imajı çizmektedir.	Yazar tarafından geliştirilmiştir.
	KRI2	Firmamız, çevreye yönelik sorumluluk sahibi olan bir kuruluştur.	
	KRI3	Firmamıza çevre bilincine sahip paydaşlar tarafından güven duyulmaktadır.	
	KRI4	Firmamız, çevreyi koruyacak ya da çevresel etkiyi azaltacak gerekli ekipman ve sisteme sahiptir.	

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler (Devamı)

Kurumsal İtibar	KRI5	Firmamız, çevresel sürdürülebilirlik konusunda yenilikçi çözümler ve yaklaşımlar geliştirmektedir.	Yazar tarafından geliştirilmiştir
	KRI6	Firmamız, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine uzun vadeli bir taahhülle yaklaşmaktadır.	
Çevresel Performans	CP1	Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın havaya saldığı “zararlı gaz” miktarında azalma gerçekleşmiştir.	Tezel (2019)
	CP2	Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “atık su” miktarında azalma gerçekleşmiştir.	
	CP3	Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “katı atık” miktarında azalma gerçekleşmiştir.	
	CP4	Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “tehlikeli/zararlı/toksik malzeme” kullanımında azalma gerçekleşmiştir.	
	CP5	Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, “gerçekleşen çevresel kaza sayısında” azalışlar gerçekleşmiştir.	
	CP6	Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “çevresel durumunda çeşitli iyileşmeler” meydana gelmiştir.	

3.3. Araştırmanın Verilerinin Toplanması

Anket yöntemi, araştırmanın veri toplama aracı olarak belirlenmiştir. Anket yöntemi, araştırmacı hangi bilgilere ihtiyaç duyduğunu ve bu bilgilerin ölçüm yöntemlerini net bir şekilde tanımladığında, geniş kapsamlı ve kesin veriler elde etmek için oldukça yararlı bir veri toplama aracıdır (Sekaran, 1992). Çok sayıda değişken üzerinde bilgi toplama kapasitesine sahip olan bu yöntem, elde edilen verilerin istatistiksel analize uygun olması sebebiyle, araştırmacılara birçok değişkenin birbiriyle olan karmaşık bağlantılarını belirleme ve analiz etme imkânı tanımaktadır. Çalışmanın amacına hizmet edecek anketin hazırlanması sürecinde, konu hakkında kapsamlı bir literatür incelemesi yapılarak mevcut ölçekler titizlikle değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sırasında, çalışmanın gereksinimlerine en uygun ve ölçek madde sayısı açısından dengeli ölçeklerin seçilmesine dikkat edilmiştir. Bu yöntemle, araştırmanın etkinliği ve uygulanabilirliğinin artırıldığı öngörülmektedir. Ölçeklerin yazar tarafından geliştirilmesi durumunda alanında en fazla atıf alan ve son yıllarda yapılan çalışmalar dikkate alınarak mevcut çalışma konusuna uygun olacak şekilde ölçekler geliştirilmiştir.

Veri toplama sürecine başlamadan önce, çalışmanın etik standartlara ve araştırma prensiplerine uygunluğunu onaylamak amacıyla Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'na gerekli tüm dokümanlar sunulmuştur. Bu kurul tarafından verilen 02.11.2023 tarih ve E-82554930-050.01.04-440142-300-2434 sayılı karar ile çalışmanın etik onayı sağlanmıştır (EK-1). Ardından, araştırmanın kapsamını belirleyen 77 işletmenin çalışanlarına anketler dağıtılmıştır. Online (çevrimiçi) anket yöntemi, düzenlenmesinin kolay ve kullanıcı dostu arayüzü sayesinde geniş katılımcı gruplarına kolayca ulaştırılabilmesi ve toplanan verilerin analiz yazılımlarına rahatlıkla aktarılması gibi avantajlar nedeniyle tercih edilmiştir. Online anketler

aracılığıyla oluşturulan anket formu kullanılarak toplam 673 adet yanıt toplanmıştır. Toplanan anketlerin incelenmesi sonucunda, 33 tanesi uç (ekstrem, aykırı) değerler veya anketlerin özensiz doldurulması (participant misconduct) olarak sınıflandırılmış ve bu nedenle analize dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla, toplam 640 adet geçerli anket üzerinden istatistiki analizler yürütülmüştür. Anket toplama işlemi ise 13 Kasım 2023 – 13 Şubat 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya 40 firmadan katılan 640 bireyin temsil ettiği anket verileri temel alınarak elde edilen demografik bilgiler, ölçüm modeli ve yapısal model analizleri detaylı bir şekilde incelenmektedir. İlk olarak, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuş, ardından ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Ölçüm modeli analizi sonrasında, yapısal modelin uyumu ve kuramsal varsayımların ampirik verilerle ne derece örtüştüğü analiz edilmiştir. Ayrıca, çoklu doğrusallık, güvenilirlik ve içsel tutarlılık gibi önemli istatistiksel ölçütler dikkate alınarak yapısal modelin değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.4.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin temsil ettikleri şirketlerin demografik özellikleri üzerinde durulmuştur. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin kaç yıldır faaliyet gösterdiği, kaç işgören çalıştırdığı, hangi sektörde faaliyet gösterdiği ve işletmelerin sahiplik yapılarına yönelik bilgiler demografik bulgular arasında yer almaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Temsil Ettiği Şirketlere Yönelik Demografik Özellikler

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-10 Yıl	9	22,5
11-20 Yıl	9	22,5
21-30 Yıl	10	25,0
31+ Yıl	12	30,0
Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
0-1000	11	27,5
1001-2000	9	22,5
2001-3000	12	30,0
3001-4000	4	10,0
4001+	4	10,0
Sektör	Frekans	Yüzde (%)
FCMG (Hızlı Tüketim Ürünleri)	7	17,5
Enerji	7	17,5
Teknoloji	6	15,0
Telekomünikasyon, Haberleşme, İletişim	6	15,0
Finans	4	10,0
Sigorta	7	17,5
Emeklilik	3	7,5
Sahiplik Yapısı	Frekans	Yüzde (%)
Yerli	28	70,0
Yabancı	7	17,5
Yabancı Ortaklı	5	12,5

Tablo 6'daki bilgilere göre; faaliyet gösterilen işletmelerin %22,5'i 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında, %25'i 21-30 yıl arasında ve %30'u 31 yıldan fazla olacak şekilde faaliyet gösterdikleri belirtilmiştir. Bu işletmelerin %27,5'i 0-1000 personel, %22,5'i 1001-2000 personel, %30'u 2001-3000 personel ve %10'u da 3001-4000 ve 4001'den fazla personel çalıştırmaktadır. Bu işletmelerden %17,5'i FCMG, enerji ve sigorta sektöründe, %15'i teknoloji ve telekomünikasyon, haberleşme, iletişim ve finans sektöründe, %10'u finans sektöründe ve %7,5'i emeklilik sektöründe faaliyet göstermektedir. Son olarak, bu işletmelerin %70'inin sahiplik yapısının yerli, %17,5'inin yabancı ve %12,5'inin yabancı ortaklı olduğu tespit edilmiştir.

3.4.2. Departmanlar Bağlamında Betimleyici Bulgular

Bu bölümde, departmanlar bağlamında her bir ölçek maddesine verilen yanıtların hangi düzeyde olduğunun tespiti amacıyla ölçek maddesine verilen toplam puanlar işletme düzeyinde ele alınacaktır. Böylece firmaların hangi düzeyde paydaş baskısı algıladıklarına, kurumsal itibarlarına ve çevresel performanslarına yönelik izlenimlerine ve algısal olarak ne düzeyde yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirdiklerine dair detaylı bilgiler edinilecektir. Bu bağlamda, önce tüm departmanların ortak olarak katıldığı “paydaş baskısı”, “kurumsal itibar” ve “çevresel performans” değişkenleri kapsamında değerlendirmeler yapılacaktır. Ardından, her departmanın kendi uygulamaları nezdinde ayrı ayrı değerlendirmeler yapılacaktır. Bu bağlamda, ilk aşamada Tablo 7'de her bir departman bağlamında paydaş baskıları, kurumsal itibar ve çevresel performans düzeyleri yer almaktadır.

Paydaş baskıları kapsamında değerlendirildiğinde, üretim departmanı için en yüksek düzey paydaş baskısı kaynağının rakipler olduğu ($X=2,80$, $ss=0,760$) ve en düşük düzey paydaş baskısı kaynağının da STK'lar olduğu ($X=2,60$; $ss=0,607$) olduğu görülmektedir. Üretim departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=2,65$) paydaş baskısını hissettiği belirtilebilir. Pazarlama departmanı için en yüksek düzey paydaş baskısı kaynağı müşteriler ($X=3,31$, $ss=0,660$) ve en düşük düzey paydaş baskısı kaynağı STK'lardır ($X=3,03$, $ss=0,532$). Pazarlama departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=3,10$) paydaş baskısını hissettiği belirtilebilir. Tedarik-lojistik departmanı için en yüksek düzey paydaş baskısı oluşturan grubun toplum olduğu ($X=2,91$, $ss=0,686$), en düşük düzeyde paydaş baskısına sahip grubun ise medya olduğu ($X=2,60$, $ss=0,572$) söylenebilir. Tedarik-lojistik departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=2,74$) paydaş baskısı hissettiği belirtilebilir. İnsan kaynakları departmanı için en yüksek düzey paydaş baskısı kaynağı toplum ($X=3,28$, $ss=0,612$) iken en düşük paydaş baskısı kaynağı ise rakipler ($X=3,07$, $ss=0,635$) olduğu belirtilmiştir. İnsan kaynakları departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=3,23$) paydaş baskısı hissettiği söylenebilir. Departman bazlı genel bir sıralama yapıldığında ise paydaş baskısını en çok hisseden departmanın insan kaynakları departmanı ($X=3,23$) ve en az hisseden departmanın üretim departmanı ($X=2,65$) olduğu söylenebilir.

Kurumsal itibar kapsamında değerlendirildiğinde, üretim departmanı için en fazla desteklenen kurumsal itibar maddesinin “*KRI6- Firmamız, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine uzun vadeli bir taahhülle yaklaşmaktadır*” olduğu ($X=2,89$, $ss=0,678$) ve en az desteklenen kurumsal itibar maddesinin “*KRI3-Firmamıza çevre bilincine sahip paydaşlar tarafından güven duyulmaktadır*” olduğu ($X=2,56$; $ss=0,617$) olduğu görülmektedir. Üretim departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=2,75$) kurumsal itibar algısına sahip olduğu belirtilebilir. Pazarlama departmanı için en fazla desteklenen kurumsal itibar maddesinin “*KRI1- Firmamız, yeşil işletmecilik uygulamaları sayesinde paydaşlar nezdinde (müşteriler, devlet, çalışanlar, toplum vb.) çevreci bir işletme imajı çizmektedir*” olduğu ($X=3,30$, $ss=0,683$) ve en az desteklenen kurumsal itibar maddesinin “*KRI5- Firmamız, çevresel sürdürülebilirlik konusunda yenilikçi çözümler ve yaklaşımlar geliştirmektedir*” olduğu ($X=3,07$, $ss=0,585$) görülmektedir. Pazarlama departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=3,15$) kurumsal itibar algısına sahip olduğu belirtilebilir. Tedarik-lojistik departmanı için en fazla desteklenen kurumsal itibar maddesinin “*KRI2- Firmamız, çevreye yönelik sorumluluk sahibi olan bir kuruluştur*” olduğu ($X=2,85$, $ss=0,619$), en az desteklenen kurumsal itibar maddesinin “*KRI6-Firmamız, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine uzun vadeli bir taahhülle yaklaşmaktadır*” olduğu ($X=2,75$, $ss=0,630$) söylenebilir. Tedarik-lojistik departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=2,80$) kurumsal itibar algısına sahip olduğu belirtilebilir. Son olarak, insan kaynakları departmanı için en fazla desteklenen kurumsal itibar maddesinin “*KRI1- Firmamız, yeşil işletmecilik uygulamaları sayesinde paydaşlar nezdinde (müşteriler, devlet, çalışanlar, toplum vb.) çevreci bir işletme imajı çizmektedir*” olduğu ($X=3,23$, $ss=0,539$) iken en az desteklenen kurumsal itibar maddesinin “*KRI5-Firmamız, çevresel*

sürdürülebilirlik konusunda yenilikçi çözümler ve yaklaşımlar geliştirmektedir” olduğu ($X=3,00$, $ss=0,482$) olduğu belirtilmiştir. İnsan kaynakları departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=3,09$) kurumsal itibar algısına sahip olduğu söylenebilir. Departman bazlı genel bir sıralama yapıldığında kurumsal itibar algısına en fazla sahip olan departmanın pazarlama departmanı ($X=3,15$) ve kurumsal itibar algısına en az sahip olan departmanın üretim departmanı ($X=2,75$) olduğu söylenebilir.



Tablo 7: Departmanlar Nezdinde Paydaş Baskıları, Kurumsal İtibar ve Çevresel Performans Düzeylerine Yönelik İstatistiki Bulgular

Ölçek Maddeleri	Üretim Dep.		Pazarlama Dep.		Tedarik-Lojistik Dep.		İnsan Kaynakları Dep.	
Paydaş Baskıları	X	s.s.	X	s.s.	X	s.s.	X	s.s.
MB-Müşterilerin çevresel konulara yönelik artan farkındalığı firmamızın çevresel stratejilerini etkilemektedir.	2,66	0,634	3,31	0,660	2,72	0,674	3,26	0,518
YB-Ülkemizdeki yasal düzenlemeler firmamızın çevresel stratejilerini etkilemektedir.	2,65	0,750	3,08	0,615	2,83	0,696	3,21	0,544
TOP-Toplumdaki bireyler günlük tüketimlerinde çevrenin korunmasına önem vermektedir.	2,67	0,624	3,08	0,587	2,91	0,686	3,28	0,612
STK-Kâr amacı gütmeyen çevreci örgütler (sivil toplum kuruluşları) firmamızın çevresel stratejilerini etkilemektedir.	2,60	0,607	3,03	0,532	2,76	0,697	3,26	0,634
MED-Medya (sosyal medya, TV, basılı medya vb.) firmaların çevresel konular ile ilgilenip ilgilenmediklerine dikkat etmektedir.	2,61	0,642	3,04	0,647	2,60	0,572	3,25	0,565
RAK-Çevresel stratejiler uygulayan rakiplerimiz bu stratejilerden fayda (gelir, pazar payı, müşteri sadakati, imaj vb.) elde etmektedir.	2,68	0,760	3,09	0,580	2,78	0,694	3,07	0,635
YON-Yöneticilerimiz çevresel konuların firmaya rekabet avantajı kazandırdığını düşünmektedir.	2,66	0,743	3,06	0,666	2,61	0,766	3,28	0,619
GENEL ORTALAMA	2,65		3,10		2,74		3,23	
Kurumsal İtibar	X	s.s.	X	s.s.	X	s.s.	X	s.s.
KRI1-Firmamız, yeşil işletmecilik uygulamaları sayesinde paydaşlar nezdinde (müşteriler, devlet, çalışanlar, toplum vb.) çevreci bir işletme imajı çizmektedir.	2,73	0,684	3,30	0,683	2,76	0,622	3,23	0,539
KRI2-Firmamız, çevreye yönelik sorumluluk sahibi olan bir kuruluştur.	2,81	0,632	3,08	0,501	2,85	0,619	3,01	0,574
KRI3-Firmamıza çevre bilincine sahip paydaşlar tarafından güven duyulmaktadır.	2,56	0,617	3,20	0,635	2,76	0,514	3,08	0,514
KRI4-Firmamız, çevreyi koruyacak ya da çevresel etkiyi azaltacak gerekli ekipman ve sisteme sahiptir.	2,78	0,645	3,12	0,589	2,84	0,563	3,09	0,550
KRI5-Firmamız, çevresel sürdürülebilirlik konusunda yenilikçi çözümler ve yaklaşımlar geliştirmektedir.	2,74	0,767	3,07	0,585	2,83	0,603	3,00	0,482
KRI6-Firmamız, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine uzun vadeli bir taahhülle yaklaşmaktadır.	2,89	0,678	3,14	0,530	2,75	0,630	3,12	0,556
GENEL ORTALAMA	2,75		3,15		2,80		3,09	
Çevresel Performans	X	s.s.	X	s.s.	X	s.s.	X	s.s.
CP1-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın havaya saldığı “zararlı gaz” miktarında azalma gerçekleşmiştir.	2,54	0,729	2,99	0,615	2,75	0,686	3,01	0,606
CP2-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “atık su” miktarında azalma gerçekleşmiştir.	2,55	0,662	3,05	0,630	2,81	0,626	3,07	0,576
CP3-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “katı atık” miktarında azalma gerçekleşmiştir.	2,55	0,603	3,14	0,632	2,78	0,590	3,01	0,564
CP4-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “tehlikeli/zararlı/toksik malzeme” kullanımında azalma gerçekleşmiştir.	2,61	0,630	3,07	0,632	2,63	0,521	2,88	0,625
CP5-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, “gerçekleşen çevresel kaza sayısında” azalışlar gerçekleşmiştir.	2,59	0,660	3,03	0,55	2,76	0,656	3,03	0,516
CP6-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “çevresel durumunda çeşitli iyileşmeler” meydana gelmiştir.	2,59	0,619	3,02	0,618	2,71	0,660	3,01	0,564
GENEL ORTALAMA	2,57		3,05		2,74		3,00	

Çevresel performans kapsamında değerlendirildiğinde, üretim departmanı için en fazla desteklenen çevresel performans maddesinin *“CP4-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “tehlikeli/zararlı/toksik malzeme” kullanımında azalma gerçekleşmiştir”* olduğu ($X=2,61$, $ss=0,630$) ve en az desteklenen çevresel performans maddesinin *“CP1-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın havaya saldığı “zararlı gaz” miktarında azalma gerçekleşmiştir”* olduğu ($X=2,54$; $ss=0,729$) olduğu görülmektedir. Üretim departmanının genel olarak düşük düzeyde ($X=2,75$) çevresel performans algısına sahip olduğu belirtilebilir. Pazarlama departmanı için en fazla desteklenen çevresel performans maddesinin *“CP3-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “katı atık” miktarında azalma gerçekleşmiştir”* olduğu ($X=3,14$, $ss=0,632$) ve en az desteklenen çevresel performans maddesinin *“CP4-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın havaya saldığı “zararlı gaz” miktarında azalma gerçekleşmiştir”* olduğu ($X=2,99$, $ss=0,615$) görülmektedir. Pazarlama departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=3,15$) çevresel performans algısına sahip olduğu belirtilebilir.

Tedarik-lojistik departmanı için en fazla desteklenen çevresel performans maddesinin *“Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “atık su” miktarında azalma gerçekleşmiştir”* olduğu ($X=2,78$, $ss=0,590$), en az desteklenen çevresel performans maddesinin *“CP4-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “tehlikeli/zararlı/toksik malzeme” kullanımında azalma gerçekleşmiştir”* olduğu ($X=2,63$, $ss=0,521$) söylenebilir. Tedarik-lojistik departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=2,74$) çevresel performans algısına sahip olduğu belirtilebilir. Son olarak, insan kaynakları departmanı için en fazla desteklenen çevresel performans maddesinin *“CP2-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “atık su” miktarında azalma gerçekleşmiştir”* olduğu ($X=3,07$, $ss=0,5769$) iken en az desteklenen çevresel performans maddesinin *“CP4-Yeşil işletmecilik uygulamalarımız ile, firmamızın “tehlikeli/zararlı/toksik malzeme” kullanımında azalma gerçekleşmiştir”* olduğu ($X=2,88$, $ss=0,625$) olduğu belirtilmiştir. İnsan kaynakları departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=3,00$) çevresel performans algısına sahip olduğu söylenebilir. Departman bazlı genel bir sıralama yapıldığında çevresel performans algısına en fazla sahip olan departmanın pazarlama departmanı ($X=3,05$) ve çevresel performans algısına en az sahip olan departmanın üretim departmanı ($X=2,57$) olduğu söylenebilir.

İkinci aşamada her bir departmanın kendi yeşil işletmecilik uygulamalarına yönelik değerlendirmeler yapılacaktır. Örneğin; üretim departmanı için yeşil üretim uygulamaları, insan kaynakları departmanı için yeşil insan kaynakları değerlendirmesi yapılacaktır. Bu ayrıma gidilmesinin en önemli nedeni, katılımcının hangi departmanı temsilen araştırmaya katılıyorsa o departmanın yeşil işletmecilik uygulamalarını daha iyi biliyor olması varsayımıyla. Tablo 8’de üretim departmanından olan katılımcıların yeşil üretim uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 8: Üretim Departmanının Yeşil Üretim Uygulamalarına Yönelik Düşünceleri

Yeşil Üretime Yönelik Ölçek Maddeleri	x	ss
YU1- Firmamızda çevrenin korunması için “atık maddelerin azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır	2,68	0,707
YU2- Firmamızda çevrenin korunması için “doğal kaynak kullanımının azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.	2,63	0,685
YU3- Firmamızda; çevrenin korunması için “karbondioksit (emisyon) salımının azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.	2,62	0,668
YU4- Firmamızda; çevrenin korunması için “kirliliği azaltıcı/kirliliğin kaynağında azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.	2,63	0,711
YU5- Firmamızda; çevrenin korunması için “enerji tasarrufu sağlamaya” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır.	2,66	0,721
GENEL ORTALAMA	2,65	

Üretim departmanı kapsamında değerlendirildiğinde en fazla desteklenen yeşil üretim maddesinin “YU1- Firmamızda çevrenin korunması için “atık maddelerin azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır” olduğu ($X=2,68$, $ss=0,707$) ve en az desteklenen yeşil üretim maddesinin “YU3- Firmamızda; çevrenin korunması için “karbondioksit (emisyon) salımının azaltılmasına” yönelik uygulamalar kullanılmaktadır” olduğu ($X=2,62$; $ss=0,668$) olduğu görülmektedir. Üretim departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=2,65$) yeşil üretim algısına sahip olduğu belirtilebilir. Tablo 9’da pazarlama departmanından olan katılımcıların yeşil pazarlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 9: Pazarlama Departmanının Yeşil Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Düşünceleri

Yeşil Pazarlamaya Yönelik Ölçek Maddeleri	x	ss
YP1- Firmamız çevre dostu ürün/hizmetler üretmektedir.	3,43	0,589
YP2- Firmamız, ürünlerini daha çevre dostu hale getirmek için tasarımını ve kalitesini geliştirmeye çalışmaktadır.	3,29	0,567
YP3- Firmamız, pazara yeşil ürün/hizmetler sunma hususunda öncü konumdadır.	3,21	0,516
YP4- Firmamız, çevre dostu ürünler/hizmetler için genellikle daha yüksek fiyatlandırma yapmaktadır.	3,25	0,484
YP5- Tüketiciler, firmamızca üretilen çevre dostu ürün/hizmetleri satın almak için daha fazla ödeme yapmaya isteklidir.	3,30	0,592
YP6- Firmamızca üretilen çevre dostu ürün/hizmetler, çevre dostu olmayan alternatiflerine göre daha yüksek ücretlendirilmektedir.	3,35	0,567
YP7- Firmamız, basılı ve görsel medyada (reklam, tanıtım, TV, radyo, sosyal medya) vb. yeşil ürün/hizmetlerinin çevreci yönlerini vurgulamaktadır.	3,39	0,602
YP8- Firmamız, yeşil ürün veya hizmetleri tercih eden tüketicilere yönelik özel promosyonlar ve fırsatlar (indirimler, kampanyalar vb.) sunmaktadır.	3,23	0,558
YP9- Firmamız, çevreye olan bağlılığını yansıtan çevre dostu tanıtıcı reklamlar ve tanıtımlar ile tüketiciler üzerinde etki oluşturmaktadır.	3,26	0,596
YP10- Firmamızın pazarlama ve tutundurma faaliyetlerinde, çevresel açıdan sorumlu bir firma olarak imajımızın vurgulanmasına özen gösterilmektedir.	3,28	0,504
YP11- Firmamız, ürünlerini müşterilere ulaştırmak için çevre dostu teslimat stratejilerini kullanmaktadır.	3,15	0,527
YP12- Firmamız, sevkiyat süreçlerini optimize ederek (örneğin ürünlerin sevkiyatını birleştirerek vb.) daha az sefer ile daha fazla ürün taşımayı hedefleyen stratejiler uygulamaktadır.	3,31	0,599
YP13- Firmamız, ambalaj boyutlarını veya ağırlığını azaltarak, her seferde daha fazla ürün taşınmasını sağlayacak şekilde düzenlemeler yapmaktadır.	3,31	0,572
GENEL ORTALAMA	3,29	

Pazarlama departmanı kapsamında değerlendirildiğinde en fazla desteklenen yeşil pazarlama maddesinin “*YP1- Firmamız çevre dostu ürün/hizmetler üretmektedir*” olduğu ($X=3,43$, $ss=0,589$) ve en az desteklenen yeşil pazarlama maddesinin “*YP11- Firmamız, ürünlerini müşterilere ulaştırmak için çevre dostu teslimat stratejilerini kullanmaktadır*” olduğu ($X=3,15$; $ss=0,527$) olduğu görülmektedir. Pazarlama departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=3,29$) yeşil pazarlama algısına sahip olduğu belirtilebilir.

Tablo 10’da tedarik-lojistik departmanından olan katılımcıların yeşil tedarik-lojistik uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 10: Tedarik-Lojistik Departmanının Yeşil Tedarik-Lojistik Uygulamalarına Yönelik Düşünceleri

Yeşil Tedarik-Lojistiğe Yönelik Ölçek Maddeleri	x	ss
YTL1- Firmamızda, alınan hammadde, yarı mamul ve mamullerde çevresel hassasiyetlere dikkat edilmesine özel önem verilmektedir.	2,79	0,688
YTL2- Firmamıza alınacak teknolojik ekipmanların seçiminde çevreye olan etkileri göz önünde bulundurulmaktadır.	2,82	0,607
YTL3- Firmamız, malzeme tedarik süreçlerinde, çevresel hedeflere, duyarlılığa ve hassasiyete sahip olan tedarikçileri tercih etmektedir.	2,71	0,535
YTL4- Firmamız, ürün tedariki yaparken, çevre dostu veya organik ürün sertifikasına sahip olan ürünleri tercih etmektedir.	2,70	0,708
YTL5- Firmamız, iş birliği yaptığı tedarikçileri, çevreci uygulamalar açısından değerlendirmektedir.	2,76	0,526
YTL6- Firmamız, genellikle geri dönüştürülebilir ve çevre dostu özelliklere sahip ürünleri satın almayı tercih etmektedir.	2,81	0,723
YTL7- Firmamız, hatalı veya hasar görmüş ürünlerin onarımını verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirerek ürünü geri kazandırabilmektedir.	2,63	0,578
YTL8- Ürün yenileme uygulamalarımız sayesinde, kullanım ömrünü tamamlamış ürünler, iyi ve çalışır durumdaki kalite seviyelerine yükseltilerek yeniden kullanıma kazandırılmaktadır.	2,73	0,734
YTL9- Firmamızda uygulanan geri dönüşüm yöntemleri sayesinde, materyallerin yeniden kullanımı mümkün hale gelmektedir.	2,65	0,597
YTL10- Firmamızın yeşil lojistik uygulamaları sayesinde atıkların bertaraf edilmesi etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmektedir	2,77	0,566
GENEL ORTALAMA	2,74	

Tedarik-lojistik departmanı kapsamında değerlendirildiğinde en fazla desteklenen yeşil tedarik-lojistik maddesinin “*YTL2- Firmamıza alınacak teknolojik ekipmanların seçiminde çevreye olan etkileri göz önünde bulundurulmaktadır*” olduğu ($X=2,82$, $ss=0,607$) ve en az desteklenen yeşil tedarik-lojistik maddesinin “*YTL7- Firmamız, hatalı veya hasar görmüş ürünlerin onarımını verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirerek ürünü geri kazandırabilmektedir*” olduğu ($X=2,63$; $ss=0,578$) olduğu görülmektedir. Tedarik-lojistik departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=2,74$) yeşil tedarik-lojistik algısına sahip olduğu belirtilebilir.

Son olarak, Tablo 11’de insan kaynakları departmanından olan katılımcıların yeşil insan kaynakları uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 11: İnsan Kaynakları Departmanının Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Düşünceleri

Yeşil İnsan Kaynaklarına Yönelik Ölçek Maddeleri	x	ss
YIK1- Firmamız, çevreci (yeşil) farkındalığa sahip çalışanları işe almaya özen göstermektedir.	3,51	0,664
YIK2- Firmamız, adayların başvurularını değerlendirirken çevre dostu (yeşil) kriterleri dikkate almakta ve bu doğrultuda, çevreci değerlere önem veren iş adaylarını çekmeye özel bir önem göstermektedir.	3,34	0,632
YIK3- Firmamızda, performans değerlendirme sistemimize entegre edilen çevre dostu (yeşil) hedeflere ulaşmak büyük önem taşımaktadır.	3,30	0,557
YIK4- Firmamız, yöneticilerimiz ve çalışanlarımız için yeşil hedef, amaç ve sorumluluklar koymaya özen göstermektedir.	3,39	0,659
YIK5- Firmamızda çalışanlar, yeşil konularla ilgili kalite iyileştirme ve problem çözme süreçlerine aktif olarak katılmaya davet edilmektedir.	3,29	0,596
YIK6- Firmamız, çalışanlarının çevresel farkındalığını, becerilerini ve bilgilerini artırmak amacıyla çevre yönetimi konusunda eğitim programları geliştirmektedir.	3,36	0,622
YIK7- Firmamız, yeşil ürünlerin satın alımını teşvik etmek amacıyla, peşin ödenmiş kartlar (Multinet, Seyahat kartları vb.) yerine çevre dostu sosyal yardımlar sunmaktadır.	3,36	0,548
YIK8- Firmamız, çevre yönetimine katkıda bulunan personeli, toplumsal tanınırlık, ödüller, ücretli izinler, mesai dışı saatler ve hediye kuponları gibi çeşitli takdir ödülleri ile teşvik etmektedir.	3,30	0,608
GENEL ORTALAMA	3,36	

İnsan kaynakları departmanı kapsamında değerlendirildiğinde en fazla desteklenen yeşil insan kaynakları maddesinin “*YIK1- Firmamız, çevreci (yeşil) farkındalığa sahip çalışanları işe almaya özen göstermektedir*” olduğu ($X=3,51$, $ss=0,664$) ve en az desteklenen yeşil insan kaynakları maddesinin “*YTL7- Firmamızda çalışanlar, yeşil konularla ilgili kalite iyileştirme ve problem çözme süreçlerine aktif olarak katılmaya davet edilmektedir*” olduğu ($X=3,29$; $ss=0,596$) olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları departmanının genel olarak orta düzeyde ($X=3,36$) yeşil insan kaynakları algısına sahip olduğu belirtilebilir.

3.4.3. Ölçüm Modeli Analizi

3.4.3.1. Araştırma Modelinin Ölçek Türünün Belirlenmesi

Bu çalışmada, ölçek yapılarının başka bir ifade ile ölçüm modellerinin değerlendirilmesi (measurement model assessment) ve yapısal modelin test edilmesi amacıyla SmartPLS 4.1. istatistik paket programından faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modellerine yönelik uygulamalarda gerek ölçek yapılarının gerekse yapısal modelin incelenmesinde iki farklı yöntem ön plana çıkmaktadır. Bu yöntemlerden ilki kovaryans tabanlı yapısal eşitli modellemesi (Covariance Based Structural Equation Modelling, CB-SEM) iken, diğeri kısmî en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesidir (Partial Least Square Structural Equation Modelling, PLS-SEM) (Wong, 2013).

Mevcut çalışmada, PLS-SEM'in ölçek yapılarının ve yapısal modelin analiz edilmesinde neden tercih edildiğine yönelik gerekçeler şu şekilde belirtilebilir:

- PLS-SEM yöntemi, CB-SEM yöntemine kıyasla, iç tutarlılık ve uyum geçerliği ölçütlerinde daha tutarlı sonuçlar sunmaktadır (Hair vd., 2017). Böylece, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliklerine yönelik daha doğru sonuçlar elde edilebilmektedir.
- PLS-SEM yöntemi, karmaşık ölçek yapılarının değerlendirilmesi ve yapısal modellerin içindeki karmaşık ilişkilerin incelenmesinde diğer metodolojilere göre daha üstün bir performans göstermektedir (Nitzl, 2016). Dolayısıyla, PLS-SEM yöntemi aracılığıyla, elde edilen verilerin araştırma modeliyle ne kadar uyumlu olduğu daha etkin bir şekilde gözlemlenebilmektedir.
- PLS-SEM yönteminin en önemli avantajlarından biri, test edilmekte olan yapısal modelin açıklama gücünü, başka bir ifade ile açıklama yüzdesini (R^2) maksimize etme kapasitesidir. Bu bağlamda, PLS-SEM kapsamında yapılan ölçüm ve yapısal model değerlendirmeleri, modelin tahmin yeteneklerini ortaya koyan ölçütlere odaklanmaktadır (Risher ve Hair, 2017).
- PLS-SEM tabanlı araştırmalarda yeniden örnekleme (bootstrapping) tekniğinin kullanımı, daha küçük örneklem grupları üzerinde karmaşık ölçüm ve yapısal modeller test edilmesine olanak tanımaktadır (Risher ve Hair, 2017).
- PLS-SEM yöntemi, kullanımında tekli veya çoklu normal dağılım varsayımının sağlanmasını gerekli kılmamaktadır. Başka bir ifade ile, PLS-SEM yöntemi, veriler normal dağılım gösterse de göstermese de uygulanabilir bir yöntemdir (Wong, 2013).
- Metodolojik avantajlarının yanı sıra, SmartPLS istatistik paket programı temel istatistiki analizler, geçerlik ve güvenilirlik analizleri, çoklu regresyon ve aracılık modelleri gibi istatistiki analizleri tek bir arayüzde sunma özelliği ile de dikkat çekmektedir. Bu özellik, araştırma bulgularının raporlanması sürecinde araştırmacılara önemli kolaylıklar sağlamaktadır.

SmartPLS istatistik programını kullanarak PLS-SEM analizi üç aşamada gerçekleştirilmektedir. İlk aşamada, kullanılan ölçeklerin türsel çıkarımları belirlenmektedir. İkinci aşamada, ölçeklerin türüne bağlı olarak ölçüm modelinin değerlendirmesi yapılmaktadır. Üçüncü ve son aşamada, yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmekte ve yapısal model değerlendirme analizleri ile süreç tamamlanmaktadır (Kement vd., 2021). Bu bağlamda ilk olarak, ölçüm modeli test aşamasında ölçek türünün detaylı incelenmesine yönelik analizler gerçekleştirilmektedir.

3.4.3.2. Ölçüm Modelinin Yapısının Belirlenmesi

SmartPLS (PLS-SEM) istatistik programında, ölçüm modeli test aşamasına geçilmeden önce, değişkenlerin yansıtıcı (reflektif) veya biçimlendirici (formatif) yapılar içinde olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma modelindeki ölçeklere ait maddelerin (indikatörlerin) reflektif ya da formatif yapıda olup olmadığını belirlemek amacıyla Doğrulayıcı Tetrad Analizi (Confirmatory Tetrad Analysis, CTA) uygulanmıştır (Gudergan vd., 2008). CTA analizi, ölçüm modeli test aşamasının yönünü belirlemekte önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, reflektif ve formatif yapılar için ölçüm modeli testlerinde farklı yaklaşımlar gerekmektedir. Ayrıca, CTA analizini gerçekleştirebilmek için, bir ölçeğin en az dört madde içermesi gerektiği belirtilmiştir (Hair vd., 2019). Araştırma modeline dahil edilen ölçekler doğrultusunda, üretim, pazarlama, tedarik-lojistik ve insan kaynakları departmanının içerisinde yer aldığı modele ilişkin yapılan CTA analizi sonuçları sırasıyla EK-2, EK-3, EK-4 ve EK-5'te yer almaktadır.

Gudergan vd. (2008)'in önerdiği üzere, her bir tetrad için standart hata ve Student-t dağılımının iki kuyruklu (two-tailed) testinin t-değeri 5000 adet bootstrap alt örnekleme ile hesaplanmıştır. CTA analizinde, madde gruplarından herhangi birinde, güven aralığı alt (CI Low) ve üst (CI Up) değerleri arasında “0” değerinin bulunması, ilgili ölçeğin reflektif olarak tanımlanmasının yeterli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen CTA analizi sonuçlarına göre, ölçüm modeline dahil edilen bütün değişkenlerin güven aralıklarında “0” değerinin varlığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu, söz konusu değişkenlerin ölçüm modelleri içerisinde reflektif özellikteki ölçek yapılarına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Kısaca, üretim, pazarlama, tedarik-lojistik ve insan kaynakları departmanının içerisinde yer aldığı modele ilişkin yapılan CTA analizi sonucunda tüm modellerin reflektif bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.3.3. Güvenirlilik ve Geçerlik Analizleri

Araştırma modeli ölçüm modellerinin testleri güvenirlilik ve geçerlik analizleri ile gerçekleştirilmektedir. Güvenirlilik, ölçeklere katılımcılar tarafından verilen yanıtların içsel tutarlılık (internal consistency) derecesi olarak ifade edilmektedir. Güvenirlilik ve içsel tutarlılık, birden çok metrik tarafından hesaplanmaktadır ve genellikle Cronbach's Alpha (CA, α) değeri ile ölçülmektedir. CA değeri, bir ölçeğin güvenirliliğinin ne derecede olduğunu tespit edilmesi amacıyla kullanılan klasik (geleneksel) bir yöntemdir. CA değerinin 0,70 veya daha yüksek bir değer olması, yüksek düzeyde iç tutarlılığın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2016). Ancak, CA'nın bazı durumlarda güvenirliliği düşük hesapladığına yönelik eleştiriler nedeniyle,

araştırmacılar alternatif ve modern metriklere yönelmişlerdir. Bu metriklerden biri, Composite Reliability (CR) olarak bilinen Bileşik Güvenirlik'tir (Hair vd., 2014). CR metriğine göre bir ölçeğin güvenilirliğinin sağlanabilmesi amacıyla o ölçeğe yönelik bileşik güvenirlığın 0,70 skorunun üzerinde olması gerekmektedir, ancak 0,60 ve 0,70 arasındaki bir CR değeri de kabul edilebilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bir diğer önemli metrik ise, Henseler vd. (2016) tarafından önerilen ve ölçeklerin içsel tutarlılığını değerlendiren rho_A metriğidir. Rho_A değeri, özellikle yapısal eşitlik modellerini içeren araştırmalarda kullanılmaktadır ve bu değerin 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir. Rho_A metriği, içsel tutarlığın hesaplanmasında maddeler arası korelasyon skorları yerine faktör yüklerine göre hesaplama yaparak diğer içsel tutarlılık metriklerine göre farklı bir perspektif sunmaktadır (Demo vd., 2012).

Bu bağlamda, araştırmalarda ölçeklerin güvenilirlik katsayısının hesaplanması ve sunulması amacıyla birden fazla metrikten yararlanılmaktadır. Bu metriklerin bir arada kullanılması, ölçeklerin içsel tutarlıklarının daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamakta ve bu metriklerin bir arada değerlendirilmesi istatistiki açıdan daha tutarlı sonuçların elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada da aynı düşünceden hareketle, içsel tutarlıkların kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla yukarıda belirtilen metriklere yönelik sonuçlar aynı anda sunulmaktadır. Bu bilgiler ışığında, değişkenlere yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 12'de sunulmaktadır. Tablo 12'de yer alan ölçüm modellerine yönelik güvenilirlik skorları incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerleri 0,777 (YU) ile 0,953 (YP) arasında olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra, Bileşik Güvenirlik değerlerinin 0,873 (YU) ile 0,958 (YP) arasında olması ve tüm rho_A değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, ölçüm araçlarının yüksek seviyede içsel tutarlılık ve güvenilirlik sergilediğini göstermektedir.

Tablo 12: Ölçüm Modellerine Yönelik Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha (Cronbach's α)	Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability, CR)	rho_A
Üretim Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Güvenirlik Analizi Sonuçları			
Paydaş Baskıları (PB)	0,930 – 0,930*	0,943 - 0,943*	0,932 – 0,932*
Yeşil Üretim Uygulamaları (YU)	0,879 - 0,777*	0,913 – 0,873*	0,898 – 0,780*
Kurumsal İtibar (KRI)	0,919 - 0,919*	0,936 - 0,936*	0,923 – 0,923*
Çevresel Performans (CP)	0,906 - 0,906*	0,928 - 0,928*	0,915 – 0,916*
Pazarlama Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Güvenirlik Analizi Sonuçları			
Paydaş Baskıları (PB)	0.892	0.916	0.902
Yeşil Pazarlama Uygulamaları (YP)	0.953	0.958	0.956
Kurumsal İtibar (KRI)	0.915	0.934	0.919
Çevresel Performans (CP)	0.926	0.942	0.930
Tedarik-Lojistik Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Güvenirlik Analizi Sonuçları			
Paydaş Baskıları (PB)	0.908	0.928	0.916
Yeşil Tedarik-Lojistik Uyg. (YTL)	0.938	0.947	0.941
Kurumsal İtibar (KRI)	0.920	0.938	0.926
Çevresel Performans (CP)	0.931	0.946	0.936
İnsan Kaynakları Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Güvenirlik Analizi Sonuçları			
Paydaş Baskıları (PB)	0,865 – 0,865**	0,896 - 0,896**	0,884 – 0,884**
Yeşil İKY Uygulamaları (YIK)	0,892 - 0,892**	0,914 – 0,914**	0,899 – 0,899**
Kurumsal İtibar (KRI)	0,807 – 0,794**	0,862 - 0,859**	0,821 – 0,813**
Çevresel Performans (CP)	0,873 - 0,873**	0,904 - 0,904**	0,876 – 0,876**

*Araştırmanın ilerleyen aşamalarında Yeşil Üretim Uygulamaları ölçeğinde yer alan YU1 ve YU3 kodlu ölçek maddeleri, ayırım (diskriminant) geçerliğini ve dolayısıyla faktör analizini olumsuz yönde etkilediğinden ötürü çıkarılmaktadır. * simgesi, YU1 ve YU3 kodlu ölçek maddelerinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonraki güvenirlilik skorlarını temsil etmektedir.

**Benzer şekilde, KRI3 kodlu ölçek maddesi ayırım geçerliğini ve dolayısıyla faktör analizini olumsuz yönde etkilediğinden ötürü çıkarılmaktadır. ** simgesi KRI3 kodlu ölçek maddesi araştırma modelinden çıkarıldıktan sonraki güvenirlilik skorlarını temsil etmektedir.

Birleşme geçerliği, bir faktör içerisindeki maddelerin birbirleriyle benzer bir yapıda olduklarını ifade etmektedir. Birleşme geçerliğinin sağlanıp sağlanmadığının tespit edilmesi amacıyla iki ana değer incelenmektedir. Bunlar, Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted, AVE) ve faktör yükleri (outer loadings) değerleridir. AVE değeri, her bir faktör için 0,5'ten büyük (Chin, 1998) ve standartlaştırılmış faktör yüklerinin de tüm göstergeler (ölçek maddeleri) için 0,50 üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2009). Tablo 13'te Açıklanan Ortalama Varyans'a yönelik analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 13'te sunulan bilgilere göre, AVE değerlerinin 0,610 (PB) ve 0,744 (CP) arasında olması birleşme geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 13: Ölçüm Modellerine Yönelik Açıklanan Ortalama Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Üretim Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Açıklanan Ortalama Varyans Analizi Sonuçları	
Paydaş Baskıları (PB)	0,703 - 0,703*
Yeşil Üretim Uygulamaları (YU)	0,677 – 0,692*
Kurumsal İtibar (KRI)	0,711 - 0,711*
Çevresel Performans (CP)	0,684 - 0,684*
Pazarlama Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Açıklanan Ortalama Varyans Analizi Sonuçları	
Paydaş Baskıları (PB)	0.610
Yeşil Pazarlama Uygulamaları (YTL)	0.639
Kurumsal İtibar (KRI)	0.704
Çevresel Performans (CP)	0.730
Tedarik-Lojistik Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Açıklanan Ortalama Varyans Analizi Sonuçları	
Paydaş Baskıları (PB)	0.648
Yeşil Tedarik-Lojistik Uygulamaları (YTL)	0.643
Kurumsal İtibar (KRI)	0.716
Çevresel Performans (CP)	0.744
İnsan Kaynakları Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Açıklanan Ortalama Varyans Analizi Sonuçları	
Paydaş Baskıları (PB)	0,554 - 0,554**
Yeşil İKY Uygulamaları (YIK)	0,572 – 0,572**
Kurumsal İtibar (KRI)	0,512 - 0,551**
Çevresel Performans (CP)	0,612 - 0,612**

* simgesi, YU1 ve YU3 kodlu ölçek maddelerinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonra açıklanan ortalama varyans skorlarını temsil etmektedir.

** simgesi, KRI3 kodlu ölçek maddelerinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonra açıklanan ortalama varyans skorlarını temsil etmektedir.

Birleşme geçerliğinin bir diğer şartı ise, bir faktör (değişken) altına atanan maddelere yönelik faktör yüklerinin o maddeyi temsil edebilecek bir güçte toplanmasıdır. Bunun için, faktöre atanan maddelerin faktör yüklerinin 0,60'ın üzerinde olması gereklidir (Hair vd., 2009). Tablo 14'te üretim departmanının yer aldığı modeldeki maddelere ait faktör yüklerine bakıldığında her bir faktöre ait maddenin faktör yükünün alt sınır değeri olan 0,60'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Tablo 14'teki faktör yüklerine yönelik analiz sonuçlarına göre, CP değişkeninin faktör yükleri 0.778 -0.944; KRI değişkeninin faktör yükleri 0,811 – 0.909; PB değişkeninin faktör yükleri 0,788 – 0.880 ve YU değişkeninin faktör yükleri 0,791 - 0,854 arasında yer almaktadır. Bu durum, her bir değişkene atanan maddelerin kendisine uygun değişken ile birleştiğini ve birleşme geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 14: Üretim Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modelinin Faktör Yükleri

Maddeler	CP	KRI	PB	YU
CP1	0.944 - 0.944*			
CP2	0.777 - 0.778*			
CP3	0.840 - 0.839*			
CP4	0.750 - 0.749*			
CP5	0.808 - 0.809*			
CP6	0.829 - 0.829*			
KRI1		0.910 – 0.909*		
KRI2		0.811 - 0.811*		
KRI3		0.827 – 0.829*		
KRI4		0.825 – 0.823*		
KRI5		0.844 – 0.842*		
KRI6		0.840 – 0.842*		
MB			0.789 – 0.788*	
MED			0.847 – 0.846*	
RAK			0.806 - 0.806*	
STK			0.852 – 0.852*	
TOP			0.879 – 0.880*	
YB			0.836 – 0.835*	
YON			0.858 – 0.859*	
YU1				0.939**
YU2				0.761 – 0.791*
YU3				0.775***
YU4				0.811 – 0.854*
YU5				0.817 – 0.849*

* simgesi, YU1 ve YU3 kodlu ölçek maddelerinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonraki faktör yüklerine yönelik skorlarını temsil etmektedir.

** ve *** simgeleri sırasıyla YU1 ve YU3 maddelerinin araştırma modelinden çıkarılmadan önceki faktör yükünü gösterir.

Tablo 15'te pazarlama departmanının yer aldığı modeldeki maddelere ait faktör yüklerine bakıldığında her bir faktöre ait maddenin faktör yükünün alt sınır değeri olan 0,60'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Pazarlama departmanının yer aldığı modeldeki faktör yüklerine yönelik analiz sonuçlarına göre, CP değişkeninin faktör yükleri 0.818 -0.887; KRI değişkeninin faktör yükleri 0,801 – 0.919; PB değişkeninin faktör yükleri 0,704 – 0.876 ve YP değişkeninin faktör yükleri 0,761 - 0,947 arasında yer almaktadır. Bu durum, her bir değişkene atanan maddelerin kendisine uygun değişken ile birleştiğini ve birleşme geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 15: Pazarlama Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modelinin Faktör Yükleri

Maddeler	CP	KRI	PB	YP
CP1	0.887			
CP2	0.818			
CP3	0.856			
CP4	0.846			
CP5	0.871			
CP6	0.847			
KRI1		0.919		
KRI2		0.801		
KRI3		0.827		
KRI4		0.819		
KRI5		0.817		
KRI6		0.844		
MB			0.876	
MED			0.821	
RAK			0.779	
STK			0.813	
TOP			0.726	
YB			0.732	
YON			0.704	
YP1				0.802
YP2				0.775
YP3				0.796
YP4				0.810
YP5				0.779
YP6				0.754
YP7				0.772
YP8				0.836
YP9				0.773
YP10				0.947
YP11				0.782
YP12				0.761
YP13				0.788

Tablo 16’da tedarik-lojistik departmanının yer aldığı araştırma modelindeki maddelere ait faktör yüklerine bakıldığında her bir faktöre ait maddenin faktör yükünün alt sınır değeri olan 0,60’ın üzerinde olduğu görülmektedir. Tablo 16’daki faktör yüklerine yönelik analiz sonuçlarına göre, CP değişkeninin faktör yükleri 0.839-0.938; KRI değişkeninin faktör yükleri 0,797 – 0.937; PB değişkeninin faktör yükleri 0,729 – 0.906 ve YTL değişkeninin faktör yükleri 0,744 - 0,946 arasında yer almaktadır. Bu durum, her bir değişkene atanan maddelerin kendisine uygun değişken ile birleştiğini ve birleşme geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 16: Tedarik-Lojistik Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modelinin Faktör Yükleri

Maddeler	CP	KRI	PB	YTL
CP1	0.938			
CP2	0.847			
CP3	0.855			
CP4	0.839			
CP5	0.844			
CP6	0.849			
KRI1		0.937		
KRI2		0.847		
KRI3		0.797		
KRI4		0.841		
KRI5		0.837		
KRI6		0.811		
MB			0.906	
MED			0.780	
RAK			0.729	
STK			0.805	
TOP			0.861	
YB			0.775	
YON			0.766	
YTL1				0.808
YTL2				0.797
YTL3				0.833
YTL4				0.744
YTL5				0.778
YTL6				0.946
YTL7				0.777
YTL8				0.758
YTL9				0.747
YTL10				0.783

Tablo 17’de insan kaynakları departmanının yer aldığı araştırma modelindeki maddelere ait faktör yüklerine yönelik analiz sonuçlarına göre, CP değişkeninin faktör yükleri 0.742 -0.813; KRI değişkeninin faktör yükleri 0,643 – 0.7860; PB değişkeninin faktör yükleri 0,648 – 0.876 ve YIK değişkeninin faktör yükleri 0,689 - 0,901 arasında yer almaktadır. Modeldeki her bir değişken için elde edilen sonuçların faktör yüklerinin 0,60’ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, her bir değişkene atanan maddelerin kendisine uygun değişken ile birleştiğini ve birleşme geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 17: İnsan Kaynakları Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modelinin Faktör Yükleri

Maddeler	CP	KRI	PB	YİK
CP1	0.793-0.793*			
CP2	0.742-0.742*			
CP3	0.779-0.779*			
CP4	0.813-0.813*			
CP5	0.763-0.763*			
CP6	0.802-0.803*			
KRI1		0.853-0.860*		
KRI2		0.731-0.753*		
KRI3		0.654**		
KRI4		0.736-0.741		
KRI5		0.670-0.697		
KRI6		0.627-0.643		
MB			0.876-0.876*	
MED			0.811-0.811*	
RAK			0.707-0.706*	
STK			0.684-0.685*	
TOP			0.736-0.735*	
YB			0.722-0.724*	
YON			0.648-0.648*	
YİK1				0.902-0.901*
YİK2				0.718-0.719*
YİK3				0.767-0.767*
YİK4				0.732-0.734*
YİK5				0.714-0.714*
YİK6				0.783-0.783*
YİK7				0.723-0.723*
YİK8				0.690-0.689*

* simgesi, KRI3 kodlu ölçek maddelerinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonraki faktör yüklerine yönelik skorlarını temsil etmektedir.

** simgesi, KRI3 maddesinin araştırma modelinden çıkarılmadan önceki faktör yükünü gösterir.

Üretim, pazarlama, tedarik-lojistik ve insan kaynakları departmanlarının yer aldığı ölçüm modellerine yönelik faktör analizi sonuçları görsel olarak da EK-6, EK-7, EK-8 ve EK-9’da sunulmuştur.

Araştırma modeline yönelik faktör yükleri irdelendikten sonra, üretim, pazarlama, tedarik-lojistik ve insan kaynakları departmanının yer aldığı araştırma modellerinin uyum iyiliği değerleri de incelenmiştir. Model uyum iyiliği değerleri ve bunların kritik değerleri, Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18: Ölçüm Modellerine Yönelik Model Uyum İyiliği Değerleri

Model Uyum İyiliği Metrikleri	Değerler	Kritik Değerler
Üretim Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları		
Ki-Kare (Chi-Square)	320.706 – 273.926*	-
SRMR	0.054 - 0.052*	≤ 0.08
NFI	0.873 - 0.874*	≥ 0.80
Pazarlama Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları		
Ki-Kare (Chi-Square)	702.785	-
SRMR	0.052	≤ 0.08
NFI	0.838	≥ 0.80
Tedarik-Lojistik Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları		
Ki-Kare (Chi-Square)	614.474	-
SRMR	0.051	≤ 0.08
NFI	0.851	≥ 0.80
İnsan Kaynakları Departmanını İçeren Ölçüm Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri Sonuçları		
Ki-Kare (Chi-Square)	458.325 – 417.835**	-
SRMR	0.069 - 0.070**	≤ 0.08
NFI	0.780 - 0.803**	≥ 0.80

* simgesi, YU1 ve YU3 kodlu ölçek maddelerinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonraki model uyum iyiliği değerleri sonuçlarını temsil etmektedir.

** simgesi, KRI3 kodlu ölçek maddesinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonraki model uyum iyiliği değerleri sonuçlarını temsil etmektedir.

Araştırma modeline yönelik ki-kare değerleri incelendiğinde bu değerlerin üretim departmanı için 273.926, pazarlama departmanı için 702.785, tedarik-lojistik departmanı için 614.474 ve insan kaynakları departmanı için 417.835 olduğu görülmektedir. Standardised Root Mean Square Residual (SRMR) olarak bilinen standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü değeri tüm departmanlar için 0.052 ile 0.070 arasında yer almaktadır ve bu değer 0.08'in altında olduğu için tüm departmanlara ait modellerin iyi bir uyuma sahip olduğu belirtilebilir. Ayrıca, Normed Fit Indices (NFI) olarak bilinen normlaştırılmış uyum indeksi değerleri tüm departmanlar için 0,803 ile 0.874 arasında yer almaktadır ve bu değer 0.80'in üzerindedir. Bulgulara ve bu metriğe göre de tüm departmanlara ait modellerin iyi uyum gösterdikleri belirtilebilir (Hu ve Bentler, 1999). Kısaca, ölçüm modellerinin genel olarak iyi bir uyum gösterdiğinden bahsedilebilir.

Ayrışma (diskriminant) geçerliği, bir değişkenin diğer değişkenlerden ne derece farklı olduğunu ölçen bir yapıdır (Hair vd., 2009). Ayrışma geçerliğinin test edilebilmesi için Fornell-Larcker kriterine ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranlarına bakılmaktadır. Fornell-Larcker kriterine göre, her bir faktöre ait AVE değerinin karekökü, o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon değerlerinden daha büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Departmanların yer aldığı araştırma modellerine yönelik Fornell-Larcker kriterine göre ayrışma geçerliğine yönelik sonuçlar Tablo 19'da verilmektedir. Tablo 19 incelendiğinde, her bir faktöre yönelik AVE değerinin karekökünün diğer faktörlerle olan korelasyonundan daha büyük olduğu

gözlemlenebilmektedir. Bu doğrultuda, Fornell-Larcker kriterine göre, faktörlerin birbirinden ayrı yapılar gösterdiği ve böylece ayrışma geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir.

Tablo 19: Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları

Değişkenler	CP	KRI	PB	YU
<i>Üretim Departmanı İçin Ayrışma Geçerliği Sonuçları (Fornell-Larcker Kriterine Göre)</i>				
CP	0.827 – 0.827*			
KRI	0.719 – 0.718*	0.843 – 0.843*		
PB	0.676 – 0.676*	0.639 – 0.640*	0.839 – 0.839*	
YU	0.720 – 0.655*	0.697 – 0.659*	0.843 – 0.761*	0.823 – 0.832*
<i>Pazarlama Departmanı İçin Ayrışma Geçerliği Sonuçları (Fornell-Larcker Kriterine Göre)</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YP
CP	0.854			
KRI	0.561	0.839		
PB	0.430	0.544	0.781	
YP	0.507	0.796	0.618	0.800
<i>Tedarik-Lojistik Departmanı İçin Ayrışma Geçerliği Sonuçları (Fornell-Larcker Kriterine Göre)</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YTL
CP	0.863			
KRI	0.674	0.846		
PB	0.575	0.695	0.805	
YTL	0.545	0.770	0.737	0.802
<i>İnsan Kaynakları Departmanı İçin Ayrışma Geçerliği Sonuçları (Fornell-Larcker Kriterine Göre)</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YİK
CP	0.782 – 0.782**			
KRI	0.719 – 0.689**	0.716 – 0.743**		
PB	0.464 – 0.464**	0.586 – 0.566**	0.744 – 0.744**	
YİK	0.553 – 0.554**	0.740 – 0.717**	0.561 – 0.561**	0.756 – 0.756**

* simgesi, YU1 ve YU3 kodlu ölçek maddelerinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonra Fornell-Larcker kriterine göre ayrışma geçerliği sonuçlarını temsil etmektedir.

** simgesi, KRI3 kodlu ölçek maddesinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonra Fornell-Larcker kriterine göre ayrışma geçerliği sonuçlarını temsil etmektedir.

HTMT oranı, modeldeki farklı değişkenlere ait maddelerin (indikatörlerin) korelasyonlarının ortalamasını, aynı değişkene ait göstergelerin korelasyonlarının geometrik ortalaması ile karşılaştırmaktadır. HTMT değerinin 0.90'dan düşük olması tercih edilmektedir. Bu durum, modeldeki değişkenler arasındaki ayrımın yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2015). Tablo 20'de departmanların yer aldığı araştırma modellerine yönelik HTMT oranına göre ayrışma geçerliğine yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 20: HTMT Oranına Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	CP	KRI	PB	YU
<i>Üretim Departmanı İçin Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Oranına Göre)</i>				
CP				
KRI	0.783 – 0.783*			
PB	0.732 – 0.732*	0.685 – 0.685*		
YU	0.796 – 0.774*	0.764 – 0.775*	0.925 – 0.894*	
<i>Pazarlama Departmanı İçin Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Oranına Göre)</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YP
CP				
KRI	0.603			
PB	0.467	0.595		
YP	0.533	0.849	0.662	
<i>Tedarik-Lojistik Departmanı İçin Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Oranına Göre)</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YTL
CP				
KRI	0.722			
PB	0.620	0.755		
YTL	0.579	0.825	0.792	
<i>İnsan Kaynakları Departmanı İçin Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Oranına Göre)</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YIK
CP				
KRI	0.846 – 0.815**			
PB	0.511 – 0.511**	0.671 – 0.651**		
YIK	0.621 – 0.621**	0.862 – 0.839**	0.616 – 0.616**	

* simgesi, YU1 ve YU3 kodlu ölçek maddelerinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonra HTMT oranına göre ayrışma geçerliliği sonuçlarını temsil etmektedir.

** simgesi, KRI3 kodlu ölçek maddesinin araştırma modelinden çıkarıldıktan sonra HTMT oranına göre ayrışma geçerliliği sonuçlarını temsil etmektedir.

Tablo 20’de sunulan HTMT oranına göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, araştırma modelindeki değişkenler arasında 0,90’ın üzerinde bir değer bulunmadığı görülmektedir. Bu durum, modeldeki değişkenlerin kavramsal olarak birbirine fazla benzemediğini, yani her bir değişkenin diğerinden ayrı ve özgün nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece, elde edilen bu sonuçlar değişkenler arasındaki ayrışmanın geçerliliğini de desteklemektedir.¹

¹Yapılan çapraz yüklemeler (Cross-Loadings) analizlerine göre, YU1 ve YU3 kodlu ölçek maddelerinin PB değişkeni içerisinde yer alan ölçek maddelerine çok yakın değerler aldığı gözlemlenmiştir. Nitekim bu durum, ayırım geçerliliğini sonuçlarını olumsuz olarak etkilemiştir. Bu bağlamda, bahsi geçen sorunun çözülebilmesi için olabildiğince az maddenin çıkarılmasına özen gösterilmiştir. Başta PB değişkeni içerisindeki maddelerin faktör yüklerine en yakın faktör yükü olan YU1 maddesi araştırma modelinden çıkarılmıştır. Ancak, yine de ayırım geçerliliğinin sağlanmadığı gözlemlenmiştir. YU1 maddesi çıkarıldıktan sonra PB değişkeni içerisinde yer alan ölçek maddelerine en yakın faktör yükünün YU3 olduğu gözlemlenmiş ve böylece YU3 maddesi de araştırma modelinden çıkarılmıştır. Bu madde çıkarıldıktan sonra ayırım geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Aynı süreç, KRI3 kodlu ölçek maddesi için de uygulanmıştır.

3.4.3.4 Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Gerçekleştirilen Analizler

Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik açısından uygun olduğunun belirlenmesinin ardından, araştırmacıların odaklanması gereken bir sonraki adım yapısal modelin değerlendirilmesidir. Yapısal model analizi, kuramın ampirik verilerle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Kuramın ampirik verilerle ne kadar uyumlu olduğunun değerlendirilebilmesi amacıyla, sırasıyla bir dizi analiz gerçekleştirilmektedir. Öncelikle ilk olarak, yapısal modelde çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorununun olmaması gerekmektedir. Çoklu doğrusallık sorunu, ölçüm modellerinde yer alan değişkenler arasında yüksek korelasyonlar gözlemlendiğinde ortaya çıkmaktadır. Çoklu doğrusallık sorunu olduğunda iki değişken arasında yüksek düzeyde benzeşmenin olduğu, bu durumun sonucunda da aslında bu iki değişkenin aynı olguyu ölçtüğü düşünülmektedir. Nitekim yüksek korelasyonlar ve benzeşmeler, metodolojik açıdan sorunlara neden olabildiği gibi, modelde yer alan değişkeni içeren kavramın ve kuramın yorumlanmasında da sorunlara sebebiyet verebilmektedir. Araştırma modelindeki doğrusallık düzeyinin değerlendirilmesi amacıyla, Varyans Artırıcı Faktör (Variance Inflation Factor, VIF) analizinin yapılması önemlidir. VIF, modeldeki değişkenlerin birbirleriyle ne kadar doğrusal ilişkiye sahip olduklarını göstermektedir. Bu sayede, VIF analizi çoklu doğrusallık sorununun olup olmadığının tespit edilmesinde araştırmacılara yol göstermektedir. VIF değerinin 5 veya daha yüksek olması, modelde potansiyel bir doğrusallık sorunun olduğuna işaret etmektedir. Yüksek VIF değerleri, modelin doğruluğunu ve güvenilirliğini etkileyebilmektedir (O'Brien, 2007). Tablo 21'de, değişkenlerin VIF katsayıları gözlemlenebilmektedir.

Araştırmada ele alınan her bir bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi sırasında hesaplanan Inner VIF (Varyans Artırıcı Faktör) değerleri 1 ile 10 arasında bir aralıkta yer almaktadır. Bu değerler göz önünde bulundurulduğunda, ölçekler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir. Dolayısıyla, değişkenlerin birbirleriyle aşırı bağlantılı olmadığını ve modelin doğruluğunu olumsuz etkileyebilecek bir sorunun bulunmadığını söylenebilir. Ayrıca, bu araştırmada zaman ve maliyet gibi çeşitli kısıtlar nedeniyle değişkenlere yönelik veriler tek bir zaman diliminde (herhangi bir zaman aralığı olmadan) toplanmıştır. Araştırmadaki tüm ölçekleri içeren anketlerin tek bir zamanda toplanması Ortak Yöntem Yanlılığı'na (Common Method Bias, CMB) sebep olabilmektedir. Ortak yöntem yanlılığının varlığı durumunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ölçüm aracındaki ortak varyans nedeniyle abartılı olarak artmış veya azaltılmış olarak yorumlanabilmektedir. VIF skorunun 3.3'ten az olması, ilgili araştırmada ortak yöntem yanlılığının olmadığını göstermektedir (Kock, 2015). Bu çalışmada da VIF skorunun 3.3'ten az olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışmada, ortak yöntem yanlılığı sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 21: Araştırmanın Yapısal Modeli İçin Varyans Artırcı Faktör Analizi (VIF) Sonuçları

Değişkenler	CP	KRI	PB	YU
<i>Üretim Departmanı İçin Varyans Artırcı Faktör Analizi Sonuçları</i>				
CP				
KRI				
PB	2.377	2.377		1.000
YU	2.377	2.377		
<i>Pazarlama Departmanı İçin Varyans Artırcı Faktör Analizi Sonuçları</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YP
CP				
KRI				
PB	1.618	1.618		1.000
YP	1.618	1.618		
<i>Tedarik-Lojistik Departmanı İçin Varyans Artırcı Faktör Analizi Sonuçları</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YTL
CP				
KRI				
PB	2.191	2.191		1.000
YTL	2.191	2.191		
<i>İnsan Kaynakları Departmanı İçin Varyans Artırcı Faktör Analizi Sonuçları</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YIK
CP				
KRI				
PB	1.458	1.458		1.000
YIK	1.458	1.458		

3.4.3.5. Yapısal Eşitlik Modeli Doğrultusunda Yol Analizi Sonuçları

Bu araştırmada, hipotezlerin değerlendirilmesi amacıyla Kısmi En Küçük Kareler (Partial Least Squares, PLS) yöntemi aracılığıyla yapısal eşitlik modellemesi analizi gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin etkisini değerlendirmek için bootstrapping (yeniden örnekleme) yöntemine başvurulmuştur. Bu metodoloji çerçevesinde, örneklemden seçilen yeniden örneklemlerle toplamda 10000 farklı örneklem seti oluşturulmuştur. Bu sayede, farklı yollar arasındaki istatistiksel anlamlılık düzeyleri hesaplanmıştır (Hair vd., 2016; Henseler vd., 2016). Ayrıca, araştırma modelindeki hipotezlerin istatistiksel olarak analiz edilmesi için yol analizi yönteminden yararlanılmıştır. Yapısal model ve hipotezler; yol katsayıları, anlamlılık düzeyleri ve t-istatistikleri kapsamında incelenmiştir. İlk aşamada, Tablo 22’de üretim departmanı kapsamında doğrudan etkinin yer aldığı modele yönelik istatistiki bulgular yer almaktadır.

Tablo 22: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Üretim Departmanı – Doğrudan Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
PB → YU	0.748	0.032	23.020***	[0.685, 0.794]	Kabul Edildi
PB → KRI	0.329	0.106	3.117***	[0.153, 0.501]	Kabul Edildi
PB → CP	0.424	0.091	4.642***	[0.269, 0.570]	Kabul Edildi
YU → KRI	0.398	0.095	4.194***	[0.237, 0.548]	Kabul Edildi
YU → CP	0.326	0.087	3.741***	[0.182, 0.467]	Kabul Edildi
Faaliyet Süresi → YU	0.013	0.066	0.203	[-0.094, 0.122]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → KRI	-0.036	0.076	0.468	[-0.159, 0.091]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → CP	-0.079	0.084	0.941	[-0.211, 0.062]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YU	-0.031	0.069	0.455	[-0.144, 0.080]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → KRI	-0.069	0.079	0.883	[-0.199, 0.060]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → CP	-0.020	0.068	0.293	[-0.132, 0.093]	Red Edildi
Sektör → YU	0.039	0.060	0.648	[-0.059, 0.138]	Red Edildi
Sektör → KRI	-0.006	0.070	0.092	[-0.117, 0.112]	Red Edildi
Sektör → CP	-0.020	0.068	0.293	[-0.174, 0.063]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → YU	0.082	0.064	1.293	[-0.024, 0.186]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → KRI	0.046	0.076	0.604	[-0.083, 0.165]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → CP	0.083	0.071	1.161	[-0.037, 0.200]	Red Edildi

***p ≤ 0.001

Araştırmadan elde edilen bulgular; paydaş baskısının çeşitli ölçütler üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Paydaş baskısının özellikle yeşil üretim uygulamaları üzerindeki etkisi (PB → YU = 0.748) oldukça yüksek ve pozitif yönde olup, bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (t=23.020, p<0,001). Paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisi de pozitif ve güçlü bir etkidir (PB → CP = 0.424) ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (t=4.642, p<0,001). Ayrıca, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisi de pozitif yönlü ve güçlü bir etkidir (PB → KRI = 0,329) ve bu etki de istatistiksel olarak anlamlıdır (t=3.117, p<0,001). İlaveten, yeşil üretim uygulamalarının kurumsal itibar (YU → KRI = 0.398) ve çevresel performans (YU → CP = 0.326) üzerindeki etkileri de anlamlı ve güçlüdür (sırasıyla, t = 4.194 ve 3.741, her ikisi için de p<0,001). Bu sonuçlar; paydaş baskısının ve yeşil üretim uygulamalarının varlığının pozitif örgütsel çıktılar olarak bahsedilen kurumsal itibar ve çevresel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırmaya dahil edilen kontrol değişkenlerinin varlığı ile sektörel ve işletme dinamiklerinin (faaliyet süresi, çalışan sayısı – işletme büyüklüğü, faaliyet gösterilen sektör ve sahiplik yapısının) yeşil üretim uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkileri de irdelenmiştir. Tablo 22'deki bulgulara göre, kontrol değişkenlerinin yeşil üretim uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans üzerinde istatistiki açıdan herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilmemiştir.

Araştırmanın bir diğer temel amacı; paydaş baskısının kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil üretim uygulamalarının aracılık rolünü incelemektir. Dolaylı etkinin ve doğrudan etkinin her ikisinin de anlamlı olduğu durumlarda “kısmi aracılık” etkisinden söz edilmektedir. Eğer dolaylı etki anlamlı fakat doğrudan etki anlamsızsa, bu durum “tam aracılık” olarak kabul edilmektedir (Zhao vd., 2010). Araştırmada elde edilen aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar, Tablo 23'te sunulmaktadır.

Tablo 23: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Üretim Departmanı - Aracı Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
PB $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ KRI	0.298	0.072	4.155***	[0.178, 0.413]	Kabul Edildi
PB $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ CP	0.244	0.067	3.628***	[0.137, 0.356]	Kabul Edildi
Faaliyet Süresi $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ KRI	0.005	0.027	0.195	[-0.094, 0.122]	Red Edildi
Faaliyet Süresi $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ CP	0.004	0.022	0.194	[-0.159, 0.091]	Red Edildi
Çalışan Sayısı $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ KRI	-0.012	0.028	0.437	[-0.144, 0.080]	Red Edildi
Çalışan Sayısı $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ CP	-0.010	0.024	0.433	[-0.199, 0.060]	Red Edildi
Sektör $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ KRI	0.015	0.026	0.603	[-0.059, 0.138]	Red Edildi
Sektör $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ CP	0.013	0.020	0.617	[-0.117, 0.112]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ KRI	0.033	0.029	1.135	[0.137, 0.356]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ CP	0.027	0.024	1.117	[-0.083, 0.165]	Red Edildi

***p $\leq$ 0.001

Araştırmada, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (PB $\rightarrow$ KRI = 0,331) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir (t=26.360, p<0,001). Aynı zamanda, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yeşil üretim uygulamalarının da anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (PB $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ KRI = 0.298, t=4,155, p<0,001). Bu durumda, yeşil üretim uygulamalarının paydaş baskıları ve kurumsal itibar arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilir. Benzer şekilde, paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (PB $\rightarrow$ CP = 0,424) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir (t=4.642, p<0,001). Aynı zamanda, paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil üretim uygulamalarının da anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (PB $\rightarrow$ YU $\rightarrow$ CP = 0.244, t=3.628, p<0,001). Bu durumda, yeşil üretim uygulamalarının paydaş baskıları ve çevresel performans arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilir. Kontrol değişkenlerinin pozitif örgütsel çıktılar üzerinde yeşil üretim uygulamalarının aracı rolüne bu çalışmada rastlanmamıştır.

İkinci aşamada, Tablo 24’te pazarlama departmanı kapsamında doğrudan etkinin yer aldığı modele yönelik istatistiki bulgular yer almaktadır.

Tablo 24: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Pazarlama Departmanı - Doğrudan Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
PB → YP	0.605	0.058	10.345***	[0.492, 0.689]	Kabul Edildi
PB → KRI	0.083	0.068	1.225	[-0.029, 0.191]	Red Edildi
PB → CP	0.175	0.086	2.035*	[0.003, 0.335]	Kabul Edildi
YP → KRI	0.742	0.052	14.410***	[0.654, 0.823]	Kabul Edildi
YP → CP	0.378	0.101	3.741***	[0.214, 0.544]	Kabul Edildi
Faaliyet Süresi → YP	-0.065	0.075	0.862	[-0.191, 0.055]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → KRI	-0.003	0.058	0.047	[-0.099, 0.091]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → CP	-0.055	0.069	0.787	[-0.171, 0.058]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YP	0.037	0.070	0.530	[-0.077, 0.150]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → KRI	-0.015	0.051	0.298	[-0.101, 0.067]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → CP	-0.044	0.061	0.714	[-0.141, 0.060]	Red Edildi
Sektör → YP	-0.027	0.062	0.443	[-0.109, 0.103]	Red Edildi
Sektör → KRI	-0.037	0.057	0.649	[-0.061, 0.100]	Red Edildi
Sektör → CP	-0.055	0.070	0.784	[-0.170, 0.059]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → YP	0.045	0.062	0.733	[0.019, 0.222]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → KRI	0.027	0.049	0.556	[-0.050, 0.111]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → CP	0.119	0.050	2.380*	[0.020, 0.148]	Kabul Edildi

*p ≤ 0.05, ***p ≤ 0.001

Araştırmadan elde edilen bulgular; paydaş baskısının çeşitli ölçütler üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Paydaş baskısının yeşil pazarlama uygulamaları üzerindeki etkisi (PB → YP = 0.605) oldukça yüksek ve pozitif yönde olup, bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (t=10.345, p<0,001). Paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisi de pozitif ve önemli bir etkidir (PB → CP = 0.175) ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (t=2.035, p<0,05). Ancak, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamsızdır (PB → KRI = 0.083; t=1,225; p>0,05). İlaveten, yeşil pazarlama uygulamalarının kurumsal itibar (YP → KRI = 0.742) ve çevresel performans (YP → CP = 0.378) üzerindeki etkileri de anlamlı ve güçlüdür (sırasıyla, t = 14.410 ve 3.741, her ikisi için de p<0,001). Bu sonuçlar; paydaş baskısının ve yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının varlığının pozitif örgütsel çıktılar olarak bahsedilen kurumsal itibar ve çevresel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırmaya dahil edilen kontrol değişkenlerinin varlığı ile sektörel ve işletme dinamiklerinin (faaliyet süresi, çalışan sayısı, faaliyet gösterilen sektör ve sahiplik yapısının) yeşil pazarlama uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkileri de irdelenmiştir. Tablo 24'teki bulgulara göre kontrol değişkenlerinden olan sahiplik yapısının çevresel performans üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmiştir (Sahiplik Yapısı → CP = 0,119, t=2.380, p<0,05). Kodlamalarda yerli şirketler (1), yabancı şirketler (2) ve yabancı ortaklı şirketler (3) olarak

kodlandığından, yerli şirketlerden yabancı ve yabancı ortaklı şirketlere geçildiğinde çevresel performansın arttığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Araştırmanın bir diğer temel amacı; paydaş baskısının kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil pazarlama uygulamalarının aracılık rolünü incelemektir. Araştırmada elde edilen aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar, Tablo 25'te sunulmaktadır.

Tablo 25: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Pazarlama Departmanı - Aracı Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CI _{Low} , CI _{High}]	Sonuç
PB → YP → KRI	0.449	0.061	7.394***	[0.348, 0.546]	Kabul Edildi
PB → YP → CP	0.229	0.070	3.264***	[0.126, 0.355]	Kabul Edildi
Faaliyet Süresi → YP → KRI	-0.048	0.056	0.861	[-0.142, 0.042]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → YP → CP	-0.024	0.031	0.781	[-0.086, 0.017]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YP → KRI	0.028	0.052	0.526	[-0.056, 0.113]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YP → CP	0.014	0.028	0.506	[-0.027, 0.064]	Red Edildi
Sektör → YP → KRI	-0.001	0.048	0.020	[-0.083, 0.076]	Red Edildi
Sektör → YP → CP	-0.001	0.025	0.020	[-0.043, 0.040]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → YP → KRI	0.033	0.046	0.725	[-0.040, 0.112]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → YP → CP	0.017	0.025	0.671	[-0.017, 0.066]	Red Edildi

*p ≤0.05, ***p ≤0.001

Araştırmada, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (PB → KRI = 0.083; t=1,225; p>0,05) anlamsız olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yeşil pazarlama uygulamalarının da anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (PB → YP → KRI = 0.449, t=7.394, p<0,001). Bu durumda, yeşil pazarlama uygulamalarının paydaş baskıları ve kurumsal itibar arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “tam aracılık” olduğu belirtilebilir. Ayrıca, paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (PB → CP = 0.175) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir (t=2.035, p<0,05). Aynı zamanda, paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil pazarlama uygulamalarının da anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (PB → YP → CP = 0.229, t=3.264, p<0,001). Bu durumda, yeşil pazarlama uygulamalarının paydaş baskıları ve çevresel performans arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilir. Kontrol değişkenlerinin pozitif örgütsel çıktılar üzerinde yeşil pazarlama uygulamalarının aracı rolüne bu çalışmada rastlanmamıştır.

Üçüncü aşamada, Tablo 26’da tedarik-lojistik departmanı kapsamında doğrudan etkinin yer aldığı modele yönelik istatistikî bulgular yer almaktadır.

Tablo 26: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Tedarik-Lojistik Departmanı Doğrudan Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
PB → YTL	0.744	0.037	20.137***	[0.675, 0.798]	Kabul Edildi
PB → KRI	0.277	0.079	3.523***	[0.139, 0.398]	Kabul Edildi
PB → CP	0.411	0.104	3.965***	[0.227, 0.568]	Kabul Edildi
YTL → KRI	0.569	0.070	8.118***	[0.460, 0.689]	Kabul Edildi
YTL → CP	0.260	0.098	2.640**	[0.101, 0.425]	Kabul Edildi
Faaliyet Süresi → YTL	-0.081	0.068	1.184	[-0.193, 0.033]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → KRI	0.035	0.058	0.601	[-0.061, 0.133]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → CP	-0.032	0.067	0.473	[-0.142, 0.081]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YTL	0.022	0.054	0.411	[-0.064, 0.113]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → KRI	-0.038	0.048	0.793	[-0.120, 0.038]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → CP	0.018	0.063	0.289	[-0.087, 0.120]	Red Edildi
Sektör → YTL	-0.027	0.062	0.443	[-0.129, 0.075]	Red Edildi
Sektör → KRI	-0.037	0.057	0.649	[-0.128, 0.060]	Red Edildi
Sektör → CP	-0.144	0.068	2.109*	[-0.254, -0.030]	Kabul Edildi
Sahiplik Yapısı → YTL	0.002	0.054	0.035	[-0.085, 0.093]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → KRI	-0.033	0.051	0.633	[0.121, 0.048]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → CP	-0.113	0.054	1.540	[-0.230, 0.011]	Red Edildi

*p ≤ 0.05, **p ≤ 0.01, ***p ≤ 0.001

Araştırmadan elde edilen bulgular; paydaş baskısının çeşitli ölçütler üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Paydaş baskısının yeşil tedarik uygulamaları üzerindeki etkisi (PB → YTL = 0.744) oldukça yüksek ve pozitif yönde olup, bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (t=20.137, p<0,001). Paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisi de pozitif ve önemli bir etkidir (PB → CP = 0.411) ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (t=3.965, p<0,001). Ayrıca, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisi de pozitif yönlü ve önemli bir etkidir (PB → KRI = 0,277) ve bu etki de istatistiksel olarak anlamlıdır (t=3.523, p<0,001). İlaveten, yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının kurumsal itibar (YTL → KRI = 0.569) ve çevresel performans (YTL → CP = 0.260) üzerindeki etkileri de anlamlı ve güçlüdür (sırasıyla, t = 8.118 ve 2.640, her ikisi için de p<0,001). Bu sonuçlar; paydaş baskısının ve yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının varlığının pozitif örgütsel çıktılar olarak bahsedilen kurumsal itibar ve çevresel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırmaya dahil edilen kontrol değişkenlerinin varlığı ile sektörel ve işletme dinamiklerinin (faaliyet süresi, çalışan sayısı, faaliyet gösterilen sektör ve sahiplik yapısının) yeşil tedarik-lojistik uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkileri de irdelenmiştir. Tablo 26'daki bulgulara göre kontrol değişkenlerinden olan sektörün çevresel performans üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmiştir (Sektör → CP = -0,144, t=2.109, p<0,05).

Araştırmanın bir diğer temel amacı; paydaş baskısının kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının aracılık rolünü incelemektir. Araştırmada elde edilen aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar, Tablo 27'de sunulmaktadır.

Tablo 27: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Tedarik-Lojistik Departmanı Aracı Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CI _{Low} , CI _{High}]	Sonuç
PB → YTL → KRI	0.424	0.060	7.005***	[0.331, 0.527]	Kabul Edildi
PB → YTL → CP	0.193	0.077	2.517***	[0.074, 0.326]	Kabul Edildi
Faaliyet Süresi → YTL → KRI	-0.046	0.039	1.167	[-0.113, 0.017]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → YTL → CP	-0.021	0.020	1.040	[-0.065, 0.003]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YTL → KRI	0.013	0.031	0.408	[-0.037, 0.065]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YTL → CP	0.006	0.015	0.386	[-0.065, 0.003]	Red Edildi
Sektör → YTL → KRI	-0.016	0.039	0.443	[-0.073, 0.043]	Red Edildi
Sektör → YTL → CP	-0.007	0.017	0.411	[-0.040, 0.017]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → YTL → KRI	0.001	0.031	0.035	[-0.049, 0.054]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → YTL → CP	0.000	0.015	0.033	[-0.024, 0.025]	Red Edildi

*p ≤0.05, ***p ≤0.001

Araştırmada, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (PB → KRI = 0,277) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir (t=20.137, p<0,001). Aynı zamanda, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının da anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (PB → YTL → KRI = 0.424, t=7.005, p<0,001). Bu durumda, yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının paydaş baskıları ve kurumsal itibar arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilir. Benzer şekilde, paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (PB → CP = 0.411) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir (t=3.965, p<0,001). Aynı zamanda, paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının da anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (PB → YTL → CP = 0.193, t=2.517, p<0,001). Bu durumda, yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının paydaş baskıları ve çevresel performans arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilir. Kontrol değişkenlerinin pozitif örgütsel çıktılar üzerinde yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının aracı rolüne bu çalışmada rastlanmamıştır.

Dördüncü aşamada, Tablo 28’de insan kaynakları departmanı kapsamında doğrudan etkinin yer aldığı modele yönelik istatistiki bulgular yer almaktadır.

Tablo 28: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (İnsan Kaynakları Departmanı - Doğrudan Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
PB → YIK	0.574	0.065	8.794***	[0.454, 0.670]	Kabul Edildi
PB → KRI	0.232	0.080	2.902**	[0.094, 0.359]	Kabul Edildi
PB → CP	0.245	0.092	2.669**	[0.089, 0.393]	Kabul Edildi
YIK → KRI	0.597	0.086	5.305***	[0.487, 0.697]	Kabul Edildi
YIK → CP	0.458	0.078	6.362***	[0.305, 0.589]	Kabul Edildi
Faaliyet Süresi → YIK	-0.110	0.091	1.215	[-0.254, 0.043]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → KRI	0.069	0.074	0.923	[-0.051, 0.195]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → CP	0.122	0.094	1.303	[-0.036, 0.271]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YIK	0.086	0.078	1.104	[-0.038, 0.216]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → KRI	0.006	0.075	0.074	[-0.113, 0.130]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → CP	-0.113	0.076	1.489	[-0.237, 0.012]	Red Edildi
Sektör → YIK	0.143	0.069	2.072*	[0.010, 0.267]	Kabul Edildi
Sektör → KRI	-0.005	0.070	0.071	[-0.120, 0.109]	Red Edildi
Sektör → CP	-0.064	0.087	0.730	[-0.202, 0.083]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → YIK	0.125	0.060	2.083*	[0.003, 0.245]	Kabul Edildi
Sahiplik Yapısı → KRI	-0.019	0.068	0.280	[-0.131, 0.093]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → CP	0.075	0.073	1.026	[-0.049, 0.190]	Red Edildi

*p ≤ 0.05, **p ≤ 0.01, ***p ≤ 0.001

Araştırmadan elde edilen bulgular; paydaş baskısının çeşitli ölçütler üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Paydaş baskısının yeşil insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi (PB → YIK = 0.574) oldukça yüksek ve pozitif yönde olup, bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (t=8.794, p<0,001). Paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisi de pozitif ve önemli bir etkidir (PB → CP = 0.245) ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (t=2.669, p<0,001). Ayrıca, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisi de pozitif yönlü ve önemli bir etkidir (PB → KRI = 0.232) ve bu etki de istatistiksel olarak anlamlıdır (t=2.902, p<0,001). İlaveten, yeşil insan kaynakları uygulamalarının kurumsal itibar (YIK → KRI = 0.597) ve çevresel performans (YIK → CP = 0.245) üzerindeki etkileri de anlamlı ve güçlüdür (sırasıyla, t = 6.362 ve 5.305, her ikisi için de p<0,001). Bu sonuçlar; paydaş baskısının ve yeşil insan kaynakları uygulamalarının varlığının pozitif örgütsel çıktılar olarak bahsedilen kurumsal itibar ve çevresel performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırmaya dahil edilen kontrol değişkenlerinin varlığı ile sektörel ve işletme dinamiklerinin (faaliyet süresi, çalışan sayısı, faaliyet gösterilen sektör ve sahiplik yapısının) yeşil insan kaynakları uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkileri de irdelenmiştir. Tablo 28'deki bulgulara göre kontrol değişkenlerinden olan sektörün yeşil insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı etkisi görülmüştür (Sektör → YIK =0,143, t=2.072, p<0,05). İlaveten, sahiplik yapısının yeşil insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmiştir.

Kodlamalarda yerli şirketler (1), yabancı şirketler (2) ve yabancı ortaklı şirketler (3) olarak kodlandığından, yerli şirketlerden yabancı ve yabancı ortaklı şirketlere geçildiğinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının daha çok uygulandığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Araştırmanın bir diğer temel amacı; paydaş baskısının kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolünü incelemektir. Araştırmada elde edilen aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar, Tablo 29'da sunulmaktadır.

Tablo 29: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (İnsan Kaynakları Departmanı - Aracı Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
PB → YIK → KRI	0.343	0.061	5.585***	[0.244, 0.444]	Kabul Edildi
PB → YIK → CP	0.263	0.062	4.263***	[0.165, 0.370]	Kabul Edildi
Faaliyet Süresi → YIK → KRI	-0.066	0.055	1.202	[-0.155, 0.024]	Red Edildi
Faaliyet Süresi → YIK → CP	-0.050	0.043	1.183	[-0.125, 0.015]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YIK → KRI	0.052	0.047	1.099	[-0.023, 0.130]	Red Edildi
Çalışan Sayısı → YIK → CP	0.040	0.036	1.102	[-0.016, 0.100]	Red Edildi
Sektör → YIK → KRI	0.085	0.041	2.073*	[0.007, 0.165]	Kabul Edildi
Sektör → YIK → CP	0.065	0.038	1.710	[0.009, 0.136]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → YIK → KRI	0.060	0.046	1.304	[-0.012, 0.132]	Red Edildi
Sahiplik Yapısı → YIK → CP	0.057	0.047	1.212	[-0.014, 0.119]	Red Edildi

*p ≤0.05, ***p ≤0.001

Araştırmada, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (PB → KRI = 0,232) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir (t=2.902, p<0,001). Aynı zamanda, paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının da anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (PB → YIK → KRI = 0.343, t=5.585, p<0,001). Bu durumda, yeşil insan kaynakları uygulamalarının paydaş baskıları ve kurumsal itibar arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilir. Benzer şekilde, paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (PB → CP = 0.245) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir (t=2.669, p<0,001). Aynı zamanda, paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının da anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (PB → YIK → CP = 0.263, t=4.263, p<0,001). Bu durumda, yeşil insan kaynakları uygulamalarının paydaş baskıları ve çevresel performans arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilir.

Kontrol değişkenlerinden sektörün kurumsal itibar (Sektör → YIK → KRI = 0.085, t= 2.073; p<0,05) üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracı rolü anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu bağlamda, sektörün doğrudan kurumsal itibar üzerinde anlamlı etkiye sahip değilken bu etkinin yeşil insan kaynakları uygulamaları aracılığı ile anlamlı hale gelmesi sonucunda yeşil insan kaynaklarının bu etkide “tam aracı” rol oynadığı belirtilebilir.

Yapısal model analizlerinin önemli bir parçası, determinasyon katsayısının (R^2) hesaplanmasıdır. R^2 değeri, modelin açıklama gücünü ve tahmin yeteneğini göstermektedir. Bağımlı değişkenlerin varyansının ne kadarının model tarafından açıklandığını gösteren bu değer, modelin tahmin doğruluğunu anlaşılması açısından önemlidir. R^2 değeri 0 ile 1 arasında değişmekte olup, değer 1'e yakın olması modelin güçlü tahmin yeteneğine işaret etmektedir. R^2 değeri 0.25 ise zayıf, 0.50 ise orta ve 0.75 veya üzeri ise modelin açıklama gücünün yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 2011). Tablo 30'da tüm departmanları kapsayan determinasyon katsayılarına yönelik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 30: Yapısal Model Doğrultusunda Determinasyon Katsayısı (R^2) Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	R^2	R^2 Adjusted (Düzeltilmiş)
<i>Üretim Departmanı İçin Determinasyon Katsayısı Sonuçları</i>		
YU	0.587	0.570
KRI	0.488	0.461
CP	0.516	0.491
<i>Pazarlama Departmanı İçin Determinasyon Katsayısı Sonuçları</i>		
YP	0.387	0.367
KRI	0.639	0.625
CP	0.303	0.276
<i>Tedarik-Lojistik Departmanı İçin Determinasyon Katsayısı Sonuçları</i>		
YTL	0.548	0.534
KRI	0.633	0.618
CP	0.389	0.365
<i>İnsan Kaynakları Departmanı İçin Determinasyon Katsayısı Sonuçları</i>		
YIK	0.363	0.338
KRI	0.557	0.536
CP	0.371	0.341

Tablo 30'da sunulan verilere göre, YU, KRI ve CP bağımlı değişkenleri için hesaplanan R^2 değeri sırasıyla 0.587, 0.488 ve 0.516 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, araştırma modelindeki bağımsız değişken olan paydaş baskısının, yeşil üretim uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki değişimin sırasıyla yaklaşık %58.7, %48.8 ve %51.6'sını açıklayabildiğini göstermektedir. YP, KRI ve CP bağımlı değişkenleri için hesaplanan R^2 değeri sırasıyla 0.387,

0.639 ve 0.303 olarak belirlenmiştir. Bu, araştırma modelindeki bağımsız değişken olan paydaş baskısının, yeşil tedarik-lojistik uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki değişimin sırasıyla yaklaşık %38.7, %63.9 ve %30.3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. YTL, KRI ve CP bağımlı değişkenleri için hesaplanan R^2 değeri sırasıyla 0.548, 0.633 ve 0.389 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, araştırma modelindeki bağımsız değişken olan paydaş baskısının, yeşil tedarik-lojistik uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki değişimin sırasıyla yaklaşık %54.8, %63.3 ve %38.9'unu açıklayabildiğini göstermektedir. YIK, KRI ve CP bağımlı değişkenleri için hesaplanan R^2 değeri sırasıyla 0.363, 0.557 ve 0.371 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, araştırma modelindeki bağımsız değişken olan paydaş baskısının, yeşil insan kaynakları uygulamaları, kurumsal itibar ve çevresel performans üzerindeki değişimin sırasıyla yaklaşık %36.3, %55.7 ve %37.1'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Sonuç olarak, paydaş baskısının modelin bağımlı değişkenin varyansının önemli bir kısmını açıklayabildiğini ve böylece paydaş baskısı değişkeninin etkili bir tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın yapısal modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etki büyüklüklerini belirlemek amacıyla f^2 değeri hesaplanmıştır. Bu değer, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ayrı ayrı göstermek için kullanılmaktadır. Bir değişkenin f^2 değeri 0.02 ve üzerindeyse bu küçük bir etki, 0.15 ve üzerindeyse orta düzeyde bir etki ve 0.35 ve üzerindeyse büyük bir etki olarak kabul edilmektedir (Cohen, 1988). Tablo 31'de tüm departmanların yer aldığı modellerdeki değişkenlere yönelik etki büyüklüğü sonuçları sunulmaktadır.

Paydaş baskısının yeşil üretim uygulamalarına olan etki gücü oldukça yüksek ($1.377 > 0.35$), çevresel performansa olan etki gücü orta (0.150) ve kurumsal itibara olan etki gücü düşük ($0.087 > 0.02$) düzeydedir. Yeşil üretim uygulamalarının kurumsal itibara ($0.15 > 0.135$) ve çevresel performansa ($0.15 > 0.095$) olan etki gücü de düşük düzeydedir. Paydaş baskısının yeşil pazarlama uygulamalarına olan etki gücü oldukça yüksek ($0.577 > 0.35$), çevresel performansa ($0.15 > 0.027$) etkisi düşük ve kurumsal itibara ($0.02 > 0.012$) olan etkisi istatistiki açıdan yoktur. Yeşil pazarlama uygulamalarının çevresel performansa ($0.15 > 0.126$) olan etki gücü düşük ve kurumsal itibara ($0.936 > 0.35$) olan etki gücü de yüksek düzeydedir. Paydaş baskısının yeşil tedarik-lojistik uygulamalarına olan etki gücü oldukça yüksek ($1.129 > 0.35$), çevresel performansa ($0.15 > 0.120$) ve kurumsal itibara ($0.15 > 0.091$) olan etki gücü düşük düzeydedir. Yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının çevresel performansa ($0.15 > 0.050$) olan etki gücü düşük ve kurumsal itibara ($0.398 > 0.35$) olan etki gücü de yüksek düzeydedir. Paydaş baskısının yeşil insan kaynakları uygulamalarına olan etki gücü oldukça yüksek ($0.473 > 0.35$), çevresel performansa ($0.15 > 0.059$) ve kurumsal itibara ($0.15 > 0.076$) olan etki gücü düşük düzeydedir. Yeşil insan kaynakları

uygulamalarının çevresel performansa ($0.35 > 0.212$) olan etki gücü orta ve kurumsal itibara ($0.513 > 0.35$) olan etki gücü de yüksek düzeydedir.

Tablo 31: Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Etki Büyüklüğü (f^2) Sonuçları

Değişkenler	CP	KRI	PB	YU
<i>Üretim Departmanı İçin Etki Büyüklüğü Sonuçları</i>				
CP				
KRI				
PB	0.150	0.087		1.377
YU	0.095	0.135		
<i>Pazarlama Departmanı İçin Etki Büyüklüğü Sonuçları</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YP
CP				
KRI				
PB	0.027	0.012		0.577
YP	0.126	0.936		
<i>Tedarik-Lojistik Departmanı İçin Etki Büyüklüğü Sonuçları</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YTL
CP				
KRI				
PB	0.120	0.091		1.129
YTL	0.050	0.398		
<i>İnsan Kaynakları Departmanı İçin Etki Büyüklüğü Sonuçları</i>				
Değişkenler	CP	KRI	PB	YIK
CP				
KRI				
PB	0.059	0.076		0.473
YIK	0.212	0.513		

Araştırmanın yapısal modelinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki tahmini ilgi düzeyini ölçmek için Q^2 değeri hesaplanmıştır. Bir değişkenin Q^2 değeri 0.02 ve üzerindeyse bu küçük bir ilgi düzeyi, 0.15 ve üzerindeyse orta düzeyde bir ilgi düzeyi ve 0.35 ve üzerindeyse büyük bir ilgi düzeyi olduğu ifade edilmektedir (Hair vd., 2016). Tablo 32’de tüm departmanlar kapsamında ilgi düzeyine yönelik katsayılar sunulmaktadır.

Tablo 32: Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik İlgili Düzeyi (Q^2) Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Q^2	RMSE	MAE
<i>Üretim Departmanı Kapsamındaki Model İçin İlgili Düzeyi Sonuçları</i>			
YU	0.571	0.655	0.560
KRI	0.397	0.787	0.654
CP	0.444	0.755	0.624
<i>Pazarlama Departmanı Kapsamındaki Model İçin İlgili Düzeyi Sonuçları</i>			
YP	0.373	0.800	0.642
KRI	0.284	0.856	0.725
CP	0.172	0.918	0.767
<i>Tedarik-Lojistik Departmanı Kapsamındaki Model İçin İlgili Düzeyi Sonuçları</i>			
YTL	0.521	0.699	0.571
KRI	0.452	0.747	0.604
CP	0.314	0.838	0.690
<i>İnsan Kaynakları Departmanı Kapsamındaki Model İçin İlgili Düzeyi Sonuçları</i>			
YIK	0.299	0.850	0.682
KRI	0.304	0.853	0.662
CP	0.196	0.850	0.682

Tablo 32’de yer alan araştırma bulgularına göre, yeşil üretim uygulamalarına ($0.571 > 0.35$), kurumsal itibara ($0.397 > 0.35$) ve çevresel performansa ($0.444 > 0.350$) yönelik tahmin ilgi düzeyleri yüksek olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, yeşil pazarlama uygulamalarına ($0.373 > 0.35$) ilgi düzeyi yüksek, kurumsal itibara ($0.284 > 0.15$) ve çevresel performansa ($0.172 > 0.15$) yönelik tahmin ilgi düzeyleri orta olarak belirlenmiştir. Ayrıca, yeşil tedarik-lojistik uygulamalarına ($0.521 > 0.35$) ve kurumsal itibara ($0.452 > 0.35$) yönelik tahmini ilgi düzeyleri yüksek, çevresel performansa ($0.35 > 0.314$) yönelik tahmin ilgi düzeyleri orta olarak belirlenmiştir. İlâveten, yeşil insan kaynakları uygulamalarına ($0.35 > 0.299$), kurumsal itibara ($0.35 > 0.304$) ve çevresel performansa ($0.35 > 0.196$) yönelik tahmin ilgi düzeyleri orta olarak belirlenmiştir. Bu değerlendirmeler, modelin farklı bağımlı değişkenler üzerindeki tahmini etkisini göstermektedir.

Tablo 33’te araştırma hipotezlerinin desteklenip desteklenmediğine yönelik toplu bilgiye ulaşılabilmektedir.

Tablo 33: Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmediğine Yönelik Bulgular

Hipotez Açıklaması	Karar
Üretim Departmanı İçin	
H _{1a} : Paydaş baskısının varlığı, kurumsal itibar algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{2a} : Paydaş baskısının varlığı, çevresel performans algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{3a} : Paydaş baskısının varlığı, yeşil üretim uygulamalarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{4a} : Yeşil üretim uygulamalarının varlığı, kurumsal itibar algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{5a} : Yeşil üretim uygulamalarının varlığı, çevresel performans algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{6a} : Paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yeşil üretim uygulamalarının aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H _{7a} : Paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil üretim uygulamalarının aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
Pazarlama Departmanı İçin	
H _{1b} : Paydaş baskısının varlığı, kurumsal itibar algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Reddedildi.
H _{2b} : Paydaş baskısının varlığı, çevresel performans algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{3b} : Paydaş baskısının varlığı, yeşil pazarlama uygulamalarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{4b} : Yeşil pazarlama uygulamalarının varlığı, kurumsal itibar algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{5b} : Yeşil pazarlama uygulamalarının varlığı, çevresel performans algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{6b} : Paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yeşil pazarlama uygulamalarının aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H _{7b} : Paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil pazarlama uygulamalarının aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
Tedarik-Lojistik Departmanı İçin	
H _{1c} : Paydaş baskısının varlığı, kurumsal itibar algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{2c} : Paydaş baskısının varlığı, çevresel performans algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{3c} : Paydaş baskısının varlığı, yeşil tedarik-lojistik uygulamalarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{4c} : Yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının varlığı, kurumsal itibar algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{5c} : Yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının varlığı, çevresel performans algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{6c} : Paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H _{7c} : Paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil tedarik-lojistik uygulamalarının aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
İnsan Kaynakları Departmanı İçin	
H _{1d} : Paydaş baskısının varlığı, kurumsal itibar algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{2d} : Paydaş baskısının varlığı, çevresel performans algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{3d} : Paydaş baskısının varlığı, yeşil insan kaynakları uygulamalarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{4d} : Yeşil insan kaynakları uygulamalarının varlığı, kurumsal itibar algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{5d} : Yeşil insan kaynakları uygulamalarının varlığı, çevresel performans algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi.
H _{6d} : Paydaş baskısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H _{7d} : Paydaş baskısının çevresel performans üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, çevresel sürdürülebilirlik alanında paydaşların baskısının işletmelerin yeşil işletmecilik pratiklerini benimsemesine nasıl bir etki yaptığını ve bu etkinin işletmelerin kurumsal itibarı ile çevresel performansına olan etkilerini incelemektedir. Çalışmanın hipotezleri ve varsayımları; Paydaş Kuramı, Üst Kademe Kuramı ve doğal kaynak tabanlı görüş perspektifinde geliştirilmiştir. Çalışma, paydaş baskısının, işletmeleri yeşil işletmecilik pratiklerini uygulamaya teşvik edebileceği ve bu uygulamaların işletmeler için kurumsal itibarı artırıcı ve çevresel performansı iyileştirici potansiyel fırsatlar sunabileceği varsayımı üzerine kuruludur. Çalışmanın temel varsayımı, işletmelerin paydaş baskılarına etkili bir şekilde yanıt vererek yeşil işletmecilik pratiklerini uygulamaya koyduğu ve bu pratiklerin işletmeler tarafından benimsenip faaliyetlerine entegre edilmesi halinde, pazarda olumlu bir kimlik ve imaj kazanacakları ve çevresel etkilerini azaltarak çevresel performanslarında olumlu bir iyileşme sağlayacağıdır. Çalışma, nicel bir metodoloji olan anket yöntemiyle yürütülmüştür. Çalışmanın örneklemini, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Katılımcılara ulaşma noktasında kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş olup, 40 işletmeden 640 katılımcı ile gerçekleştirilen anket çalışmasına ait veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada ele alınan yeşil işletmecilik uygulamaları departman bazında değerlendirilmiş olup, bu uygulamalar yeşil üretim, yeşil pazarlama, yeşil tedarik-lojistik ve yeşil insan kaynakları yönetimi olarak sınıflandırılmıştır.

Araştırmanın özgün değeri ve öncül yazının ötesinde sağlayabileceği düşünülen katkılarıyla ilgili bir değerlendirme yapıldığında, yeşil işletmecilik uygulamalarına dair literatüre, özellikle paydaşların rolü ve baskısının bu uygulamalar üzerindeki etkisini inceleyerek katkılar sunduğu düşünülmektedir. Mevcut çalışmalar (Susanty vd., 2021; Yusliza vd, 2020; Shabir vd., 2023; Zameer vd., 2020; Yue vd., 2020; Akroush vd., 2019) genellikle yeşil işletmecilik uygulamalarının işletme düzeyinde ekonomik ve operasyonel anlamda getirilerine ve birey düzeyinde çalışanların performansı, motivasyonu ve olumlu tutumları üzerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, bu çalışmalar sıklıkla sosyal bağlamı, başka bir ifadeyle paydaşların etkisini ve baskısını göz ardı etme eğilimindedir. Literatürdeki bu araştırma boşluğunu doldurmak amacıyla, mevcut çalışma paydaş baskısının işletmelerin yeşil işletmecilik pratiklerini benimsemesindeki kritik rolünü ve bu pratiklerin işletmenin kurumsal itibarı ile çevresel performansı üzerindeki olumlu etkilerini derinlemesine incelemektedir. Bu yaklaşım, yeşil işletmecilik uygulamalarının sadece işletme içi faydalarıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda geniş bir paydaş ağı üzerinden işletmelerin sosyal

sorumluluk ve sürdürülebilirlik profillerini nasıl geliştirebileceğini göstermektedir. Bu perspektif, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik stratejilerini şekillendirirken dikkate alınması gereken daha geniş bir sosyal ve çevresel bağlamı ortaya koyarak, alandaki bilgi birikimini genişletmektedir. İlâveten, bu çalışma, alanyazında genellikle tek bir departmana odaklanan yeşil işletmecilik uygulamalarına yönelik çalışmaların (Vazquez-Brust vd., 2023; Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022; Guerci vd., 2016) kapsamını genişleterek, üretim, pazarlama, tedarik-lojistik ve insan kaynakları gibi çeşitli departmanları kapsayan bütünsel bir yaklaşım sunmaktadır. Ayrıca, mevcut çalışmanın, Türkiye'de yeşil işletmecilik uygulamaları konusunda sınırlı görgül bulguların bulunduğu bir alanda (Armutcu vd., 2023; Bıçakcıoğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022; Ercantan ve Eyüpoğlu, 2022), özellikle paydaş baskılarına yanıt olarak bu uygulamaların benimsenmesi ve işletmelerin kurumsal itibarı ile çevresel performansına olan olumlu etkilerini araştırmayı amaçlaması çalışmaya bağlamsal bir orijinallik katmaktadır. Çalışma, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan önde gelen işletmeler üzerine odaklanarak, çevreci paydaş baskılarının ve yeşil uygulamaların benimsenmesinin işletmeler üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu bağlamda, mevcut çalışma Türkiye'deki işletmelerin sürdürülebilir kalkınmayı nasıl destekleyebileceğini ve bu uygulamaların geniş çapta benimsenmesinin sağlayabileceği pratik faydaları da ortaya koymayı hedeflemektedir.

Sunulan bilgiler ışığında, bu araştırmanın, formüle edilen araştırma sorusunun özgünlüğüne ek olarak, elde edilen sonuçlarıyla da hem kuramsal hem de pratik boyutlarda katkılar sağladığı düşünülmektedir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, araştırmanın bağlamını oluşturan ve Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeleri temsil eden Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki işletmeler için; paydaş baskılarının işletmeleri yeşil işletmecilik uygulamalarına yönlendirdiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, paydaş baskılarının yeşil üretim, yeşil pazarlama, yeşil tedarik-lojistik ve yeşil insan kaynakları uygulamalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, yeşil işletmecilik uygulamalarının salt pozitif operasyonel, ekonomik (etkinlik, verimlilik, maliyet avantajı, rekabette ön plana geçme isteği vb.) ve bireysel çıktılar (çalışan motivasyonunu artırma, örgütsel bağlılık, çalışan sadakati vb.) elde edilmesi amacıyla uygulanmadığı, işletmelerin faaliyette bulunduğu bağlamdaki paydaş baskılarının yönetilmesi ve karşılanmasında kritik bir rol üstlendiği belirtilebilir. Bu bulgu, özellikle, sadece gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştığı paydaş baskılarının yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçireceği bulgularının yanı sıra, gelişmekte olan ülke olarak nitelendirilen ve Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin de paydaş baskıları karşısında yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirebileceğini göstermektedir. Çalışmayla ulaşılan bu bulgular, paydaş baskılarının sadece gelişmiş ülkelerde değil (Assaker, 2020; Ashton vd., 2017; Parry, 2012), aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerde de işletmelerin stratejilerini etkileyebilecek nitelikte olan potansiyel bir dış itici güç haline gelebileceğini ve yeşil işletmecilik uygulamalarının paydaş baskılarının yönetilmesi hususunda önemli bir araçsal (instrumental) unsur olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bu

bulgusu, yeşil işletmecilik uygulamalarının gelişmekte olan ülkelerde de yaygınlaşan bir uygulama olduğunu ve bu uygulamaların küresel düzeyde yayılım gösterdiğine dair ipuçları sunarak ilgili yazına katkılar sunmaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, yeşil işletmecilik uygulamalarının işletmelerin kurumsal itibarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediğidir. Yeşil işletmecilik uygulamaları, modern işletmeciliğin önemli bir stratejik yönünü oluşturarak, işletmelerin paydaşlarına çevresel sorumluluklarına olan bağlılıklarını göstermelerine olanak tanımaktadır. Sinyal Kuramı çerçevesinde, bu uygulamalar işletmelerin sadece kâr odaklı olmadıklarını, aynı zamanda gezegenin geleceğine de önem verdiklerini paydaşlarına iletmektedir (Chang vd., 2020). İşletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe olan bağlılıkları, temel değerlerinin bir yansıması olarak kabul edilmekte ve yeşil işletmecilik uygulamaları paydaşlar nezdinde güven oluşturmaktadır (Chen, 2010). Yeşil işletmecilik uygulamaları, işletmelerin çevresel taahhütlerini paydaşlarına göstererek güven ve duygusal bağ oluşturmalarını sağlamakta, böylece işletmeleri rakiplerinden farklılaştırmakta ve marka imajını güçlendirmektedir (Chang vd., 2020; Suttikun ve Mahasuweerachai, 2023). Bu uygulamalar, müşteri tercihlerini şekillendirmekte ve işletmelerin toplumsal imajını olumlu yönde etkilemektedir (Porter ve van der Linde, 1995; Hartmann ve Apaolaza-Ibanez, 2012; Rupley vd., 2012). Ayrıca, işletmelerin yasalara uyumluluğunu teşvik ederek hukuki itibarlarını korumalarına yardımcı olmaktadır (Widyastuti vd., 2019). Bu bulgu, yeşil işletmecilik uygulamalarının salt ekonomik ve operasyonel faydalarına odaklanan çalışmaların (Enezian vd., 2019; Martinez, 2015; Li vd., 2023; Basana vd., 2022) ötesinde, bu uygulamaların kurumsal itibarın kazanılmasında bir araçsal rol üstlendiğini göstermektedir. İlâveten, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda sosyal lisansını, yani kurumsal itibarını sağlayamadığı sürece, kazanacağı ekonomik ve operasyonel faydaların da zaman içerisinde kaybolabileceği ihtimali de düşünüldüğünde, mevcut çalışmanın yeşil işletmecilik uygulamaları bağlamında kurumsal itibarın önemine ve pratik katkısına fayda sağladığı düşünülmektedir.

Mevcut araştırma, yeşil işletmecilik uygulamalarının işletmelerin çevresel performansını nasıl ve hangi ölçüde iyileştirebileceğini detaylı bir şekilde ele almaktadır. Araştırma boyunca elde edilen bulgular, yeşil işletme stratejilerinin ve çevre dostu uygulamaların, karbon ayak izini azaltma, enerji verimliliğini artırma, atıkları minimuma indirme ve doğal kaynakları koruma gibi çeşitli alanlarda olumlu etkiler yarattığını ampirik bulgularla desteklemektedir. Ancak çevresel sürdürülebilirlik ve çevresel performansı doğrudan çevresel çıktılarla ilişkilendirmek, sürdürülebilirlik kavramının altında yatan dinamiklerin görmezden gelinmesine neden olabilmektedir. Çevresel performansın sağlanması ile birlikte işletmeler aslında sürdürülebilir operasyonel modellere geçerek hem uzun vadede ekonomik avantajlar sağlayabileceği gibi, toplumun sağlığını ve refahını da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla mevcut

çalışmanın bulguları, işletmelerin yeşil dönüşüm sürecinde bilinçli adımlar atarak çevresel performansın sağlanmasıyla birlikte çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabileceğini doğrudan gösterdiği gibi, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği nasıl bir araya getirebileceğine dair ipuçları ve içgörüler sunmaktadır. Bu bağlamda, yeşil işletmecilik uygulamalarının geniş çapta benimsenmesi, sadece çevresel performansı değil, aynı zamanda işletmelerin kendileri ve toplum üzerindeki pozitif etkilerini de maksimize edebilecek bir potansiyele sahiptir.

Çalışmanın en temel araştırma sorunsalı ise, yeşil işletmeciliğe yönelik paydaş baskılarının pozitif örgütsel çıktılar olarak ele alınan kurumsal itibar ve çevresel performansa dönüştürülme sürecinde yeşil işletmecilik uygulamalarının aracı rol oynayıp oynamadığıdır. Araştırma bulguları, yeşil işletmecilik uygulamalarının bu hususta aracı rol oynadığını göstermektedir. İşletmeler, çevresel etkileri nedeniyle artan bir şekilde paydaşların dikkatini çekmektedir. Bu paydaşlar, işletmelerden sürdürülebilirlik ilkelerini iş modellerine entegre etmelerini talep etmektedir. Bu gelişmeler sonucunda paydaş baskıları, işletmeler için hem bir meydan okuma hem de bir fırsat sunmaktadır. Bu bağlamda, yeşil işletmecilik uygulamaları, paydaş baskılarını kurumsal itibar ve çevresel performans artışına dönüştürme potansiyelini sunmaktadır. Paydaş baskıları, işletmeleri sürdürülebilir uygulamaları benimsemeye teşvik etmektedir. Paydaşların çevreci taleplerinin yerine getirilmesi, özellikle kamuoyunun gözünde kurumsal itibarı güçlendiren önemli bir faktördür (Yu ve Ramanathan, 2015). Yeşil işletmecilik uygulamaları faaliyetleri ile, örneğin üretim faaliyetleri sonucunda daha çevre dostu ürünler üretmekte (Shahzad vd., 2023), pazarlama faaliyetleri sonucunda müşterilere ürünlerin çevre dostu olduğu vurgulanmakta ve dağıtım çevreye zarar vermeyecek şekilde yapılmakta (Lin vd., 2017; Ukey ve Baber, 2023), tedarik-lojistik faaliyetleri sonucunda ürünler çevre dostu tedarikçilerden alınmakta veya tersine lojistik faaliyetleri sayesinde geri dönüştürülmekte (Ahmed vd., 2020; Govindan vd., 2015), insan kaynakları faaliyetiyle çevreci bir kurum kültürü oluşturulmaktadır (Shahzad vd., 2023). Tüm bu somut ve soyut çıktılar; işletmelerin sürdürülebilirlik raporları, yazılı ve sözlü medya araçları (dergiler, gazeteler, internet siteleri, sosyal medya, reklamlar, tanıtımlar vb.) ve firmanın somut eylemleri sonucunda çeşitli yollarla paydaşlara iletilmektedir (Lu ve Abeysekera, 2014; Huang ve Kung, 2010). Yeşil işletmecilik uygulamalarıyla birlikte işletmeler, paydaş baskılarını yöneterek sosyal sorumluluğa sahip olduklarını, kurumsal vatandaşlık felsefesiyle hareket ettiklerini, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim uyguladıklarını, doğaya ve çevreye saygılı olduklarını göstermektedir. Bu durum, işletmelerin çevresel sorumluluklarını ciddiye aldığının ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu uygulamalar kurumsal itibar çatısı altında işletmeler marka değeri ve imajı, müşteri memnuniyeti ve sadakati, yatırımcıların ilgi ve güveni, çalışanların bağlılığı ve çekiciliği, toplumsal imaj ve prestij ve rekabet avantajı gibi kazanımlar sağlayabilmektedir (Martin-de Castro vd, 2020).

Pazarlama departmanı açısından değerlendirildiğinde, paydaş baskılarının varlığının doğrudan kurumsal itibarı anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Bu durum, salt paydaş baskılarının varlığının işletmelerin kurumsal itibarlarını artırıcı nitelikte olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, yeşil pazarlama uygulamaları kurumsal itibarı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Aracılık testinin sonuçlarına göre, yeşil işletmecilik uygulamaları, paydaş baskılarını kurumsal itibara dönüştürme sürecinde aracı rol oynamaktadır. Bu durum, paydaş baskılarının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde yeşil pazarlama uygulamalarının "tam aracı" bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ulaşılan bu bulgunun altındaki mekanizma şöyle açıklanabilir: İşletmeler, sürdürülebilirlik ve çevre dostu uygulamalar konusunda giderek artan kamu ve paydaş baskısı altındadır. Ancak, bu baskılar doğrudan kurumsal itibara dönüşmemektedir. Bu kapsamda, yeşil pazarlama uygulamaları, paydaş baskılarının kurumsal itibara dönüştürülmesinde bir köprü görevi görmektedir. Bu uygulamalar; hem paydaş baskılarına bir yanıt, hem de kurumsal itibarı güçlendirmeye yönelik genel bir çabada aracılık eden faktörler olarak görülebilir. Bu yaklaşım, yeşil pazarlama uygulamalarının, kurumsal itibarın pekiştirilmesine yönelik daha genel bir çabanın parçası olarak dolaylı bir rol oynamasına yol açmaktadır. Özetle, yeşil pazarlama uygulamaları, paydaş baskılarının varlığında işletmelerin kurumsal itibara erişiminde stratejik bir araç ve taktik olarak kullanılmaktadır.

Bulgular çevresel performans açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirmesi için paydaşlar baskılar yapıp talepte bulunmakta, bunların sonucunda işletmeler yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirmektedirler. Yeşil işletmecilik uygulamaları, çevresel sürdürülebilirlik konusunda giderek artan paydaş baskılarının çevresel performansa dönüştürülmesi sürecinde kritik bir aracı rol oynamaktadır. Bulgulara göre paydaşlar, işletmeler üzerinde çevre koruma standartlarını yükseltmeleri ve sürdürülebilir uygulamaları benimsemeleri yönünde baskı oluşturmaktadır. Nitekim, yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçmesi sonucunda kaynak kullanımının azaltılması, atık yönetiminin iyileştirilmesi, karbon ayak izinin düşmesi, karbon salımının azalması, çevre dostu ürün, taşıma, satın alma ve örgüt kültürü oluşturma gibi faaliyetler aracılığıyla işletmeler çevresel performansının olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır (Yasir vd., 2020; Ghouri vd., 2020; Seman vd., 2019). Bu doğrultuda, yeşil işletmecilik uygulamaları ise, bu baskıların işletmelerin çevresel performansını artırma çabalarına dönüşmesini sağlayan bir köprü görevi görmektedir. Dolayısıyla, iyileştirilmiş çevresel performans, işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki ciddiyetini ve etkinliğini dış dünyaya ve paydaşlara göstermektedir. İşletmeler, çevresel sürdürülebilirlik konusunda proaktif bir yaklaşım benimseyerek, yeşil işletmecilik uygulamalarını stratejik planlarının merkezine aldığı anda, paydaş baskılarını etkin ve verimli bir şekilde yöneterek çevresel performanslarını artırmabilmektedirler (Yu ve Ramanathan, 2015). Dolayısıyla, yeşil işletmecilik uygulamalarının paydaş baskılarının çevresel performansa dönüştürülmesi sürecinde araçsal bir rol oynadığı belirtilebilir.

Çalışmaya kontrol değişkenlerinin eklenmesi ile birlikte faaliyet süresinin, çalışan sayısının, sektörün ve sahiplik yapısının aracı ve bağımlı değişkenler üzerinde etkilerinin olup olmadığı irdelenmiştir. Çalışmada pazarlama departmanı bağlamında sahiplik yapısının çevresel performansı etkilediği görülmüştür. Sahiplik yapısının bu etkideki yönü pozitifdir ve kodlamalar yerli şirketlerden yabancı ve yabancı ortaklı şirketlere doğrudur. Dolayısıyla, pazarlama departmanı açısından değerlendirildiğinde işletmelerin sahiplik yapısı yerli yapıdan yabancı yapıya doğru değiştiğinde işletmelerin çevresel performansında artışlar gözlemlenmektedir. Bu sonuç, yabancı veya yabancı ortaklı işletmelerin çevresel performansı daha çok önemsedğini göstermektedir. İlaveten, tedarik-lojistik departmanı açısından değerlendirildiğinde, sektörün çevresel performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bulgular değerlendirildiğinde, işletmelerin bağlı oldukları sektörlerdeki değişiklik, işletmelerin çevresel performanslarına da yansımaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin sektörel nitelikteki gelişmeleri takip etmeleri ve sektöre özgü önlem almaları gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanı açısından değerlendirildiğinde, sektörün ve sahiplik yapısının yeşil insan kaynakları üzerinde etkilerini olduğu görülmektedir. Bulgulara göre, sektördeki değişiklikler, insan kaynakları faaliyetlerinin sürdürülebilir olup olmayacağını etkileyebilecek niteliktedir. Ayrıca, işletmelerin sahiplik yapısı yerli yapıdan yabancı yapıya doğru değiştiğinde işletmelerin daha fazla sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarına doğru geçiş yaptığı gözlemlenmektedir. Son olarak, sektörün kurumsal itibar üzerinde doğrudan bir etkisi görülmez iken, yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracı rol olarak araştırma modeline eklenmesi ile birlikte aracı rol üstlendiği ve tam aracı rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda, sektördeki farklılıkların kurumsal itibar üzerinde tek başına anlamlı olmadığı, ancak farklı sektörlerde yeşil insan kaynakları (YİKY) uygulamalarının benimsenme düzeyi değişiklik gösterdiğinden, özellikle YİKY'yi stratejilerine daha fazla dahil eden işletmelerin kurumsal itibarlarını daha fazla güçlendirebildiği çıkarımı yapılabilir.

Araştırma sonuçlarının kapsamlı bir değerlendirilmesi neticesinde, mevcut çalışmanın öncül yazının ötesinde hem kuramsal hem de pratik katkılara sahip olduğu düşünülmektedir. Bu katkıların ilki, yeşil işletmecilik uygulamalarının sosyal bağlamdan kopuk bir şekilde hayata geçirilmediği vurgusudur. Mevcut çalışma, yeşil işletmecilik uygulamalarının sadece ekonomik ve operasyonel kazanımlar sebebiyle hayata geçirilmediği, faaliyet gösterilen bağlam içerisindeki paydaşların baskıları ve talepleri nedeniyle de hayata geçirilebildiği, paydaş baskılarını etkin bir şekilde yönetebilen işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamaları aracılığıyla paydaşlar nezdinde kurumsal itibar algısını güçlendirebileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca, mevcut çalışma, yeşil işletmecilik uygulamaları aracılığı ile sadece kurumsal itibarın değil, çevresel performansın da olumlu yönde etkilenebileceği, böylece işletmelerin faaliyette bulunduğu çevreye katkılar sağlayabileceğini vurgulamaktadır. İşletmeler böylece, yeşil işletmecilik uygulamaları sayesinde hem bugün hem de gelecek için yaşanabilir ve sürdürülebilir bir çevre bırakma, toplumun yaşam kalitesini artırma ve uzun vadede operasyonel ve ekonomik kazanımlar elde etme fırsatına sahip

olabileceklerdir. Öncül literatürün vurgusu genellikle yeşil işletmecilik uygulamalarının salt ekonomik ve operasyonel kazanımlar üzerine iken (Li vd., 2023; Yusliza vd., 2020; Tseng vd., 2019), mevcut çalışmanın paydaşları içeren sosyal bağlamı dikkate alması ve bu açıdan çevreyi incelemesi sosyolojik ve işletmecilik alanındaki önemli bir araştırma boşluğunu doldurmaktadır. İlâveten öncül literatür, yeşil işletmecilik uygulamalarını tek bir departman çatısı altında ele alma eğiliminde iken (Vazquez-Brust vd., 2023; Bıçakçioğlu-Peynirci ve Tanyeri, 2022; Guerci vd., 2016), mevcut çalışmanın bütünsel bir bakış açısıyla yeşil üretim, pazarlama, tedarik-lojistik ve insan kaynakları departmanlarını bir çalışma bünyesinde incelemesi, yeşil işletmecilik uygulamalarına bütünsel bir açıdan bakılmasını sağlamaktadır. Böylece, her bir departmanın kendine özgü rolü kendi bağlamında incelenabilmektedir. Ayrıca mevcut çalışma, Türkiye’de büyük işletmeleri sürdürülebilirlik açısından temsil eden bir örneklem olan Borsa İstanbul Sürdürülebilir Endeksi’nde yer alan işletmeler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, mevcut çalışmada bağlamın ele alınmasıyla birlikte bağlamsal kopuklukların da üstünden gelinmesi amaçlanmaktadır. İlâveten, mevcut çalışmanın değişkenlerini içerisinde barındıran herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması bu çalışmanın özgünlüğünü yansıtabilme potansiyelini göstermektedir. Ek olarak, mevcut çalışmanın bulguları açısından değerlendirildiğinde, bu çalışmanın benzer alanlarda gelecekte yapılabilme potansiyeli olan çalışmalara da bazı içgörüler sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın bulguları bakımından değerlendirildiğinde, paydaş baskıları, yeşil işletmecilik uygulamaları ve pozitif örgütsel çıktılar bağlamında uygulayıcılara şu hususlar önerilebilir:

- Uygulayıcılar, paydaşların çevreci istek ve beklentilerini yakından incelemeli ve faaliyetlerini etkileyecek paydaşlarla iş birliği içerisinde olmalıdır. Bu paydaşlar, işletmelere önemli geribildirimlerde, desteklerde ve sürdürülebilir bir uygulamanın hayata geçirilmesinde önemli katkılar sağlayabilmektedir.

- İşletmelerin özellikle karar verici mercii olarak nitelendirilen üst yönetim segmentine, sürdürülebilirlik vizyonu olan ve bu konudaki stratejilerin işletmelere sağlayabileceği kazanımları kendi sektörel bağlamı içerisinde değerlendiren bir uzman konumlandırılmalıdır.

- İşletmelerin hayata geçirmiş veya geçirecek oldukları çevre dostu uygulamaları ve stratejileri çeşitli raporlar veya medya kanalları aracılığı ile paydaşlarına duyurmaları gerekmektedir. Nitekim bu paylaşım, paydaşlar nezdinde işletmelerin kurumsal itibarını güçlendirebilecek bir potansiyele sahiptir.

- Yeşil işletmecilik uygulamalarının edinilmesine yönelik yapılan fayda-maliyet analizlerinde hem işletmelerin hem de çevrenin bir kazancı var ise, yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçirilmesi önerilmektedir. Çünkü bu uygulamalar işletmelere sadece itibar kazandırmamakta, aynı zamanda ekonomik ve operasyonel faydalar da sunabilmektedir.

- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör, sahiplik yapısı, işletme büyüklüğü ve faaliyet süresi gibi değişkenler de mutlaka değerlendirilmelidir. Çünkü bu tür örgütsel ve çevresel değişkenler işletmelerin karşılaştıkları paydaş baskılarını yönetmelerine, yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirmelerine ve dolayısıyla pozitif örgütsel çıktılara yönelik kazanımlara sahip olup olamamalarına etki edebilme potansiyeline sahiptir.

Araştırmanın öncül literatüre katkılar sunduğu düşünülmeyle birlikte, kendi karakteristiği nedeniyle bazı kısıtlara da sahip olduğu söylenebilir. Öncelikle çalışmanın BİST Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında yürütülmesi, çalışmanın önemli bir temsil gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, mevcut çalışma her ne kadar bağlamı en çok temsil eden örnekleme sahip olsa da, bünyesinde çeşitli çevresel standartları barındırıp sürdürülebilir olduğu düşünülen ancak herhangi bir çevreci endekse tabi olmayan işletmelerin çalışma kapsamı dışında olması en büyük kısıt olarak belirlemektedir. Hatta, sürdürülebilir olmadığı düşünülen işletmelerin de çalışma kapsamında değerlendirilmesi, sonuçların sürdürülebilir olan-olmayan işletmeler açısından karşılaştırılmasını sağlayabilir. Ancak, mevcut örnekleme yer alan işletmelerdeki katılımcılara ulaşmak dahi önemli bir zaman aldığından, farklı niteliğe sahip işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Dolayısıyla, bu kısıtlara sahip olmayan araştırmacıların veya araştırma gruplarının gelecekte bahsi geçen örneklemeler üzerinde çalışmalar yapması önemli karşılaştırmalar yapılmasına imkân sağlayabilir ve böylece sürdürülebilirliğe yönelik işletme pratiklerinin yaygınlaştırılması hususunda önemli katkılar sunabilir. Ancak, mevcut çalışmanın görgül kanıtları da bu içgörülerin edinilmesi noktasında önemli destekler sağlamaktadır. İlaveten, çalışmanın nitel olarak yapılması, paydaş baskıları, yeşil işletmecilik uygulamaları ve pozitif örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilere yönelik önemli içgörüler sağlayabilir. Haliyle, gelecek çalışmaların nitel desende yapılması daha derinlemesine sonuçların alınmasını sağlayabilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, referans alınan kuramsal çerçevenin yalnızca spesifik bir perspektifi temsil etmesidir. Örneğin, Paydaş Kuramı (Freeman, 1984), işletmeler ile paydaşları arasındaki ilişkileri mercek altına alarak, işletmelerin karar alma süreçlerinde gereken eylemleri nasıl şekillendirmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Doğal Kaynak Tabanlı Kuram (Hart, 1995), sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarını stratejik bir avantaj olarak kabul etmekte ve bu tür uygulamalara sahip işletmelerin önemli faydalar elde edebileceğini öne sürmektedir. Üst Kademe

Kuramı (Hambrick ve Mason, 1984; Andersen, 2021) ise, yöneticilerin yeşil işletmecilik uygulamalarına yönelik tutumlarını ve bu uygulamaları nasıl algıladıklarını (kazanç, maliyet, itibar vb. açısından) incelemekte ve olumlu bir yaklaşıma sahip yöneticilerin bu tür uygulamaları başarıyla uygulayabileceğini belirtmektedir. Mevcut çalışma başka kuramların temalarıyla işlenmesiyle daha da çoğulcu bir bakış açısıyla irdelenebilir. Bu bağlamda gelecekte yapılacak olan çalışmalarda farklı kuramların ele alınması önerilebilir. Örneğin; Yeni Kurumsal Kuram (YKK) bakış açısıyla, işletmelerin yeşil işletmecilik uygulamalarını meşruiyet kazanma noktasında bir araç görüp görmediği ve bu uygulamaların işletmeler tarafından benimsenip yaygınlaşma göstermesi ile birlikte bir “kurum” niteliği kazanıp kazanmadığı sorgulanabilir. İlâveten, yine YKK bakış açısıyla, zorlayıcı, taklitsel veya profesyonel baskılardan hangilerinin yeşil işletmecilik uygulamalarını hayata geçirme noktasında daha etkili olduğu irdelenebilir. Ayrıca, gelecekteki çalışmalar Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kuramı kapsamında da ele alınabilir. Bu bağlamda; işletmelerin bu uygulamaları sadece paydaş baskılarından ötürü değil; aynı zamanda KSS çatısı altında; etik bir şekilde faaliyet gösterdiklerini duyurma, topluma ve ekonomiye katkılar sunma, çevresel ve sosyal riskleri yönetme, marka farklılaştırma ve rekabet avantajı sağlama gibi nedenlerden ötürü benimsemiş olabilecekleri de keşfedilebilir. Bununla birlikte, kapsamlı bir anlayış sağlanması ve zaman ile kaynak kısıtlarının da göz önünde bulundurulması nedeniyle, çalışmadaki mevcut kuramların konuyu açık bir şekilde açıkladığı düşünülerek çalışmanın temeli olan kuramlar olarak kabul edilmiştir. Nitekim, çalışmanın hipotezlerinin doğrulanması, bahsi geçen kuramların çalışma bağlamında desteklendiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, paydaş baskılarının pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde yeşil işletmecilik uygulamalarının aracılık rolünü teyit ederken, bu etkide diğer faktörlerin varlığına dikkat çekmektedir. Çünkü yeşil işletmecilik uygulamalarının hayata geçmesi başka faktörlerin varlığı ile de ilişkili olabilir. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda bağımsız değişken olarak işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedefleri, kriz yönetimi veya kurumsal risk yönetimi gibi değişkenler ele alınabilir. İlâveten, çalışmada aracı değişken olarak sürdürülebilirlik raporlaması, kurumsal sosyal sorumluluk, ekolojik yenilikler ve çevresel bilgi yönetimi gibi değişkenler araştırma modellerine dahil edilebilir. Araştırmanın etkisini artırmak adına, gelecekteki çalışmalarda finansal performans, marka imajı, sürdürülebilir marka algısı, pazar payı, tüketici satın alma kararları ve çalışan memnuniyeti gibi değişkenlerin bağımlı değişken olarak ele alınması önerilebilir. Bu değişkenlerin araştırma modellerine dahil edilmesi, konu üzerine derinlemesine bir bakış açısı sunabilme niteliğine sahip olabilir.

KAYNAKÇALAR

- Ababneh, Omar M.A. (2021), "How Do Green HRM Practices Affect Employees' Green Behaviors? The Role of Employee Engagement and Personality Attributes", **Journal of Environmental Planning and Management**, 64(7), 1204-1226.
- Ababneh, Omar M.A. vd. (2021), "The Association Between Green Human Resources Practices and Employee Engagement with Environmental Initiatives in Hotels: The Moderation Effect of Perceived Transformational Leadership", **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 20(3), 390-416.
- Abatecola, Gianpaolo ve Cristofaro, Matteo (2020), "Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": Evolution and Open Avenues", **Journal of Management History**, 26(1), 116-136.
- Abdallah, Ayman Bahjat ve Al-Ghwayeen, Wafaa Shihadeh (2020), "Green Supply Chain Management and Business Performance: The Mediating Roles of Environmental and Operational Performances", **Business Process Management Journal**, 26(2), 489-512.
- Aboramadan, Mohammed (2022), "The Effect of Green HRM on Employee Green Behaviors in Higher Education: The Mediating Mechanism of Green Work Engagement", **International Journal of Organizational Analysis**, 30(1), 7-23.
- Acuner, Taner vd. (2017), **İşletme**, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Adams, Samuel ve Acheampong, Alex O. (2019), "Reducing Carbon Emissions: The Role of Renewable Energy and Democracy", **Journal of Cleaner Production**, 240, 118245.
- Afshar Jahanshahi, Asghar, and Alexander Brem (2018), "Antecedents of Corporate Environmental Commitments: The Role Of Customers" **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 15(6), 1191.
- Afum, Ebenezer vd. (2021), "Internal Environmental Management and Green Human Resource Management: Significant Catalysts for Improved Corporate Reputation and Performance", **Benchmarking: An International Journal**, 28(10), 3074-3101.
- Agle, Brad vd. (1999), "Who Matters To Ceos? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and Ceo Values", **Academy of Management Journal**, 42(5), 507-525.

- Agussani, Agussani ve Akrim A. (2020), "Enhancing Social Performance of Ngos Operation in Indonesia Through External Positive Pressure: Mediating Role of Orientation Dimensions and Sustainable Practices", **Journal of Security And Sustainability Issues**, 10(October), 108-122.
- Agrawal, Saurabh vd. (2015), "A Literature Review and Perspectives in Reverse Logistics", **Resources, Conservation and Recycling**, 97, 76-92.
- Ahi, Payman ve Searcy, Cory (2013), "A Comparative Literature Analysis of Definitions for Green and Sustainable Supply Chain Management", **Journal of Cleaner Production**, 52, 329-341.
- Ahmad, Ifzal ve Umrani, Waheed Ali (2019), "The Impact of Ethical Leadership Style on Job Satisfaction: Mediating Role of Perception of Green HRM and Psychological Safety", **Leadership & Organization Development Journal**, 40(5), 534-547.
- Ahmad, Shoeb (2015), "Green Human Resource Management: Policies and Practices", **Cogent Business & Management**, 2(1), 1030817.
- Ahmed, Mansoor vd. (2021), "Do Green HR Practices Enhance Green Motivation and Proactive Environmental Management Maturity in Hotel Industry?", **International Journal of Hospitality Management**, 94, 102852.
- Ahmed, Waqar vd. (2020), "Analyzing the Impact of Environmental Collaboration Among Supply Chain Stakeholders on a Firm's Sustainable Performance", **Operations Management Research**, 13, 4-21.
- Akpan, Emmanuel Isaac vd. (2021), "Eco-friendly and Sustainable Processing of Wood-based Materials", **Green Chemistry**, 23(6), 2198-2232.
- Akroush, Mamoun N. vd. (2019), "Determinants of Purchasing Intentions of Energy-Efficient Products: The Roles Of Energy Awareness And Perceived Benefits", **International Journal of Energy Sector Management**, 13(1), 128-148.
- Akyüz, Fatma ve Yeşil, Tolga (2017), "BIST Sürdürülebilirlik Endeksine Kayıtlı Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerin Finansal Performanslarının İncelenmesi", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, 9(16), 61-78.
- Alagarsamy, Sabburaj vd. (2021), "How Green Consumption Value Affects Green Consumer Behaviour: The Mediating Role of Consumer Attitudes Towards Sustainable Food Logistics Practices", **Vision**, 25(1), 65-76.
- Al-Swidi, A.K. vd. (2021), "The Joint Impact of Green Human Resource Management, Leadership and Organizational Culture on Employees' Green Behaviour and Organisational Environmental Performance", **Journal of Cleaner Production**, 316, 128112.

- Al-Zubi, Hasan ve Albloush Ahmad (2022), “The Impact of Green Organizational Identity on Green Innovation at Jordanian Food and Beverage Companies”, **Problems and Perspectives in Management**, 20(2), 302-310.
- Ala-Harja, Hanne ve Helo, Petri (2015), “Reprint of Green Supply Chain Decisions – Case Based Performance Analysis from the Food Industry”, **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 74, 11-21.
- Alamsyah, Doni Purnama vd. (2020), “The Awareness of Environmentally Friendly Products: The Impact of Green Advertising and Green Brand Image”, **Management Science Letters**, 10(9), 1961-1968.
- Alinsky, Saul D. (1989), **Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals**, Vintage Books: New York, NY.
- Alshaabani, Ayman vd. (2021), “Impact of Green Human Resources Practices on Green Work Engagement in the Renewable Energy Departments”, **International Business Research**, 14(6), 44-58.
- Altunışık, Remzi vd. (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (5. Baskı)**, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Alyahya, Mansour vd. (2023), “A Cross-Cultural Investigation of the Relationship Between Eco-Innovation and Customers Boycott Behaviour”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, 72, 103271.
- Ambec, Stefan ve Lanoie, Paul (2008), “Does It Pay to be Green? A Systematic Overview”, **The Academy of Management Perspectives**, 22(4), 45-62.
- Amir, Muhammad ve Chaudhry, Naveed Iqbal (2019), “Linking Environmental Strategy to Firm Performance: A Sequential Mediation Model via Environmental Management Accounting and Top Management Commitment”, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, 13(4), 849-867.
- Amoako, George Kofi vd. (2021), “Perceived Firm Ethicality and Brand Loyalty: The Mediating Role of Corporate Social Responsibility and Perceived Green Marketing”, **Society and Business Review**, 16(3), 398-419.
- Amores-Salvado, Javier vd. (2014), “Green Corporate Image: Moderating the Connection Between Environmental Product Innovation and Firm Performance”, **Journal of Cleaner Production**, 83, 356-365.
- Anadolu Ajansı (2023), “Arçelik’ten Yenilenebilir Enerji Atılımı”, <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/sanayi/arcelikten-yenilenebilir-enerji-atilimi/684306> (03.12.2023).

- Andersen, Jim (2021), "A Relational Natural-Resource-Based View on Product Innovation: The Influence of Green Product Innovation and Green Suppliers on Differentiation Advantage in Small Manufacturing Firms", **Technovation**, 104, 102254.
- Anderson, Alison (2014), **Media, Environment and the Network Society**, Palgrave Macmillan: London.
- Ashby, Michael F. (2012), **Materials and the Environment: Eco-Informed Material Choice**, Elsevier: Oxford.
- Apple (2021), Apple Environmental Responsibility Report. https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2021.pdf (Erişim Tarihi: 06.08.2022).
- Arulrajah, A. Anton vd. (2015), "Green Human Resource Management Practices: A Review", **Sri Lankan Journal of Human Resource Management**, 5(1), 1-16.
- Asfahani, Ahmed M. (2023), "Green HRM and Servant Leadership: Driving Competitive Advantage and Environmental Performance in Higher Education", **Sustainability**, 15(10), 7921.
- Ashton, Weslynn vd. (2017), "The Adoption of Green Business Practices Among Small US Midwestern Manufacturing Enterprises", **Journal of Environmental Planning and Management**, 60(12), 2133-2149.
- Assaker, Guy (2020), "The Effects of Hotel Green Business Practices on Consumers' Loyalty Intentions: An Expanded Multidimensional Service Model in The Upscale Segment", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 32(12), 3787-3807.
- Auld, Grame vd. (2015), "Transnational Private Governance Between the Logics of Empowerment and Control", **Regulation & Governance**, 9(2), 108-124.
- Autry, Chad W. (2005), "Formalization of Reverse Logistics Programs: A Strategy for Managing Liberalized Returns", **Industrial Marketing Management**, 34(7), 749-757.
- Auyesbek, Sultan vd. (2023), "Man-Made Raw Materials for the Production of Composite Silicate Materials Using Energy-Saving Technology", **Journal of Composites Science**, 7(3), 124.
- Azimi Jibril, Jibril Dan vd. (2012), "3R S Critical Success Factor in Solid Waste Management System for Higher Educational Institutions", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 65, 626-631.
- Azzone, Giovanni vd. (1997), "Defining Operating Environmental Strategies: Programmes and Plans Within Italian Industries", **Environmental Management and Health**, 8(1), 4-19.
- Baah, Charles vd. (2021), "Examining the Correlations Between Stakeholder Pressures, Green Production Practices, Firm Reputation, Environmental and Financial Performance: Evidence from Manufacturing SMEs", **Sustainable Production and Consumption**, 27, 100-114.

- Bae, Seong Mi vd. (2018), "A Cross-Country Investigation of Corporate Governance and Corporate Sustainability Disclosure: A Signaling Theory Perspective", **Sustainability**, 10(8), 2611.
- Bag, Surajit ve Gupta, Shivam (2020), "Examining the Effect of Green Human Capital Availability in Adaption of Reverse Logistics and Remanufacturing Operations Performance", **International Journal of Manpower**, 41(7), 1097-1117.
- Bakker, Corny vd. (2014), "Products That Go Round: Exploring Product Life Extension through Design", **Journal of Cleaner Production**, 69, 10-16.
- Banihashemi, Taknaz Alsadat vd. (2019), "Exploring the Relationship Between Reverse Logistics and Sustainability Performance: A Literature Review", **Modern Supply Chain Research and Applications**, 1(1), 2-27.
- Baumgartner, Frank R. vd. (2009), **Lobbying and Policy Change: Who Wins, Who Loses, and Why**. Univeristy of Chicago Press: Chicago, IL.
- Baur, Dorothea ve Palazzo, Guido (2011), "The Moral Legitimacy of NGOs as Partners of Corporations", **Business Ethics Quarterly**, 21(4), 579-604.
- Baur, Dorothea ve Schmitz, Hans Peter (2012), "Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-Optation", **Journal of Business Ethics**, 106, 9-21.
- Bansal, Pratima (2005), "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", **Strategic Management Journal**, 26(3), 197-218.
- Bansal, Pratima ve Song, Hee-Chan (2017), "Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility", **Academy of Management Annals**, 11(1), 105-149.
- Barbieri, Renata ve Santos, David F.L.S. (2020), "Sustainable Business Models and Eco-Innovation: A Life Cycle Assesment", **Journal of Cleaner Production**, 266, 121954.
- Bari, Nadeem vd. (2022), "Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantages", **Sustainability**, 14(3), 1531.
- Barney, Jay B. vd. (2001), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991", **Journal of Management**, 27(6), 625-641.
- Barnosky, Anthony D. vd. (2012), "Approaching a State Shift in Earth's Biosphere", **Nature**, 486(7401), 52-58.
- Basana, Sautma vd. (2022), "The Effect of Top Management Commitment on Improving Operational Performance Through Green Purchasing and Green Production", **Uncertain Supply Chain Management**, 10(4), 1479-1492.

- Basdeo, Dax K. vd. (2006), "The Impact of Market Actions on Firm Reputation", **Strategic Management Journal**, 27(12), 1205-1219.
- Basiago, Andrew D. (1998), "Economic, Social, and Environmental Sustainability in Development Theory and Urban Planning Practice". **Environmentalist**, 19(2), 145-161.
- Batarfi, Raaid vd. (2017), "A Profit Maximization for a Reverse Logistics Dual-Channel Supply Chain with a Return Policy", **Computers & Industrial Engineering**, 106, 56-82.
- Baykal, Elif ve Bayraktar, Osman (2022), "Green Human Resources Management: A Novel Tool to Boost Work Engagement", **Frontiers in Psychology**, 13, 951963.
- Belz, Frank-Martin ve Peattie, Kenneth John (2009), **Sustainability Marketing: A Global Perspective**. Wiley: Chichester.
- Benn, Suzanne vd. (2014), **Organizational Change for Corporate Sustainability**, Routledge, London and New York.
- Bergh, Donald D. vd. (2014), "Signalling Theory and Equilibrium in Strategic Management Research: An Assessment and a Research Agenda", **Journal of Management Studies**, 51(8), 1334-1360.
- Berge, Nicole D. vd. (2015), "Assessing the Environmental Impact of Energy Production from Hydrochar Generated via Hydrothermal Carbonization of Food Wastes", **Waste Management**, 43, 203-217.
- Berrone, Pascual vd. (2013), "Necessity As the Mother of 'Green'inventions: Institutional Pressures and Environmental Innovations", **Strategic Management Journal**, 34(8), 891-909.
- Berry, Michael A. ve Rondinelli, Dennis A. (1998), "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution", **Academy of Management Perspectives**, 12(2), 38-50.
- Beske, Philip vd. (2014), "Sustainable Supply Chain Management Practices and Dynamic Capabilities in the Food Industry: A Critical Analysis of the Literature", **International Journal of Production Economics**, 152, 131-143.
- Bethurem, Matthew vd. (2021), "Stop Pilling on: Assessing Efforts to Reduce Single-Use Water Bottles at Allegheny College", **Sustainability**, 13(16), 8864.
- Betsill, Michele ve Corell, Elisabeth (2001), "NGO Influence in International Environmental Negotiations: A Framework for Analysis", **Global Environmental Politics**, 1(4), 65-85.
- Bhutto, Bhutto, Tahseen Ahmed vd. (2021), "Green Inclusive Leadership and Green Creativity in the Tourism and Hospitality Sector: Serial Mediation of Green Psychological Climate and Work Engagement", **Journal of Sustainable Tourism**, 29(10), 1716-1737.

- Bıçakcıoğlu, Nilay (2018), “Green Business Strategies of Exporting Manufacturing Firms: Antecedents, Practices, and Outcomes”, **Journal of Global Marketing**, 31(4), 246-269.
- _____ (2018), **Stakeholder and Resource-Based Antecedents and Export Performance Outcomes of Green Business Strategy**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bıçakcıoğlu-Peynirci, Nilay ve Tanyeri, Mustafa (2022), “Stakeholder and Resource-Based Antecedents and Performance Outcomes of Green Export Business Strategy: Insights from an Emerging Economy”, **International Journal of Emerging Markets**, 17(1), 1-46.
- Biloslavo, Roberto ve Trnavcevic, Anita (2009), “Web Sites as Tools of Communication of a “Green” Company”, **Management Decision**, 47(7), 1158-1173.
- Birleşmiş Milletler. (1987), **Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development**, 1987, Oslo. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, Erişim Tarihi:18.07.2022.
- Bissing-Olson, Megan J. vd. (2013), “Relationships Between Daily Affect and Pro-Environmental Behavior at Work: The Moderating Role of Pro-Environmental Attitude”, **Journal of Organizational Behavior**, 34(2), 156-175.
- Boons, Frank vd. (2013), “Sustainable Innovation, Business Models and Economic Performance: An Overview”, **Journal of Cleaner Production**, 45, 1-8.
- Borowy, Iris (2013), **Defining Sustainable Development for Our Common Future: A History of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)**, Routledge: London and New York.
- Boyer, Kenneth K. (2009), “The Last Mile Challenge: Evaluating the Effects of Customer Density and Delivery Windows Patterns”, **Journal of Business Logistics**, 30(1), 185-201.
- Bozlağan, Recep (2010), “Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 50, 1011-1028.
- Branco, Manuel Castelo ve Lúcia Lima Rodrigues (2006), “Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives”, **Journal of Business Ethics**, 69, 111-132.
- Brullhart, Franck vd. (2017), “Are Environmental Strategies Profitable for Companies? The Key Role of Natural Competences from a Resource-Based View”, **Management Decision**, 55(10), 2126-2148.
- Buhl, Anke (2016), “The More, The Merrier: Why and How Employee-Driven Eco-Innovation Enhances Environmental and Competitive Advantage”, **Sustainability**, 8(9), 946.
- Bukarica, Vesna ve Robic, Slavica (2013), “Implementing Energy Efficiency Policy in Croatia: Stakeholder Interactions for Closing the Gap”, **Energy Policy**, 61, 414-422.

- Bullen, Peter A. ve Love, Peter ED. (2010), “The Rhetoric of Adaptive Reuse or Reality of Demolition: Views from the Field”, **Cities**, 27(4), 215-224.
- Burchell, Jon ve Cook, Joanne (2013), “CSR, Co-optation and Resistance: The Emergence of New Agonistic Relations Between Business and Civil Society”, **Journal of Business Ethics**, 115, 741-754.
- Burns, Tom R. (2012), “The Sustainability Revolution: A Societal Paradigm Shift”, **Sustainability**, 4(6), 1118-1134.
- Business Dictionary (2023), Business Dictionary. <http://www.businessdictionary.com/> (Erişim Tarihi: 03.03.2023).
- Büyükközkın, Gülçin ve Vardaloğlu, Zeynep (2008), “Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi”, **Lojistik Dergisi**, 8, 66-73.
- Büyükköztürk, Şener vd. (2012), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri (13.Baskı)**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Branzei, Oana, vd. (2004), "The Formation of Green Strategies in Chinese Firms: Matching Corporate Environmental Responses and Individual Principles", **Strategic Management Journal**, 25(11), 1075-1095.
- Breakers, Kris vd. (2016), “The Vehicle Routing Problem: State of the Art Classification and Review”, **Computers & Industrial Engineering**, 99, 300-313.
- Brulhart, Franck vd. (2019), “Do Stakeholder Orientation and Environmental Proactivity Impact Firm Profitability?”, **Journal of Business Ethics**, 158, 25-46.
- Brulle, Robert, J. ve Pellow, David N. (2006), “Environmental Justice: Human Health and Environmental Inequalities”, **Annual Review of Public Health**, 27, 193-124.
- Brundtland Commission (1987), **Our Common Future**. Oxford University Press: Oxford.
- Cai, Wu-Gan ve Zhou, Xiao-Liang (2014), “On the Drivers of Eco-Innovation: Empirical Evidence from China”, **Journal of Cleaner Production**, 79, 239-248.
- Caldera, HTS vd. (2017), “Exploring the Role of Lean Thinking in Sustainable Business Practice: A Systematic Literature Review”, **Journal of Cleaner Production**, 167, 1546-1565.
- Campos, Lucila MS vd. (2015), “Environmental Performance Indicators: A Study on ISO 14001 Certified Companies”, **Journal of Cleaner Production**, 99, 286-296.
- Cao, Dongmei vd. (2014), “Measuring Sustained Competitive Advantage from Resource-Based View: Survey of Chinese Clothing Industry”, **Journal of Sustainable Development**, 7(2), 89-104.

- Caroll, Archie B. ve Shabana, Kareem M. (2010), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", **International Journal of Management Reviews**, 12(1), 85-105.
- Carpenter, Mason A. vd. (2004), "Upper Echelons research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition", **Journal of Management**, 30(6), 749-778.
- Carter, Craig R. ve Easton, P. Liane (2011), "Sustainable Supply Chain Management: Evolution and Future Directions", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 41(1), 46-62.
- Carter, Craig R. ve Rogers, Dale S. (2008), "A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 38(5), 360-387.
- Casey, David ve Sieber, Sebastian (2016), "Employees, Sustainability and Motivation: Increasing Employee Engagement by Addressing Sustainability and Corporate Social Responsibility", **Research in Hospitality Management**, 6(1), 69-76.
- Cayumil, R. vd. (2016), "Concentration of Precious Metals During Their Recovery from Electronic Waste", **Waste Management**, 57, 121-130.
- Ceylan, Özgür (2010), **Tüketicilerin Çevresel Sürdürülebilirlik ve Ekolojik Moda Konusunda Bilgi Düzeyi, Tutum ve Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chaudhary, Richa (2020), "Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 27(2), 630-641.
- Cherian, Jacob ve Jacob, Jelly (2012), "Green Marketing: A Study of Consumers' Attitude towards Environment Friendly Products". **Asian Social Science**, 8(12), 117-126.
- Cheng, Louis TW vd. (2023), "Interactive Effects of Brand Reputation and ESG on Green Bond Issues: A Sustainable Development Perspective", **Business Strategy and the Environment**, 32(1), 570-586.
- Coşkun, Serdar Semih vd. (2022), "An Integrated Framework for Sustainable Supplier Development through Supplier Evaluation Based on Sustainability Indicators", **Journal of Cleaner Production**, 335, 130287.
- Chan, Ricky Y. vd. (2012), "Environmental Orientation and Corporate Performance: The Mediation Mechanism of Green Supply Chain Management and Moderating Effect of Competitive Intensity", **Industrial Marketing Management**, 41(4), 621-630.

- Chang, Tai-Wei vd. (2020), "How to Shape an Organization's Sustainable Green Management Performance: The Mediation Effect of Environmental Corporate Social Responsibility", **Sustainability**, 12(21), 9198.
- Chekima, Brahim vd. (2016), "Examining Green Consumerism Motivational Drivers: Does Premium Price and Demographics Matter to Green Purchasing?", **Journal of Cleaner Production**, 112, 3436-3450.
- Chertow, Marian R. (2007), "'Uncovering'" Industrial Symbiosis", **Journal of Industrial Ecology**, 11(1), 11-30.
- Chen, Silu vd. (2018), "A Comprehensive Theoretical Framework for Examining Learning Effects in Green and Conventionally Managed Hotels", **Journal of Cleaner Production**, 174, 1392-1399.
- Chen, Yu-Shan (2010), "The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction and Green Trust", **Journal of Business Ethics**, 93, 307-319.
- _____ (2008), "The Driver of Green Innovation and Green Image-Green Core Competence", **Journal of Business Ethics**, 81, 531-543.
- Chen, Yu-Shan vd. (2016). "The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan", **Journal of Business Ethics**, 67(4), 331-339.
- Chen, Yu-Shan ve Chang, Ching-Hsun (2013), "Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk", **Journal of Business Ethics**, 114, 489-500.
- Chen, Zan vd. (2022), "Does Media Coverage Influence Firm Green Innovation? The Moderating Role of Regional Environment", **Technology in Society**, 70, 102006.
- Cheiran, Jacob ve Jacob, Jolly (2012), "Green Marketing: A Study of Consumers' Attitude Towards Environment Friendly Products", **Asian Social Science**, 8(12), 117-126.
- Choudhary, Manish ve Seth, Nitin (2011), "Integration of Green Practices in Supply Chain Environment the Practices of Inbound, Operational, Outbound and Reverse Logistics", **International Journal of Engineering Science and Technology**, 3(6), 4985-4993.
- Chun, Rosa (2005), "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", **International Journal of Management Reviews**, 7(2), 91-109.
- Clapp, Jennifer ve Swanston, Linda (2009), "Doing Away with Plastic Shopping Bags: International Patterns of Norm Emergence and Policy Implementation", **Environmental Politics**, 18(3), 315-332.
- Clark, Melissa vd. (2023), "Green Meets Social Media: Young Travelers' Perceptions of Hotel Environmental Sustainability", **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, 6(1), 36-51.

- Cohen, Jacob (1988), **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, L. Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Connelly, Brian L. vd. (2011), "Signaling Theory: A Review and Assessment", **Journal of Management**, 37(1), 39-67.
- Coombs, W. Timothy ve Holladay, Sherry J. (2012), **Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach**. John Wiley & Sons: Chechester, West Sussex.
- Cosimato, Silvia ve Troisi, Orlando (2015), "Green Supply Chain Management: Practices and Tools for Logistics Competiveness and Sustainability. The DHL Case Study", **The TQM Journal**, 27(2), 256-275.
- Crane, Andrew vd. (2019), **Business Ethics: Managing Corporate Citizenships and Sustainability in the Age of Globalization**, Oxford University Press, USA.
- Creutzig, Felix vd. (2018), "Towards Demand-Side Solutions for Mitigating Climate Change", **Nature Climate Change**, 8(4), 260-263.
- Çevre Kanunu (1983), **T.C. Resmî Gazete**, 18132, (09.08.1983).
- Dai, Jing vd. (2014), "Linking Rival and Stakeholder Pressure to Green Supply Management: Mediating Role of Top Management Support", **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 71, 173-187.
- Dai, Jing vd. (2018), "Examining Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship Between Market Pressure and Corporate Environmental Strategy", **Industrial Marketing Management**, 74, 227-236.
- Daily, Bonnie F. vd. (2007), "The Mediating Role of EMS Teamwork as It Pertains to HR Factors and Perceived Environmental Performance", **Journal of Applied Business Research**, 23, 95-109.
- Daly, Herman E. (1990), "Toward Some Operational Principles of Sustainable Development", **Ecological Economics**, 2(1), 1-6.
- Dangelico, Rosa Maria (2015), "Improving Firm Environmental Performance and Reputation: The Role of Employee Green Teams", **Business Strategy and the Environment**, 24(8), 735-749.
- Dangelico, Rosa Maria ve Pujari, Devashish (2010), "Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability", **Journal of Business Ethics**, 95, 471-486.
- Dangelico, Rosa Maria ve Vocalelli, Daniele (2017), "'Green Marketing': An Analysis of Definitions, Strategy Steps, and Tools through a Systematic Review of the Literature", **Journal of Cleaner Production**, 165, 1263-1279.

- Darnall, Nicole vd. (2010), "Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size", **Journal of Management Studies**, 47(6), 1072-1094.
- Das, Sudhir C. ve Singh, Raj K. (2016), "Green HRM and Organizational Sustainability: An Empirical Review", **Kegees Journal of Social Science**, 8(1), 227-236.
- Dauvergne, Peter ve Lister, Jane (2013), **Eco-Business: A Big-Brand Takeover of Sustainability**, MIT Press, Cambridge, MA.
- _____ (2012), "Big Brand Sustainability: Governance Prospects and Environmental Limits", **Global Environment Change**, 22(1), 36-45.
- Dieste, Marcos vd. (2019), "The Relationship Between Lean and Environmental Performance: Practices and Measures", **Journal of Cleaner Production**, 224, 120-131.
- De Mendonca, Taryn Renatta ve Zhou, Yan (2019), "Environmental Performance, Customer Satisfaction, and Profitability: A Study Among Large US Companies", **Sustainability**, 11(19), 5418.
- De Stefano, M. Cristina vd. (2016), "A Natural Resource-Based View of Climate Change: Innovation Challenges in the Automobile Industry", **Journal of Cleaner Production**, 139, 1436-1448.
- De Steur, Hans vd. (2016), "Applying Value Stream Mapping to Reduce Food Losses and Wastes in Supply Chains: A Systematic Review", **Waste Management**, 58, 359-368.
- Deci, Edward L. ve Ryan, Richard M. (1980), "Self-Determination Theory: When Mind Mediates Behavior", **The Journal of Mind and Behavior**, 33-43.
- Deephouse, David L. (2000), "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", **Journal of Management**, 26(8), 1091-1112.
- Delmas, Magali A. (2002), "The Diffusion of Environmental Management Standards in Europe and The United States: An Institutional Perspectives", **Policy Sciences**, 35, 91-119.
- Delmas, Magali A. ve Burbano, Vanessa (2011), "The Drivers of Greenwashing", **California Management Review**, 54(1), 64-87.
- Delmas, Magali A. ve Grant, Laura E. (2014), "Eco-Labeling Strategies and Price-Premium: The Wine Industry Puzzle", **Business & Society**, 53(1), 6-44.
- Delmas, Magali A. ve Toffel, Michael W. (2008), "Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box", **Strategic Management Journal**, 29(10), 1027-1055.
- _____ (2004), "Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework", **Business Strategy and the Environment**, 13(4), 209-222.

- Demo, Gisela vd. (2012), "Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis", **BAR-Brazilian Administration Review**, 9, 395-420.
- Den Hond, Frank ve de Bakker, Frank G.A. (2007), "Ideologically Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities", **Academy of Management Review**, 32(3), 901-924.
- Deshwal, Parul (2015), "Green HRM: An Organizational Strategy of Greening People", **International Journal of Applied Research**, 1(13), 176-181.
- Dharmadhikari, Suyog (2012), "Eco-Friendly Packaging in Supply Chain", **Journal of Supply Chain Management**, 9(2), 7.
- Dhir, Amandeep vd. (2023), "Drivers of Sustainable Business Model Innovations. An Upper Echelon Theory Perspective", **Technological Forecasting and Social Change**, 191, 122409.
- Dobler, Michael vd. (2014), "Environmental Performance, Environmental Risk and Risk Management", **Business Strategy and the Environment**, 23(1), 1-17.
- Doh, Jonathan ve Guay, Terrence R. (2006), "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and The United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", **Journal of Management Studies**, 43(1), 47-73.
- Domenech, Teresa ve Borrión, Aiduan (2022), "Embedding Circular Economy Principles into Urban Regeneration and Waste Management: Framework and Metrics", **Sustainability**, 14(3), 1293.
- Donaldson, Thomas ve Preston, Lee E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", **Academy of Management Review**, 20(1), 65-91.
- Du, Shuili vd. (2010), "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication", **International Journal of Management Reviews**, 12(1), 8-19.
- Dubey, Rameshwar vd. (2015), "Exploring the Relationship Between Leadership, Operational Practices, Institutional Pressures and Environmental Performance: A Framework for Green Supply Chain", **International Journal of Production Economics**, 160, 120-132.
- Dwyer, Rocky J. (2009), " "Keen to be Green" Organizations: A Focused Rules Approach to Accountability", **Management Decision**, 47(7), 1200-1216.
- Dyllick, Thomas ve Muff, Katrin (2016), "Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-As-Usual to True Business Sustainability", **Organization & Environment**, 29(2), 156-174.

- D'Souza, Clare vd. (2013), "Environmentally Motivated Actions Influencing Perceptions of Environmental Corporate Reputation", **Journal of Strategic Marketing**, 21(6), 541-555.
- Eccles, Robert G. vd. (2014), "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance", **Management Science**, 60(11), 2835-2857.
- Ecer, Fatih (2022), "Multi-Criteria Decision Making For Green Supplier Selection Using Interval Type-2 Fuzzy AHP: A Case Study of a Home Appliance Manufacturer", **Operational Research**, 22(1), 199-233.
- Edwards, Julia B. vd. (2010), "Comparative Analysis of the Carbon Footprints of Conventional and Online Retailing: A "Last-Mile" Perspective", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 40(1/2), 103-123.
- Eiadat, Yousef vd. (2008), "Green and Competitive? An Empirical Test of The Mediating Role of Environmental Innovation Strategy", **Journal of World Business**, 43(2), 131-145.
- Eiadat, Yousef ve Fernández Castro, A.M. (2018), "The Inverted U-Shaped Hypothesis and Firm Environmental Responsiveness: The Moderating Role of Institutional Alignment", **European Management Review**, 15(3), 411-426.
- Ehmke, Jan Fabian vd. (2015), "Ensuring Service Levels in Routing Problems with Time Windows and Stochastic Travel Times", **European Journal of Operational Research**, 240(2), 539-550.
- Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü [OECD] (2017), **OECD Science, Technology and Innovation Outlook**. OECD Publishing.
- Elabbas, Omar vd. (2014), "Renewable Energy Resources: Current Status, Future Prospects and Their Enabling Technology", **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, 39, 748-764.
- Elkington, John (2013), "Enter the Triple Bottom Line", Adrian Henriques ve Julie Richardson (Ed.), **The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?: Assessing The Sustainability of Business and CSR**, 1. Baskı içinde (1-16), Earthscan: London.
- _____ (1998), **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**, New Society Publishers, Oxford.
- Enezian, B.M. vd. (2016), "Effect of Green Marketing Strategy on Customer Satisfaction in Jordan", **Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, 34(3403), 1-7.
- Ercantan, Özlem ve Eyüpoğlu, Şerife (2022), "How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees", **Sustainability**, 14(3), 1718.

- Erdoğan, Sevgi ve Miller-Hooks, Elise (2012), “A Green Vehicle Routing Problem”, **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 48(1), 100-114.
- Ertuğrul, Fatmanur (2008), “Paydaş Kuramı ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31, 199-223.
- Etzion, Dror (2007), “Research on Organizations and the Natural Environment, 1992-Present: A Review”, **Journal of Management**, 33(4), 637–664.
- Etzion, Dror ve Ferraro, Fabrizio (2010), “The Role of Analogy in the Institutionalization of Sustainability Reporting”, **Organization Science**, 21(5), 1092-1107.
- Faisal, Shaha (2023), "Green Human Resource Management – A Synthesis", **Sustainability**, 15(3), 2259.
- Fang, Liuyue vd. (2022), “The Mediating Role of Green Innovation and Green Culture in the Relationship Between Green Human Resource Management and Environmental Performance", **Plos One**, 17(9), e0274820.
- Fankhauser, Sam vd. (2013), “Who Will Win The Green Race? In Search of Environmental Competitiveness and Innovation”, **Global Environmental Change**, 23(5), 902-913.
- Farzana, Kaniz (2020), “Green HRM: Sustainable Practices to Promote Employment”, **IOSR Journal of Business and Management**, 22(9), 1-6.
- Feng, Taiwen vd. (2022), “Translating Leader Sustainability Orientation into Green Supply Chain Integration: A Missing Link of Green Entrepreneurial Orientation”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 37(12), 2515-2532.
- Fernandez-Feijoo, Belen vd. (2014), “Effect of Stakeholders’ Pressure on Transparency of Sustainability Reports Within The GRI Framework”, **Journal of Business Ethics**, 122, 53-63.
- Fernando, Yudi ve Wah, Wen Xin (2017), “The Impact of Eco-Innovation Drivers on Environmental Performance: Empirical Results from the Green Technology Sector in Malaysia”, **Sustainable Production and Consumption**, 12, 27-43.
- Fineman, Stephen ve Clarke, Ken (1996), “Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response”, **Journal of Management Studies**, 33(6), 715-730.
- Fombrun, Charles J. (1996), **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Fombrun, Charles J. vd. (2015), “Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation”, **Corporate Reputation Review**, 18, 3-24.
- Fombrun, Charles J. vd. (2000), “The Reputation Quotient SM: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation”, **Journal of Brand Management**, 7, 241-255.

- Fornell, Claes ve Larcker, David F. (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", **Journal of Marketing Research**, 18(3), 382-388.
- Fraj, Elena vd. (2013), "Green Marketing in B2B Organisations: An Empirical Analysis from the Natural-Resource-Based View of the Firm", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 28(5), 396-410.
- Fraj, Elena ve Martinez, Eva (2006), "Environmental Values and Lifestyles as Determining Factors of Ecological Consumer Behaviour: An Empirical Analysis", **Journal of Consumer Marketing**, 23(3), 133-144.
- Franchetti, Matthew (2013), "Economic and Environmental Analysis of Four Different Configurations of Anaerobic Digestion for Food Waste to Energy Conversion Using LCA For: A Food Service Provider Case Study", **Journal of Environmental Management**, 123, 42-48.
- Fritz, Matthew S. ve MacKinnon, David P. (2008), "A Graphical Representation of the Mediated Effect", **Behavior Research Methods**, 40(1), 55-60.
- Freeman, Robert Edward (2010), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Cambridge University Press: Cambridge.
- Freeman, Robert Edward (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman: Massachussets.
- Freeman, Robert. Edward ve Reed, David L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", **California Management Review**, 25(3), 88-106.
- Friske, Wesley vd. (2023), "The Impact of Voluntary Sustainability Reporting on Firm Value: Insights from Signaling Theory", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 51(2), 372-392.
- Fura, Barbara ve Bonga, Flavia Alex (2020), "Differentiation of Companies' Environmental Initiatives in the Light of the Research Results", **Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, sectio H-Oeconomia**, 54(3), 7-17.
- Gadenne, David. L. vd. (2009), "An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in Smes". **Journal of Business Ethics**, 84(1), 45-63.
- Galarraga, Ibon vd. (2011), "The Role of Regional Governments in Climate Change Policy", **Environmental Policy and Governance**, 21(3), 164-182.
- Garcia-Rodriguez, Francisco J. vd. (2013), "Implementation of Reverse Logistics as a Sustainable Tool for Raw Material Purchasing in Developing Countries", **International Journal of Production Economics**, 141(2), 582-592.

- Gebler, Malte vd. (2014), “A Global Sustainability Perspective on 3D Printing Technologies”, **Energy Policy**, 74, 158-167.
- Geissdoerfer, Martin vd. (2017), “The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?”, **Journal of Cleaner Production**, 143, 757-768.
- Geng, Meng-Meng ve He, Ling-Yun (2021), “Environmental Regulation, Environmental Awareness and Environmental Governance Satisfaction”, **Sustainability**, 13(7), 3960.
- Geng, Yong vd. (2013), “Co-benefit Evaluation for Urban Public Transportation Sector – A Case of Shenyang, China”, **Journal of Cleaner Production**, 58, 82-91.
- Geng, Yong ve Doberstein, Brent (2008), “Developing the Circular Economy in China: Challenges and Opportunities for Achieving ‘Leapfrog Development’”, **The International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, 15(3), 231-239.
- Genovese, Andrea (2014), “Exploring the Challenges in Implementing Supplier Environmental Performance Measurement Models: A Case Study”, **Production Planning & Control**, 25(13-14), 1198-1211.
- Genovese, Andrea vd. (2013), “Greener Supplier Selection: State of the Art and Some Empirical Evidence”, **Journal of Production Research**, 51(10), 2868-2886.
- Ghisellini, Patrizia vd. (2016), “A Review on Circular Economy: The Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems”, **Journal of Cleaner Production**, 114, 11-32.
- Ghosh, Debabrata vd. (2020), “Product Greening and Pricing Strategies of Firms Under Green Sensitive Consumer Demand And Environmental Regulations”, **Annals of Operations Research**, 290, 491-520.
- Ghosh, Santanu Kamar (2017), “Green Supply Chain Management in Production Sectors and its Impact on Firm Reputation”, **Journal of New Theory**, 18, 53-63.
- Ghouri, Arsalan Mujahid vd. (2020), “Enhancing Business Performance Through Green Human Resource Management Practices: An Empirical Evidence from Malaysian Manufacturing Industry”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 69(8), 1585-1607.
- Gimenez, Cristina ve Sierra, Vicenta (2013), “Sustainable Supply Chains: Governance Mechanisms to Greening Suppliers”, **Journal of Business Ethics**, 116, 189-203.
- Girgin, Eyyup (2017), **Türkiye’de Yeşil Reklam Uygulamaları: Dergi Reklamları Üzerine Göstergebilimsel Bir İnceleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Giri, Bibhas C. vd. (2022), "Pythagorean Fuzzy DEMATEL Method for Supplier Selection in Sustainable Supply Chain Management", **Expert Systems with Applications**, 193, 116396.
- Ginsberg, Jill Meredith ve Bloom, Paul N. (2004), "Choosing the Right Green Marketing Strategy", **Sloan Management Review**, 46(1), 79-84.
- Giunipero, Larry C. (2012), "Purchasing and Supply Management Sustainability: Drivers and Barriers", **Journal of Purchasing and Supply Chain Management**, 18(4), 258-269.
- Gladwin, Thomas. N. vd. (1995), "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research", **Academy of Management Review**, 20(4), 874-907.
- Glavas, Ante (2012), "Employee Engagement and Sustainability: A Model for Implementing Meaningfulness at and in Work", **Journal of Corporate Citizenship**, 46, 13-29.
- Gleim, Mark R. vd. (2013), "Against the Green: A Multi-Method Examination of the Barriers to Green Consumption", **Journal of Retailing**, 89(1), 44-61.
- Gomes, Jorge FS vd. (2023), "The Effect of Green Human Resources Management Practices on Employees' Affective Commitment and Work Engagement: The Moderating Role of Employees' Biospheric Value", **Sustainability**, 15(3), 2190.
- Gomez-Trujillo, Ana Maria vd. (2020), "A Literature Review on the Causality Between Sustainability and Corporate Reputation: What Goes First?", **Management of Environmental Quality: An International Journal**, 31(2), 406-430.
- Gond, Jean-Pascal vd. (2010), "Corporate Social Responsibility Influence on Employees", **International Center for Corporate Social Responsibility**, 54, 1-47.
- Gonzalez-Benito, Javier ve Gonzalez-Benito, Oscar (2010), "A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure Perceived by Industrial Companies", **Business Strategy and the Environment**, 19(3), 164-181.
- Govender, Jeevarathnam P. ve Govender, Tushya, L. (2016), "The Influence of Green Marketing on Consumer Purchase Behavior", **Environmental Economics**, 7(2), 77-85.
- Govindan, Kannan vd. (2015), "Multi Criteria Decision Making Approaches for Green Supplier Evaluation and Selection: A Literature Review", **Journal of Cleaner Production**, 98, 66-83.
- Govindan, Kannan ve Bouzon, Marina (2018), "From a Literature Review to a Multi-Perspective Framework for Reverse Logistics Barriers and Drivers", **Journal of Cleaner Production**, 187, 318-337.
- Govindarajulu, Nalini ve Daily, Bonnie F. (2004), "Motivating Employees for Environmental Improvement", **Industrial Management & Data Systems**, 104, 364-372.
- Green, Samuel B. (1991), "How Many Subjects Does It Take To Do a Regression Analysis", **Multivariate Behavioral Research**, 26(3), 499-510.

- Gudergan, Siegfried vd. (2008), "Confirmatory Tetrad Analysis in PLS Path Modeling", **Journal of Business Research**, 61(12), 1238-1249.
- Guerci, Marco vd. (2016), "Translating Stakeholder Pressures into Environmental Performance – The Mediating Role of Green HRM Practices", **The International Journal of Human Resource Management**, 27(2), 262-289.
- Gungor, Askiner ve Gupta, Surendra, Gupta M. (1999), "Issues in Environmentally Conscious Manufacturing and Product Recovery: A Survey", **Computers & Industrial Engineering**, 36(4), 811-853.
- Gunningham, Neil vd. (2004), "Social License and Environmental Protection: Why Businesses Go Beyond Compliance", **Law & Social Inquiry**, 29(2), 307-341
- Guo, Ziyang vd. (2019), "Integration of Green Energy and Advanced Energy-Efficient Technologies for Municipal Wastewater Treatment Plants", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16(7), 1282.
- Gürbüz, Sait ve Şahin, Faruk (2016), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – Felsefe – Yöntem – Analiz (5.Baskı)**, Seçin Yayınları: Ankara.
- Hair, Joe vd. (2017), "An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research", **Industrial Management & Data Systems**, 117(3), 442-458.
- Hair, Joseph F. vd. (2014), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, SAGE, Los Angeles, USA.
- Hair, Joseph F. vd. (2018), **Multivariate Data Analysis**, Cengage Learning, United Kingdom.
- _____. (2009), **Multivariate Data Analysis**, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- _____. (2016), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, SAGE, Los Angeles, USA.
- _____. (2019), "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM", **European Business Review**, 31(1), 2-24.
- Hall, Richard L. ve Deardoff, Alan V. (2006), "Lobbying as Legislative Subsidy", **American Political Science Review**, 100(1), 69-84.
- Ham, Marija vd. (2016), "Insights for Measuring Environmental Awareness", **Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues**, 29(1), 159-176.
- Ham, Sunny ve Han, Heesup (2013), "Role of Perceived Fit With Hotels' Green Practices in the Formation of Customer Loyalty: Impact of Environmental Concerns", **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 18(7), 731-748.

- Hambrick, Donald C. (2007), "Upper Echelons Theory: An Update", **Academy of Management Review**, 32(2), 334-343.
- Hambrick, Donald C. ve Phyllis A. Mason (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers" **Academy of Management Review**, 9(2), 193-206.
- Hamzaoui-Essoussi, Leila ve Zahaf, Mehdi (2012), "Canadian Organic Food Consumers' Profile and their Willingness to Pay Premium Price", **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, 24(1), 1-21.
- Hardina, Donna vd. (2006), **An Empowering Approach to Managing Social Service Organizations**, Springer, New York.
- Hart, Stuart L. (1995), "A Natural-Resource-Based View of the Firm", **Academy of Management Review**, 20(4), 986-1014.
- Hart, Stuart L. ve Dowell, Glen (2011), "Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After", **Journal of Management**, 37(5), 1464-1479.
- Hart, Stuart L. ve Milstein, Mark B. (2003), "Creating Sustainable Value", **Academy of Management Perspective**, 17(2), 56-67.
- Hartmann, Julia (2021), "Toward a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management: The Role of Media Attention", **Supply Chain Management: An International Journal**, 26(4), 532-547.
- Hartmann, Patrick ve Apaolaza-Ibanez, Vanessa (2012), "Consumer Attitude and Purchase Intention Toward Green Energy Brands: The Roles of Psychological Benefits and Environmental Concern", **Journal of Business Research**, 65(9), 1254-1263.
- Hasan, Md Morshadul vd. (2019), "Green Business Value Chain: A Systematic Review", **Sustainable Production and Consumption**, 20, 326-339.
- Hashemi, Seyed Hamid vd. (2015), "An Integrated Green Supply Supplier Selection Approach with Analytic Network Process and Improved Grey Relational Analysis", **International Journal of Production Economics**, 159, 178-191.
- Hassini, Elkafi vd. (2012), "A Literature Review and a Case Study of Sustainable Supply Chains with a Focus on Metrics". **International Journal of Production Economics**, 140(1), 69-82.
- Hawkins, Troy R. vd. (2013), "Comperative Environmental Life Cycle Assessment of Conventional and Electric Vehicles", **Journal of Industrial Ecology**, 17(1), 53-64.
- Hegab, Hussien vd. (2023), "Design for Sustainable Additive Manufacturing: A Review", **Sustainable Materials and Technologies**, 35, e00576.
- Henseler, Jörg vd. (2016), "Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines", **Industrial Management & Data Systems**, 116(1), 2-20.

- _____ (2015), "A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 43, 115-135.
- Herbane, Brahim (2010), "The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review of Practices and Drivers", **Business History**, 52(6), 978-1002.
- Heugens, Pursey Pmar vd. (2002), "Stakeholder Integration: Building Mutually Enforcing Relationships", **Business & Society**, 41(1), 36-60.
- Heydari, Jafar vd. (2021), "Balancing Price and Green Quality in Presence of Consumer Environmental Awareness: A Green Supply Chain Coordination Approach", **International Journal of Production Research**, 59(7), 1957-1975.
- Heyden, Mariano LM vd. (2013), "Perceived Environmental Dynamism, Relative Competitive Performance, and Top Management Team Heterogeneity: Examining Correlates of Upper Echelons' Advice-Seeking", **Organization Studies**, 34(9), 1327-1356.
- Hoffman, Andrew J. (1999), "Institutional Evolution and Change: Environmentalism And the US Chemical Industry", **Academy of Management Journal**, 42(4), 351-371.
- Hojnik, Jana ve Ruzzier, Mitja (2016), "What Drives Eco-Innovation? A Review of an Emerging Literature", **Environmental Innovation and Societal Transitions**, 19, 31-41.
- Hong, Shu Quan ve Yue-Jun, Huang (2021), "Relationship Among Reverse Logistics, Corporate Image and Social Impact in Medical Device Industry", **Revista De Cercetare Si Interventie Sociala**, 72, 109-121.
- Hong, Ying vd. (2023), "Motives and Antecedents Affecting Green Purchase Intention: Implications for Green Economic Recovery", **Economic Analysis and Policy**, 77, 523-538.
- Hool, Lai Wan vd. (2022), "Green Human Resource Management and Green Organizational Citizenship Behavior: Do Green Culture and Green Values Matter?", **International Journal of Manpower**, 43(3), 736-785.
- Hooper, Paul D. ve Greenall, Andrew (2005), "Exploring the Potential for Environmental Performance Benchmarking in the Airline Sector", **Benchmarking: An International Journal**, 12(2), 151-165.
- Horvathova, Eva (2010), "Does Environmental Performance Affect Financial Performance? A Meta-Analysis", **Ecological Economics**, 70(1), 52-59.
- Hu, Li-tze ve Bentler, Peter M. (1999), "Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, 6(1), 1-55.

- Huang, Cheng Li ve Kung, Fan-Hua (2010), “Drivers of Environmental Disclosure and Stakeholder Expectation: Evidence from Taiwan”, **Journal of Business Ethics**, 96, 435-451.
- Huang, Jiayan (2022), “Multi-Criteria Group Decision-Making Method for Green Supplier Selection Based on Distributed Interval Variables”, **Economic Research – Ekonomska Istraživanja**, 35(1), 746-761.
- Huang, Pingsha vd. (2006), “Survey and Analysis of Public Environmental Awareness and Performance in Ningbo, China: A Case Study on Household Electrical and Electronic Equipment”, **Journal of Cleaner Production**, 14(18), 1635-1643.
- Huang, Xiao-xing vd. (2016), “The Relationships Between Regulatory and Customer Pressure, Green Organizational Responses, and Green Innovation Performance”, **Journal of Cleaner Production**, 112, 3423-3433.
- Hultman, Martin vd. (2016), “Unsustainable Societies–Sustainable Businesses? Introduction to Special Issue of Small Enterprise research on Transitional Ecopreneurs”, **Small Enterprise Research**, 23(1), 1-9.
- Hussain, Nazim vd. (2018), “Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance”, **Journal of Business Ethics**, 149(2), 411-432.
- Hutter, Katharina vd. (2016), “Carrotmob: A Win–Win–Win Approach to Creating Benefits for Consumers, Business, and Society at Large”, **Business & Society**, 55(7), 1059-1077.
- Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (2007), AR4 Climate Change 2007: Synthesis Report. <https://www.ipcc.ch/report/ar4/syr/> (Erişim Tarihi: 03.07.2021).
- H&M. (2020), H&M Sustainability Report. <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2020/12/HM-Group-Sustainability-Report-2020.pdf> (Erişim Tarihi: 28.06.2021).
- Ibanez, Lisette ve Grolleau, Gilles (2008), “Can Ecolabeling Schemes Preserve the Environment?”, **Environmental and Resource Economics**, 40(2), 233-249.
- Igarashi, Mieko vd. (2013), “What Is Required for Greener Supplier Selection? A Literature Review and Conceptual Model Development”, **Journal of Purchasing and Supply Chain Management**, 19(4), 247-263.
- Iles, Alastair ve Martin, Abigail N. (2013), “Expanding Bioplastics Production: Sustainable Business Innovation in the Chemical Industry”, **Journal of Cleaner Production**, 45, 38-49.
- International Energy Agency (2021), **Global Energy & CO₂ Status Report 2021**, Paris, France, IEA.
- International Organizations for Standardization 14001 [ISO 14001] (2015), **Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for USE**. ISO.

- International Organizations for Standardization 31000 [ISO 14001] (2018), **Risk Management-Guidelines**. ISO.
- IKEA (2023), “Sürdürülebilir Malzeme Seçimi”, <https://www.ikea.com.tr/surdurulebilirlik-malzeme> (Erişim Tarihi: 19.06.2023).
- Jabbour, Charbel J.C vd. (2019), “Unlocking the Circular Economy through New Business Models Based on Large-Scale Data: An Integrative Framework and Research Agenda”, **Technological Forecasting and Social Change**, 144, 546-552.
- Jabbour, Charbel J.C vd. (2010), “Contributions of HRM Throughout the Stages of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to Companies in Brazil”, **The International Journal of Human Resource Management**, 21(7), 1049-1089.
- Jamali, Dima (2008), “A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice”, **Journal of Business Ethics**, 82, 213-231.
- Janigo, Kristy A. ve Wu, Juanjuan (2015), “Collaborative Redesign of Used Clothes as a Sustainable Fashion Solution and Potential Business Opportunity”, **Fashion Practice**, 7(1), 75-97.
- Jasch, Christine (2000), “Environmental Performance Evaluation and Indicators”, **Journal of Cleaner Production**, 8(1), 79-88.
- Javad, Mahsa O.M. vd. (2020), “Green Supplier Selection for the Steel Industry Using BMW and Fuzzy TOPSIS: A Case Study of Khouzestan Steel Company”, **Sustainable Futures**, 2, 100012.
- Jijelava, David ve Vanclay, Frank (2017), “Legitimacy, Credibility and Trust as the Key Components of a Social Licence to Operate: An Analysis of BP's Projects in Georgia”, **Journal of Cleaner Production**, 140, 1077-1086.
- Jones, Thomas M. (1995), “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”, **Academy of Management Review**, 20(2), 404-437.
- Jones, Thomas M. vd. (2018), “How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage”, **Academy of Management Review**, 43(3), 371-391.
- Kagawa, Shigemi vd. (2006), “The Environmental and Economic Consequences of Product Lifetime Extension: Empirical Analysis for Automobile Use”, **Ecological Economics**, 58(1), 108-118.
- Kanishka, Kumar ve Acherjee, Bappa (2023), “A Systematic Review of Additive Manufacturing-Based Remanufacturing Techniques for Component Repair and Restoration”, **Journal of Manufacturing Processes**, 89, 220-283.

- Kannan, Devika vd. (2013), "Integrated Fuzzy Multi Criteria Decision Making Method and Multi-Objective Programming Approach for Supplier Selection and Order Allocation in a Green Supply Chain", **Journal of Cleaner Production**, 47, 355-367.
- Karaçay, Gülsün (2005), "Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 317-332.
- Karami, Azhdar vd. (2006), "The Ceos' Characteristics and Their Strategy Development in the UK SME Sector: An Empirical Study", **Journal of Management Development**, 25(4), 316-324.
- Karatepe, Tuna vd. (2022), "Management Commitment to the Ecological Environment, Green Work Engagement and Their Effects on Hotel Employees' Green Work Outcomes", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 34(8), 3084-3112.
- Karatepe, Tuna vd. (2022), "The Effects of Green Human Resource Management and Perceived Organizational Support for the Environment on Green and Non-Green Hotel Employee Outcomes", **International Journal of Hospitality Management**, 103, 103202.
- Kassinis, George ve Vafeas, Nikos (2006), "Stakeholder Pressures and Environmental Performance", **Academy of Management Journal**, 49(1), 145-159.
- Kaypak, Şafak (2011), "Küreselleşme Sürecinde Sürdürülebilir Bir Kalkınma İçin Sürdürülebilir Bir Çevre", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 13(20), 19-33.
- Kement, Üzeyir vd. (2021), "Ekorekreatif Tutum Ölçeği Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması", **Tourism and Recreation**, 3(1), 34-54.
- Khan, Ali Junaid vd. (2022), "Green HRM and Employee Efficiency: The Mediating Role of Employee Motivation in Emerging Small Businesses", **Frontiers in Environmental Science**, 10, 1044629.
- Khurshid, Rizwana ve Darzi, Mushtaq, A. (2016), "Go Green with Green Human Resource Management Practices", **Clear International Journal of Research in Commerce & Management**, 7(1), 19-21.
- Khor, Kuan Siew vd. (2016), "Reverse Logistics in Malaysia: The Contingent Role of Institutional Pressure", **International Journal of Production Economics**, 175, 96-108.
- Kılıçoğlu, Pınar (2005), **Türkiye'nin Çevre Politikalarında Sürdürülebilir Gelişme**, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Kirchherr, Julian vd. (2017), "Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions", **Resources, Conservation and Recycling**, 127, 221-232.
- Kirchoff, Jon F. vd. (2011), "Stakeholder Perceptions of Green Marketing: The Effect of Demand and Supply Integration", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 41(7), 684-696.

- Kiron, David vd. (2012), "Sustainability Nears a Tipping Point", **MIT Sloan Management Review**, 53(2), 69-74.
- Kitsis, Aleksandr M ve Chen, Injazz J. (2021), "Do Stakeholder Pressures Influence Green Supply Chain Practices? Exploring the Mediating Role of Top Management Commitment", **Journal of Cleaner Production**, 316, 128258.
- Klassen, Robert ve McLaughlin, Curtis P. (1996), "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", **Management Science**, 42(8), 1199-1214.
- Klassen, Robert ve Vachon, Stephan (2003), "Collaboration and Evaluation in the Supply Chain: The Impact on Plant-Level Environmental Investment", **Production and Operations Management**, 12(3), 336-352.
- Kline, R. B. (2016), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, The Guilford Press, New York.
- Kluczek, Aldona ve Olszewski, Pawel (2017), "Energy Audits in Industrial Processes", **Journal of Cleaner Production**, 142, 3437-3453.
- Kock, Ned (2015), "Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach", **International Journal of e-Collaboration**, 11(4), 1-10.
- Komarek, Timothy M. vd. (2013), "Influence of Energy Alternatives and Carbon Emissions on An Institution's Green Reputation", **Journal of Environmental Management**, 128, 335-344.
- Kosnik, Marissa B. vd (2022), "Toward Assessing Absolute Environmental Sustainability of Chemical Pollution", **Environmental Science & Technology**, 56(8), 4776-4787.
- Korhonen, Jouni vd. (2018), "Circular Economy: The Concept and Its Limitations", **Ecological Economics**, 143, 37-46.
- Koronis, Epaminondas ve Ponis, Stavros T. (2012), "Introducing Corporate Reputation Continuity to Support Organizational Resilience Against Crises", **Journal of Applied Business Research**, 28(2), 283-290.
- Kozlowski, Anika vd. (2012), "Environmental Impacts in the Fashion Industry: A Life-Cycle and Stakeholder Framework", **Journal of Corporate Citizenship**, 45, 17-36.
- Kumar, Amit vd. (2014), "A Comprehensive Environment Friendly Approach for Supplier Selection", **Omega**, 42(1), 109-123.
- Kumar, Anita vd. (2017), "Extended TPB Model to Understand Consumer "Selling" Behaviour: Implications for Reverse Supply Chain Design of Mobile Phones", **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 29(4), 721-742.
- Kumar, Prashant ve Ghodeswar, Bhimrao M. (2015), "Factors Affecting Consumers' Green Product Purchase Decisions", **Marketing Intelligence & Planning**, 33(3), 330-347.

- Kumar, Sameer ve Malegant P. (2006), "Strategic Alliance in a Closed-Loop Supply Chain, A Case of Manufacturer and Eco-Non-Profit Organization", **Technovation**, 26(10), 1127-1135.
- Kuo, Yen-Ku vd. (2022), "Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation", **Frontiers in Psychology**, 13, 916723.
- Küllük, Serra (2021), **Yeşil Tedarik Zinciri Yönetiminin Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lai, Kee-Hung vd. (2012), "Green Logistics Management and Performance: Some Empirical Evidence from Chinese Manufacturing Exporters", **Omega**, 40(3), 267-282.
- Laitner, John A.S. (2015), "Linking Energy Efficiency to Economic Productivity: Recommendations for Improving the Robustness of the US Economy", **Wiley Interdisciplinary Reviews: Energy and Environment**, 4(3), 235-252.
- Lange, Donald vd. (2011), "Organizational Reputation: A Review", **Journal of Management**, 37(1), 153-184.
- Laroche, Michel vd. (2001), "Targeting Consumers Who Are Willing to Pay More for Environmentally Friendly Products", **Journal of Consumer Marketing**, 18(6), 503-520.
- Laspidou, Chrysi (2014), "ICT and Stakeholder Participation for Improved Urban Water Management in The Cities of the Future", **Water Utility Journal**, 8(1), 79-85.
- Laufer, William S. (2003), "Social Accountability and Corporate Greenwashing", **Journal of Business Ethics**, 43, 253-261.
- Laumann, Edward O. ve Knoke, David (1987), **The Organizational State: Social Choice in National Policy Domains**. University of Wisconsin Press: Madison, WI.
- LeBaron, Genevieve ve Dauvergne, Peter (2014), **Protest Inc.: The Corporization of Activism**, John Wiley & Sons.
- Lee, Amy Hl vd. (2009), "A Green Supplier Selection Model for High-Tech Industry", **Expert Systems with Applications**, 36(4), 7917-7927.
- Leonidou, Leonidas C. vd. (2017), "Internal Drives and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces", **Journal of Business Ethics**, 140, 585-606.
- Leonidou, Leonidas C. vd. (2013), "'Greening' the Marketing Mix: Do Firms Do it and Does It Pay Off?", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 41, 151-170.
- Leung, Dennis YC. vd. (2014), "An Overview of Current Status of Carbon Dioxide Capture and Storage Technologies", **Renewable and Sustainable Energy Reviews** 39, 426-443.

- Lewis, Ben W. vd. (2014), "Difference in Degrees: CEO Characteristics and Firm Environmental Disclosure", **Strategic Management Journal**, 35(5), 712-722.
- Li, Changlin vd. (2023), "Green Production and Green Technology for Sustainability: The Mediating Role of Waste Reduction and Energy Use", **Heliyon**, 9(12). e22496.
- Li, Dayuan vd. (2017a), "The Impact of Legitimacy Pressure and Corporate Profitability on Green Innovation: Evidence from China Top 100", **Journal of Cleaner Production**, 141, 41-49.
- _____ (2017b), "Effects of Corporate Environmental Responsibility on Financial Performance: The Moderating Role of Government Regulation and Organizational Slack", **Journal of Cleaner Production**, 166, 1323-1334.
- Li, Juan vd. (2022), "The Role of Skepticism and Transparency in Shaping Green Brand Authenticity and Green Brand Evangelism", **Sustainability**, 14(23), 16191.
- Li, Xiaoming ve Olorunniwo, Festus (2008), "An Exploration of Reverse Logistics Practices in Three Companies", **Supply Chain Management: An International Journal**, 13(5), 381-386.
- Liang, Yi vd. (2022), "Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance", **Frontiers in Psychology**, 13, 887776.
- Lin, Chieh-Yu ve Ho, Yi-Hui (2011), "Determinants of Green Practice Adoption for Logistics Companies in China", **Journal of Business Ethics**, 98(1), 67-83.
- Lin, Han vd. (2016), "How Does Environmental Irresponsibility Impair Corporate Reputation? A Multi-Method Investigation", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 23(6), 413-423.
- Lin, Jialing vd. (2017), "The role of Benefits and Transparency in Shaping Consumers' Green Perceived Value, Self-Brand Connection and Brand Loyalty", **Journal of Retailing and Consumer Services**, 35, 133-141.
- Lin, Ying-Ching ve Chang, Chiu-Chi Angela (2012), "Double Standard: The Role of Environmental Consciousness in Green Product Usage", **Journal of Marketing**, 76(5), 125-134.
- Lindh, Helena vd. (2016), "Consumer Perceptions of Food Packaging: Contributing to or Counteracting Environmentally Sustainable Development?", **Packaging Technology and Science**, 29(1), 3-23.
- Liu, Jianguo (2017), "Integration Across a Metacoupled World", **Ecology and Society**, 22(4), 1-19.

- Liu, Junqi vd. (2020), “Uncovering the Influence Mechanism Between Top Management Support and Green Procurement: The Effect of Green Training”, **Journal of Cleaner Production**, 251, 119674.
- Liu, Li-qun vd. (2010), “Solar Energy Development in China – A Review”, **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, 14(1), 301-311.
- Lopez-Gamero, Maria D. vd. (2010), “The Potential of Environmental Regulation to Change Managerial Perception, Environmental Management, Competitiveness and Financial Performance”, **Journal of Cleaner Production**, 18 (10-11), 963e974.
- Lorek, Sylvia ve Spangenberg, Joachim H. (2014), “Sustainable Consumption within a Sustainable Economy – Beyond Green Growth and Green Economies”, **Journal of Cleaner Production**, 63, 33-44.
- Lovins, Amory B. vd. (1999), “A Road Map for Natural Capitalism”, **Harvard Business Review**, 77, 145-161.
- Lu, Wei vd. (2020), “A Holistic Review of Research on Carbon Emissions of Green Building Construction Industry”, **Engineering, Construction and Architectural Management**, 27(5), 1065-1092.
- Lu, Yingjun ve Abeysekara, Indra (2014), “Stakeholders' Power, Corporate Characteristics, and Social and Environmental Disclosure: Evidence from China”, **Journal of Cleaner Production**, 64, 426-436.
- Luchs, Michael G. ve Mooradian, Todd A. (2012), “Sex, Personality, and Sustainable Consumer Behaviour: Elucidating the Gender Effect”, **Journal of Consumer Policy**, 35, 127-144.
- Luo, Xueming ve Bhattacharya, Chitra B. (2006), “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction and Market Value”, **Journal of Marketing**, 70(4), 1-18.
- Lutfi, Abdalwali vd. (2023), “Green Environmental Management System To Support Environmental Performance: What Factors Influencing SMEs To Adopt Green Innovations?”, **Sustainability**, 15, 10645.
- Luttropp, Conrad ve Lagerstedt, Jessica (2006), “EcoDesign and The Ten Golden Rules: Generic Advice for Merging Environmental Aspects into Product Development”, **Journal of Cleaner Production**, 14(15-16), 1396-1408.
- Lyon, Thomas P. ve Montgomery, A. Wren (2015), “The Means and End of Greenwash”, **Organization & Environment**, 28(2), 223-249.
- Ma, Yanlin vd. (2021), “Does Green Public Procurement Encourage Firm's Environmental Certification Practice? The Mediation Role of Top Management Support”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 28(3), 1002-1017.

- Mantovani, Andrea vd. (2017), "End-Of-Pipe or Cleaner Production? How to Go Green in Presence of Income Inequality and Pro-Environmental Behavior", **Journal of Cleaner Production**, 160, 71-82.
- Majid, Abdul vd. (2020), "Nexus Of Institutional Pressures, Environmentally Friendly Business Strategies, and Environmental Performance", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 27(2), 706-716
- Majid, Safyan vd. (2022), "The Impact of Environment Ethics and Performance on Firm Competitive Advantage: A Dynamic Capability Framework with Green HRM Practices", **Journal of Development and Social Sciences**, 3(2), 498-516.
- Mandago, Rael Jeruto (2018), "Influence of Green Reward and Compensation Practice on Environmental Sustainability in Selected Service Based State Corporations in Kenya", **European Journal of Business and Strategic Management**, 3(6), 1-12.
- Manetti, Giaomo ve Belucci, Marco (2016), "The Use of Social Media for Engaging Stakeholders in Sustainability Reporting", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 29(6), 985-1011.
- Manzoor, Javid ve Sharma, Manoj (2019), "Impact of Biomedical Waste on Environment and Human Health", **Environmental Claims Journal**, 31(4), 311-334.
- Marano, Valentina vd. (2017), "Escaping The Iron Cage: Liabilities of Origin and CSR Reporting of Emerging Market Multinational Enterprises", **Journal of International Business Studies**, 48, 386-408.
- Markey, Raymond vd. (2019), "Reducing Carbon Emissions through Employee Participation: Evidence From Australia", **Industrial Relations Journal**, 50(1), 57-83.
- Martin, Michael (2020), "Evaluating the Environmental Performance of Producing Soil and Surfaces through Industrial Symbiosis", **Journal of Industrial Ecology**, 24(3), 626-638.
- Martin-de Castro, Gregorio vd. (2020), "Corporate Environmental Reputation: Exploring its Definitional Landscape", **Business Ethics: A European Review**, 29(1), 130-142.
- Martinez, Particia (2015), "Customer loyalty: Exploring Its Antecedents from a Green Marketing Perspective", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27(5), 896-917.
- Marucci, Luca vd. (2023), "Institutional and Stakeholder Pressures on Organisational Performance and Green Human Resources Management", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 30(1), 324-341.

- Masri, Hiba A. ve Jaaron, Ayham A.M. (2017), "Assessing Green Human Resources Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study". **Journal of Cleaner Production**, 143, 474-489.
- Matejek, Sabine ve Gössling, Tobias (2014), "Beyond Legitimacy: A Case Study in BP's "Green Lashing" ", **Journal of Business Ethics**, 120, 571-584.
- Mavi, Reza Kiani vd. (2013), "Identification and Assesment of Logistical Factors to Evaluate A Green Supplier the Fuzzy Logic DEMATEL Method", **Polish Journal of Environmental Studies**, 22(2), 445-455.
- Mazurkiewicz, Piotr (2005), **Corporate Environmental Responsibility: Is a Common CSR Framework Possible? World Bank Discussion Paper**
<http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/csrframework.pdf>.
- McWilliams, Abigail ve Siegel, Donald S. (2011), "Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Management**, 37(5), 1480-1495.
- Medeiros, Janine Fleith De vd. (2016), "Influence of Perceived Value on Purchasing Decisions of Green Products", **Journal of Cleaner Production**, 110, 158-169.
- Meixell, Mary J. ve Luoma, Patrice (2015), "Stakeholder Pressure in Sustainable Supply Chain Management: A Systematic Review", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 45(1/2), 69-89.
- Melander, Lisa (2018), "Customer and Supplier Collaboration in Green Product Innovation: External and Internal Capabilities", **Business Strategy and the Environment**, 27(6), 677-693.
- Memon, Mumtaz Ali vd. (2020), "Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations", **Journal of Applied Structural Equation Modeling**, 4(2), 1-20.
- Menguc, Bulent vd. (2010), "The Interactive Effect of Internal and External Factors on A Proactive Environmental Strategy and Its Influence on a Firm's Performance", **Journal of Business Ethics**, 94(2), 279-298.
- Menguc, Bulent ve Ozanne, Lucie K. (2005), "Challenges of the "Green Imperative": A Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation-Business Performance Relationship", **Journal of Business Research**, 58(4), 430-438.
- Mickaityte, Aiste vd. (2008), "The Concept Model of Sustainable Buildings Refurbishment", **International Journal of Strategic Property Management**, 12(1), 53-68.
- Middlemiss, Lucie ve Parrish, Bradley D. (2010), "Building Capacity for Low-Carbon Communities: The Role of Grasroots Initatives", **Energy Policy**, 7559-7566.

- Milev, George vd. (2021), "The Environmental and Financial Implications of Expanding the Use of Electric Cars – A Case Study of Scotland", **Energy and Built Environment**, 2(2), 204-213.
- Milosevic, Mimica R. vd. (2022), "Managing Resources Based on Influential Indicators for Sustainable Economic Development: A Case Study in Serbia", **Sustainability**, 14(8), 4795.
- Minbashrazgah, Mortaza Maleki vd. (2017), "Green Chicken Purchase Behavior: The Moderating Role of Price Transparency", **Management of Environmental Quality: An International Journal**, 28(6), 902-916.
- Minor, Dylan ve Morgan, John (2011), "CSR as Reputation Insurance: Primum Non Nocere", **California Management Review**, 53(3), 40-59.
- Mirata, Murat ve Emtairah, Tareq (2005), "Industrial Symbiosis Networks and the Contribution to Environmental Innovation: The Case of the Landskrona Industrial Symbiosis Programme", **Journal of Cleaner Production**, 13(10-11), 993-1002.
- Mishra, Deepa vd. (2020), "Green Supply Chain Performance Measures: A Review and Bibliometric Analysis", **Sustainable Production and Consumption**, 10, 85-89.
- Mishra, Deepa ve Sharma, Payal (2010), "Green Marketing in India: Emerging Opportunities and Challenges", **Science and Management Education**, 3(1), 9-14.
- Mishra, Pavitra (2017), "Green Human Resource Management: A Framework for Sustainable Organizational Development in An Emerging Economy", **International Journal of Organizational Analysis**, 25(5), 762-788.
- Mishra, R.K. vd. (2014), "Green HRM: Innovative Approach in Indian Public Enterprises", **World Review of Science, Technology and Sustainable Development**, 11(1), 26-42.
- Mitchell, Ronald K. vd. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts", **Academy of Management Review**, 22(4), 853-886.
- Mo, Daniel Y. vd. (2022), "Design of a Reverse Logistics System with Internet of Things for Service Parts Management", **Sustainability**, 14(19), 12013.
- Mollenkopf, Diane vd. (2010), "Green, Lean and Global Supply Chains", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 40(1-2), 14-41.
- Monteiro, Albertina Paula vd. (2023), "Environmental Disclosure on Mandatory and Voluntary Reporting of Portuguese Listed Firms: The Role of Environmental Certification, Lucratively and Corporate Governance", **Meditari Accountancy Research**, 31(3), 524-553.
- Moratis, Lars (2018), "Signalling Responsibility? Applying Signalling Theory to the ISO 26000 Standard for Social Responsibility", **Sustainability**, 10(11), 4172.

- Moravcikova, Dominika vd. (2017), "Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business", **Sustainability**, 9(12), 2218.
- Moser, Andrea K. (2015), "Thinking Green, Buying Green? Drivers of Pro-Environmental Purchasing Behavior", **Journal of Consumer Marketing**, 32(3), 167-175.
- Mostaghimi, K. ve Behnamian, J. (2023), "Waste Minimization Towards Waste Management and Cleaner Production Strategies: A Literature Review", **Environment, Development and Sustainability**, 25(11), 12119-12166.
- Muhmad, Siti Nurain ve Muhamad, Rusnah (2021), "Sustainable Business Practices and Financial Performance During Pre-and Post-SDG Adoption Periods: A Systematic Review", **Journal of Sustainable Finance & Investment**, 11(4), 291-309.
- Muisyo, Paul K. vd. (2022a). "Implications of Green HRM on the Firm's Green Competitive Advantage: The Mediating Role of Enablers of Green Culture", **Journal of Manufacturing Technology Management**, 33(2), 308-333.
- Muisyo, Paul K. vd. (2021), "The Effect Of Green HRM Practices on Green Competitive Advantage of Manufacturing Firms", **Journal of Manufacturing Technology Management**, 33(1), 22-40.
- Muisyo, Paul K. vd. (2022b), "Green HRM and Employer Branding: The Role of Collective Affective Commitment to Environmental Management Change and Environmental Reputation", **Journal of Sustainable Tourism**, 30(8), 1897-1914.
- Musgrove, Carolyn Casey Findley vd. (2018), "Consumer Perceptions of Green Marketing Claims: An Examination of the Relationships with Type of Claim and Corporate Credibility", **Services Marketing Quarterly**, 39(4), 277-292.
- Muisyo, Paul K. ve Qin, Su (2021), "Enhancing The Firm's Green Performance Through Green HRM: The Moderating Role of Green Innovation Culture", **Journal of Cleaner Production**, 289, 125720.
- Nakiboğlu, Gülsün (2007), "Tersine Lojistik: Önemi ve Dünyadaki Uygulamaları", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(2), 181-196.
- Nalini, B. ve Durai, F. Alexander P. (2019), "Emerging Trends of HR Practices in Green Initiatives", **International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences**, 9(03), 1-3.
- Narver, John C. ve Stanley, F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, 54(4), 20-35.
- Neely Jr, Brett H. vd. (2020), "Metacritiques of Upper Echelons Theory: Verdicts and Recommendations for Future Research", **Journal of Management**, 46(6), 1029-1062.

- Newell, Peter vd. (2012), "Multiactor Governance and the Environment", **Annual Review of Environment and Resources**, 37, 365-387.
- Nguyen, Nguyen Phong ve Adomako, Samuel (2022), "Stakeholder Pressure for Eco-Friendly Practices, International Orientation, and Eco-Innovation: A Study of Small and Medium-Sized Enterprises in Vietnam", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 29(1), 79-88.
- Nguyen, Thi Thu Huong vd. (2019), "Greenwash and Green Purchase Intention: The Mediating Role of Green Skepticism", **Sustainability**, 11(9), 2653.
- Nguyen, Trung-Tranh vd. (2023), "Sustainability-based Optimization of Dissimilar Friction Stir Welding Parameters in terms of Energy Saving, Product Quality and Cost-Effectiveness", **Neural Computing and Applications**, 35(7), 5221-5249.
- Nguyen-Viet, Bang (2023), "The Impact of Green Marketing Mix Elements on Green Customer Based Brand Equity in an Emerging Market", **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 15(1), 96-116.
- Nidumolu, Ram vd. (2009), "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation", **Harvard Business Review**, 87(9), 56-64.
- Nisbet, Matthew C. (2009), "Communicating Climate Change: Why Frames Matter for Public Engagement", **Environment: Science and Policy for Sustainable Development**, 51(2), 12-23.
- Nitzl, Christian (2016), "The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) in Management Accounting Research: Directions for Future Theory Development", **Journal of Accounting Literature**, 37(1), 19-35.
- Norton, T. A. vd. (2014), "Organisational Sustainability Policies and Employee Green Behaviour: The Mediating Role of Work Climate Perceptions", **Journal of Environmental Psychology**, 38, 49-54.
- Nowak, Linda I ve Judith, H. Washburn (2002), "Building Brand Equity: Consumer Reactions to Proactive Environmental Policies by the Winery", **International Journal of Wine Marketing**, 14(3), 5-19.
- Nownes, Anthony J. (2013), **Interest Groups in American Politics: Pressure and Power**, Routledge, New York, NY.
- Nyilasy, Gergely vd. (2014), "Perceived Greenwashing: The Interactive Effects of Green Advertising and Corporate Environmental Performance on Consumer Reactions", **Journal of Business Ethics**, 125, 693-707.

- O'Brien, Robert M. (2007), "A Caution Regarding Rules of Thumb For Variance Inflation Factors", **Quality & Quantity**, 41, 673-690.
- O'Donohue, Wayne ve Torugsa, Nuttaneeya (2016), "The Moderating Effect of "Green" HRM on the Association Between Proactive Environmental Management and Financial Performance in Small Firms", **The International Journal of Human Resource Management**, 27(2), 239-261.
- Oluwadipe, Saeed vd. (2022), "A Critical Review of Household Recycling Barriers in the United Kingdom", **Waste Management & Research**, 40(7), 905-918.
- Opoku-Mensah, Abigail vd. (2021), "Does GHRM Spur Business Performance via Green Corporate Citizenship, Green Corporate Reputation and Environmental Performance?", **Management of Environmental Quality: An International Journal**, 32(4), 681-699.
- Orsato, Renato J. (2006), "Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay To Be Green?", **California Management Review**, 48(2), 127-143.
- Osborne, Jason W. vd. (2019), "Sample Size and Subject to Item Ratio in Principal Components Analysis", **Practical Assessment, Research, and Evaluation**, 9(1), 11.
- Ottman, Jacquelyn A. (2011), **The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding**. Berrett-Koehler Publishers: Sheffield, UK.
- Ottman, Jacquelyn A. vd. (2006), "Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products", **Environment: Science and Policy for Sustainable Development**, 48(5), 22-36.
- Otto, Siegmund ve Kaiser, Florian G. (2014), "Ecological Behavior Across the Lifespan: Why Environmentalism Increases As People Grow Older", **Journal of Environmental Psychology**, 40, 331-338.
- Oxford Dictionary (2023), Oxford Dictionary. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> (Erişim Tarihi: 03.03.2023).
- Pandey, Rama Umesh vd. (2018), "Exploring Linkages Between Sustainable Consumption and Prevailing Green Practices in Reuse and Recycling of Household Waste: Case of Bhopal City in India", **Journal of Cleaner Production**, 173, 49-59.
- Pandey, Soumya (2019), "Eco Marketing and Innovation in Developing Sustainable and Green Environmental Standards", **International Journal of Business Innovation and Research**, 18(3), 293-306
- Pane-Haden, Stephanie S. vd. (2009), "Historical, Practical, and Theoretical Perspectives on Green Management: An Exploratory Analysis", **Management Decision**, 47(7), 1041-1055.

- Park, Hyun Jung ve Lin, Li Min (2020), "Exploring Attitude-Behavior Gap in Sustainable Consumption: Compraison of Recycled and Upcycled Fashion Products", **Journal of Business Research**, 117, 623-628.
- Parry, Simon (2012), "Going Green: The Evolution of Micro-Business Environmental Practices", **Business Ethics: A European Review**, 21(2), 220-237.
- Patil, Vaishali vd. (2022), "Green Human Resource Management Enabled Business Sustainability", **Journal of Information and Optimization Sciences**, 43(7), 1635-1650.
- Paulraj, Antony (2011), "Understanding the Relationships Between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Chain Management and Organizational Sustainability", **Journal of Supply Chain Management**, 47(1), 19-37.
- Pearce, David vd. (1989), **Blueprint for a Green Economy**, Earthscan, London.
- Peattie, Ken (2010), "Green Consumption: Behavior and Norms", **Annual Review of Environment and Resources**, 35, 195-228.
- Peattie, Ken ve Crane, Andrew (2005), "Green Marketing: Legend, Myth, Farce or Prophecy?", **Qualitative Market Research: An International Journal**, 8(4), 357-370.
- Pellow, David Naguib (2014), **Total Liberation: The Power and Promise of Animal Rights and the Radical Earth Movement**, University of Minnesota Press: Minneapolis, MN.
- Peng, Benhong vd. (2021), "Can Corporate Environmental Responsibility Improve Environmental Performance? An Inter-Temporal Analysis of Chinese Chemical Companies", **Environmental Science and Pollution Research**, 28(10), 12190-12201.
- Peng, David Xiaosong ve Lai, Fujun (2012), "Using Partial Least Squares in Operations Management Research: A Practical Guideline and Summary of Past Research", **Journal of Operations Management**, 30(6), 467-480.
- Perez-Aleman, Paola ve Sandilands, Marion (2008), "Building Value at the Top and the Bottom of the Global Supply Chain: MNC-NGO Partnerships", **California Management Review**, 51(1), 24-49.
- Perez-Cornejo, Clara vd. (2023), "The Role of National Culture as a Lens for Stakeholder Evaluation of Corporate Social Performance and its Effect on Corporate Reputation", **BRQ Business Research Quarterly**, 26(4), 282-296.
- Pickett-Baker, Josephine ve Ozaki, Ritsuko (2008), "Pro-Environmental Products: Marketing Influence on Consumer Purchase Decision", **Journal of Consumer Marketing**, 25(5), 281-293.
- Pigosso, Daniela vd. (2010), "Ecodesign Methods Focused on Remanufacturing", **Journal of Cleaner Production**, 18(1), 21-31.

- Pinkse, Jonatan ve Kolk, Ans (2012), “Multinational Enterprises and Climate Change: Exploring Institutional Failures and Embeddedness”, **Journal of International Business Studies**, 43, 332-341.
- Pham, Do D.T. ve Paille, Pascal (2020), “Green Recruitment and Selection: An Insight into Green Patterns”, **International Journal of Manpower**, 41(3), 258-272.
- Pohl, Christian (2008), “From Science to Policy through Transdisciplinary Research”, **Environmental Science & Policy**, 11(1), 46-53.
- Porter, Michael E. ve Linde, van der (1995), “Toward A New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship”, **Journal of Economic Perspectives**, 9(4), 97-118.
- Porter, Michael E. ve Kramer, Mark R. (2011), **Creating Shared Value**, Harvard Business Review: Boston, MA.
-
- _____ (2006), “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, **Harvard Business Review**, 84(12), 78-92.
- Potoski, Matthew ve Prakash, Aseem (2005), “Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms’ Regulatory Compliance”, **American Journal of Political Science**, 49(2), 235-248.
- Pring, George ve Pring, Catherine (2010), “Increase in Environmental Courts and Tribunals Prompts New Global Institute”, **Journal of Court Innovation**, 3(1), 11-21.
- Pullman, Madeleine E. vd. (2009), “Food for Thought: Social Versus Environmental Sustainability Practices and Performance Outcomes”, **Journal of Supply Chain Management**, 45(4), 38-54.
- Raihan, Asif vd. (2023), “The Dynamic Impacts of Economic Growth, Financial Globalization, Fossil Fuel, Renewable Energy, and Urbanization on Load Capacity Factor in Mexico”, **Sustainability**, 15(18), 13462.
- Ramadani, Veland vd. (2022), “Sustainable Competencies of Social Entrepreneurships for Sustainable Development: Exploratory Analysis from a Developing Economy”, **Business Strategy and the Environment**, 31(7), 3437-3453.
- Ramus, Catherine A. ve Steger, Ulrich (2000), “The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-Edge European Companies”, **Academy of Management Journal**, 43(4), 605-626.
- Rao, Purba ve Holl, Diane (2005), “Do Green Supply Chains Lead to Competiveness and Economic Performance?”, **International Journal of Operations & Production Management**, 25(9), 898-916.

- Raut, Rakesh D. vd. (2020), "Analysing Green Human Resource Management Indicators of Automotive Service Sector", **International Journal of Manpower**, 41(7), 925-944.
- Ravi, V. ve Shankar, Ravi (2005), "Analysis of Interactions Among the Barriers of Reverse Logistics", **Technological Forecasting and Social Change**, 72(8), 1011-1029.
- Ragaert, Kim vd. (2017), "Mechanical and Chemical Recycling of Solid Plastic Waste", **Waste Management**, 69, 24-58.
- Reid, Erin M. ve Toffel, Michael W. (2009), "Responding to Public and Private Politics: Corporate Disclosure of Climate Change Strategies", **Strategic Management Journal**, 30(11), 1157-1178.
- Reed, Mark S. vd. (2009), "Who's in And Why? A Typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Management", **Journal of Environmental Management**, 90(5), 1933-1949.
- Ren, Shuang vd. (2022), "Leveraging Green HRM for Firm Performance: The Joint Effects of CEO Environmental Belief and External Pollution Severity and the Mediating Role of Employee Environmental Commitment", **Human Resource Management**, 61(1), 75-90.
- _____ (2021), "Effects of Green HRM and CEO Ethical Leadership on Organizations' Environmental Performance", **International Journal of Manpower**, 42(6), 961-983.
- Renwick, Douglas WS vd. (2013), "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda", **International Journal of Management Reviews**, 15(1), 1-14.
- Reyes-Rodriguez, Juan Felipe vd. (2016), "Corporate Environmental Sustainability in Danish SMEs: A Longitudinal Study of Motivators, Initiatives, and Strategic Effects", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 23, 193-212.
- Risher, Jeff ve Hair Jr, Joe F. (2017), "The Robustness of PLS Across Disciplines", **Academy of Business Journal**, 1, 47-55.
- Rogers, Dale S. vd. (2012), "Modeling and Analysis of Reverse Logistics", **Journal of Business Logistics**, 32(2), 107-117.
- Rogers, Dale S. ve Tibben-Lembke (2001), "An Examination of Reverse Logistics Practices", **Journal of Business Logistics**, 22(2), 129-148.
- Romero-Hernandez, Omar ve Romero, Sergio (2018), "Maximizing the Value of Waste: From Waste Management to the Circular Economy", **Thunderbird International Business Review**, 60(5), 757-764.
- Roscoe, Samuel vd. (2019), "Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development", **Business Strategy and the Environment**, 28(5), 737-749.

- Rosen, Marc A. ve Bulucea, Cornelia Aida (2009), "Using Exergy to Understand and Improve the Efficiency of Electrical Power Technologies", **Entropy**, 11(4), 820-835.
- Rothenberg, Sandra (2003), "Knowledge Content and Worker Participation in Environmental Management at NUMMI", **Journal of Management Studies**, 40, 1783–1802.
- Rupley, Kathleen H. vd. (2012), "Governance, Media and the Quality of Environmental Disclosure", **Journal of Accounting and Public Policy**, 31(6), 610-640.
- Russo, Sarah vd. (2022), "Sustainability Performance and Social Media: An Explorative Analysis", **Meditari Accountancy Research**, 30(4), 1118-1140.
- Quintana-Garcia, Cristina vd. (2021), "Does A Green Supply Chain Improve Corporate Reputation? Empirical Evidence from European Manufacturing Sectors", **Industrial Marketing Management**, 92, 344-353.
- Sabokro, Mehdi vd. (2021), "The Effect of Green Human Resources Management on Corporate Social Responsibility, Green Psychological Climate and Employees' Green Behavior", **Journal of Cleaner Production**, 313, 127963.
- Saeed, Bilal Bin vd. (2019), "Promoting Employee's Proenvironmental Behavior Through Green Human Resource Management Practices", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 26(2), 424-438.
- Saputra, Komang A. K. vd. (2022), "Eco-Efficiency and Energy Audit to Improve Environmental Performance: An Empirical Study of Hotels in Bali-Indonesia", **International Journal of Energy Economics and Policy**, 12(6), 175-182.
- Sarıdoğan, Mehmet (2012), "The Impact of Green Supply Chain Management on Transportation Cost Reduction in Turkey", **International Review of Management and Marketing**, 2(2), 112-121.
- Sarkis, Joseph vd. (2010), "Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Effect of Training", **Journal of Operations Management**, 28(2), 163-176.
- Schaltegger, Stefan ve Synnestvedt, Terje (2002), "The Link Between 'Green' and Economic Success: Environmental Management as the Crucial Trigger Between Environmental and Economic Performance", **Journal of Environmental Management**, 65(4), 339-346.
- Schaltegger, Stefan ve Wagner, Marcus (2011), "Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions", **Business Strategy and the Environment**, 20(4), 222-237.
- Schaub, Georg ve Vetter, Armin (2008), "Biofuels for Automobiles – An Overview", **Chemical Engineering & Technology: Industrial Chemistry-Plant Equipment-Process Engineering-Biotechnology**, 31(5), 721-729.

- Schmuck, Desireé vd. (2018), "The Effects of Environmental Brand Attributes and Nature Imagery in Green Advertising", **Environmental Communication**, 12(3), 414-429.
- Schouten, Greetje ve Glasbergen, Pieter (2011), "Creating Legitimacy in Global Private Governance: The Case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil", **Ecological Economics**, 70(11), 1891-1899.
- Seman, Noor Aslinda Abu vd. (2019), "The Mediating Effect of Green Innovation on the Relationship Between Green Supply Chain Management and Environmental Performance", **Journal of Cleaner Production**, 229, 115-127.
- Sekaran, Uma (1992), **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, John Wiley & Sons, Inc., Singapore.
- Sekaran, Uma ve Bougie, Roger (2016), **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, Singapore, John Wiley & Sons, Inc.
- Seuring, Stefan ve Müller, Martin (2008), "From a Literature Review to Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management", **Journal of Cleaner Production**, 16(15), 1699-1710.
- Shabir, Irtiqa vd. (2023), "Carbon Footprints Evaluation for Sustainable Food Processing System Development: A Comprehensive Review", **Future Foods**, 7, 100215.
- Shah, Naimatullah vd. (2023), "Effects of Green Human Resource Management Practices on Green Innovation and Behavior", **Management Decision**, 67(1), 290-312.
- Shahzad, Muhammad Asim vd. (2023). "Impact of Green HRM Practices on Sustainable Performance: Mediating Role of Green Innovation, Green Culture, and Green Employees' Behavior", **Environmental Science and Pollution Research**, 1-24.
- Shahzad, Mohsin vd. (2023), "Impact of Stakeholders' Pressure on Green Management Practices of Manufacturing Organizations Under the Mediation of Organizational Motives", **Journal of Environmental Planning and Management**, 66(10), 2171-2194.
- Shao, Jing ve Ünal, Enes (2019), "What Do Consumers Value More in Green Purchasing? Assessing the Sustainability Practices from Demand Side of Business", **Journal of Cleaner Production**, 209, 1473-1483.
- Sharifi, Zahra ve Shokouhyar, Sajjad (2021), "Promoting Consumer's Attitude Toward Refurbished Mobile Phones: A Social Media Analytics Approach", **Resources, Conservation and Recycling**, 167, 105398.
- Shaw, Sarah vd. (2010), "Developing Environmental Supply Chain Performance Measures", **Benchmarking: An International Journal**, 17(3), 320-339.

- Shell. (2021), Shell Sustainability Report. <https://www.shell.com/sustainability/sustainability-reporting-and-performance-data/sustainability-reports.html> (Erişim Tarihi: 08.06.2022).
- Shen, Jie vd. (2018), “Employees’ Perceptions Of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives”, **Group & Organization Management**, 43(4), 594-622.
- Shen, Maocai vd. (2020), “(Micro) Plastic Crisis: Un-Ignorable Contribution to Global Greenhouse Gas Emissions and Climate Change”, **Journal of Cleaner Production**, 254, 120138.
- Shin, Soomin ve Cho, Meehee (2023), “Environmental Cognition and Environmental Performance in Restaurants: Roles of Green Supplier Selection and Joint Actions”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 35(6), 1925-1942.
- Sidik, Morni Hayati Jafaar vd. (2019), “The Dynamic Association of Energy, Environmental Management Accounting and Green Intellectual Capital with Corporate Environmental Performance and Competitive”, **International Journal of Energy Economics and Policy**, 9(5), 379-386.
- Silveira, Geraldo TR vd. (2010), “Cell Phone Recycling Experiences in the United States and Potential Recycling Options in Brazil”, **Waste Management**, 30(11), 2278-2291.
- Simona, Paraschiv Lizica vd. (2017), “Increasing the Energy Efficiency of Buildings by Thermal Insulation”, **Energy Procedia**, 128, 393-399.
- Singh, Sanjaj Kumar vd. (2020). “Green Innovation and Environmental Performance: The Role of Green Transformational Leadership and Green Human Resource Management”, **Technological Forecasting and Social Change**, 150, 119762.
- Skarmeeas, Dionysis ve Leonidou, Constantinos, N. (2013), “When Consumers Doubt, Watch Out! The Role of CSR Skepticism”, **Journal of Business Research**, 66(10), 1831-1838.
- Slawinski, Natalie vd. (2017), “The Role of Short-Termism and Uncertainty Avoidance in Organizational Inaction on Climate Change: A Multi-Level Framework”, **Business & Society**, 56(2), 253-282.
- Smith, Alan D. vd. (2013), “Corporate Reputation as Strategic Competitive Advantage of Manufacturing and Service-Based Firms: Multi-Industry Case Study”, **International Journal of Services and Operations Management**, 14(2), 131-156.
- Smith, Timothy M. ve Fischlein, Miriam (2010), “Rival Private Governance Networks: Competing to Define the Rules of Sustainability Performance”, **Global Environmental Change**, 20(3), 511-522.
- Sorkun, Metehan Feridun (2018), “Üreticileri Tersine Lojistik Faaliyetlerine Yönelten Motivasyonlar Hiyerarşisi”, **Ege Akademik Bakış**, 18(2), 243-259.

- Sovacool, Benjamin K. (2016), "How Long Will It Take? Conceptualizing the Temporal Dynamics of Energy Transitions", **Energy Research & Social Science**, 13, 202-215.
- Spence, Michael (1978), **Job Market Signalling: Uncertainty in Economics**, Academic Press.
- Srivastava, Samir K. (2007), "Green Supply-Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review", **International Journal of Management Review**, 9(1), 53-80.
- Starik, Mark ve Marcus, Alfred (2000), "Introduction to the Special Research Forum on the Management of Organizations in the Natural Environment: A Field Emerging from Multiple Paths, with Many Challenges Ahead", **Academy of Management Journal**, 43(4), 539-547.
- Staples, Lee (2016), **Roots to Power: A Manual for Grassroots Organizing**, Preager, Santa Barbara, CA.
- Stec, Agnieszka vd. (2015), "Analysis of Profitability of Rainwater Harvesting, Grey Water Recycling and Drain Water Heat Recovery Systems", **Resources, Conservation and Recycling**, 105, 84-94.
- Stubbs, Wendy ve Cocklin, Chris (2008), "Conceptualizing a "Sustainability Business Model", **Organization & Environment**, 21(2), 103-127.
- Suharti, Lieli ve Sugiarto, Agus (2020), "A Qualitative Study of Green HRM Practices and Their Benefits in the Organization: An Indonesian Company Experience", **Business: Theory and Practice**, 21(1), 200-211.
- Suliman, Mohamed Ahmed vd. (2023), "Impact of Green Transformational Leadership on Employees' Environmental Performance in the Hotel Industry Context: Does Green Work Engagement Matter?", **Sustainability**, 15(3), 2690.
- Suki, Mohd Norazah (2017), "Green Products Usage: Structural Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty", **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, 24(1), 88-95.
- Sullivan, Rory ve Gouldson, Andy (2017), "The Governance of Corporate Responses to Climate Change: An International Comparison", **Business Strategy and the Environment**, 26(4), 413-425.
- Sun, Ying vd. (2021), "What You See Is Meaningful: Does Green Advertising Change the Intentions of Consumers to Purchase Eco-Labeled Products?", **Business Strategy and Environment**, 30(1), 694-704.
- Sun, Yingying vd. (2020), "Measuring and Integrating Risk Management into Green Innovation Practices for Green Manufacturing under the Global Value Chain", **Sustainability**, 12(2), 545.

- Sundin, Erik ve Dunback, Otto (2013), “Reverse Logistics Challenges in Remanufacturing of Automotive Mechatronic Devices”, **Journal of Remanufacturing**, 3, 1-8.
- Susanty, Aries vd. (2021), “Antecedent Factors of Green Purchasing Behavior: Learning Experiences, Social Cognitive Factors, And Green Marketing”, **Frontiers in Psychology**, 12, 777531.
- Suttikun, Chompoonut ve Mahasuweerachai, Patcharaporn (2023), “The Influence of Status Consumption and Social Media Marketing Strategies on Consumers’ Perceptions of Green and CSR Strategies: How the Effects Link to Emotional Attachment to Restaurants”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 56, 546-557.
- Taherdangkoo, Mohammad vd. (2017), “The Role of Sustainability Environment in Export Marketing Strategy and Performance: A Literature Review”, **Environment, Development and Sustainability**, 19(5), 1601-1629.
- Tan, Zhongfu vd. (2022), “Investigating the Impact of Green Marketing Components on Purchase Intention: The Mediating Role of Brand Image and Brand Trust”, **Sustainability**, 14(10), 5939.
- Tanova, Cem ve Bayighomog, Steven W. (2022), “Green Human Resource Management in Service Industries: The Construct, Antecedents, Consequences, and Outlook”, **The Service Industries Journal**, 42(5-6), 412-452.
- Tanveer, Muhammad Imran vd. (2024), “Green HRM and Hospitality Industry: Challenges and Barriers in Adopting Environmentally Friendly Practices”, **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, doi: <http://doi.org/10.1108/JHTI-08-2022-0389>.
- Tariq, Muhammad vd. (2020), “Promoting Employees' Environmental Performance in Hospitality Industry Through Environmental Attitude and Ecological Behavior: Moderating Role of Managers' Environmental Commitment”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 27(6), 3006-3017.
- Tariq, Sanobar vd. (2016), “Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review on State-of-Art in Green Human Resource Management”, **Quality & Quantity**, 50, 237-269.
- Teece, David J. vd. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533.
- Testa, Francesco vd. (2011), “The Effect of Environmental Regulation on Firms’ Competitive Performance: The Case of the Building & Construction Sector in Some EU Regions”, **Journal of Environmental Management**, 92(9), 2136-2144.
- Tezel, İpek (2019), **Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkilerinin İncelenmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Thananusak, Trin vd. (2017), “Factors Affecting the Intention to Buy Electric Vehicles: Empirical Evidence from Thailand”, **Journal of Electric and Hybrid Vehicles**, 9(4), 361-381.
- Toms, J. Steve (2002), “Firm Resources, Quality Signals and the Determinants of Corporate Environmental Reputation: Some UK Evidence”, **The British Accounting Review**, 34(3), 257-282.
- Turan, İlkay ve Sundu, Mustafa (2021), “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği’ni Türkçeye Uyarlama Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(78), 731-744.
- Trivedi, Rohit vd. (2015), “Pro-Environmental Behaviour, Locus of Control and Willingness to Pay for Environmental Friendly Products”, **Marketing Intelligence & Planning**, 33(1), 67-89.
- Tseng, Ming-Lang vd. (2019), “A Literature Review on Green Supply Chain Management: Trends and Future Challenges”, **Resources, Conservation and Recycling**, 141, 145-162.
- Tseng, Ming-Lang ve Chiu, Anthony SF. (2013), “Evaluating Firm’s Green Supply Chain Management in Linguistic Preferences”, **Journal of Cleaner Production**, 40, 22-31.
- Tseng, Shih-Chang ve Hung, Shiu-Wan (2014), “A Strategic Decision-Making Model Considering the Social Costs of Carbon Dioxide Emissions for Sustainable Supply Chain Management”, **Journal of Environmental Management**, 133, 315-322.
- Tyteca, Daniel (1996), “On the Measurement of the Environmental Performance of Firms—A Literature Review and a Productive Efficiency Perspective”, **Journal of Environmental Management**, 46(3), 281-308.
- Uikey, Ashish Ashish Ashok ve Baber, Raturaj (2023), “Exploring the Factors that Foster Green Brand Loyalty: The Role of Green Transparency, Green Perceived Value, Green Brand Trust and Self-Brand Connection”, **Journal of Content, Community & Communication**, 17, 155-170.
- Ullah, Subhan ve Nasim, Asma (2021), “Do Firm-Level Sustainability Targets Drive Environmental Innovation? Insights From BRICS Economies”, **Journal of Environmental Management**, 294, 112754.
- Urien, Bertrand ve Kilbourne, William (2011), “Generativity and Self-Enhancement Values in Eco-Friendly Behavioral Intentions and Environmentally Responsible Consumption Behavior”, **Psychology & Marketing**, 28(1), 69-90.
- URL, “Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksleri” (t.y.), <https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurulebilirlik-endeksleri> (09.11.2023).
- , “Change.Org’da En Fazla Başarı Çevreden Geldi”, <http://www.cevreciyiz.com/haber-detay/6314/changeorgda-en-fazla-basari-cevreden-geldi> (27.09.2023).

- ____, “Dünyayı En Çok Kirleten Ülke Açıklandı! Dünyayı Kirliliğine Neden Olan Ülkeler Sıralaması”, <https://www.cnnturk.com/dunya/dunyayi-en-cok-kirleten-ulke-aciklandi> (19.10.2022).
- ____, “Pınarbaşı Köylüleri Edremit'teki Mücadelelerini Kazandı: Zeytinlik İhalesi İptal Edildi”, <https://gazeteoksijen.com/turkiye/pinarbasi-koyluleri-edremitteki-mucadelelerini-kazandi-zeytinlik-ihalesi-iptal-edildi-187522> (27.09.2023).
- Unilever. (2020), Unilever Sustainable Living Plan. <https://www.unilever.com/planet-and-society/unilever-sustainable-living-plan.html> (24.04.2021).
- Van Zijl, Wayne vd. (2017), “Strategy Disclosure By Listed Financial Services Companies: Signalling Theory, Legitimacy Theory and South African Integrated Reporting Practices”, **South African Journal of Business Management**, 48(3), 73-85.
- Vazquez-Brust, Diego vd. (2022), “The Role of Green Human Resource Management in the Translation of Greening Pressures into Environmental Protection Practices”, **Strategy and the Environment**, 1-21.
- Vecchio, Lima vd. (2023), “Environmental Net-Activism on the Online Petition Platforms Avaaz. Org and Change. Org: Some Observations”, **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, 46, e2023105.
- Vefago, Luiz H. M. ve Avellaneda, Jaume (2013), “Recycling Concepts and the Index of Recyclability for Building Materials”, **Resources, Conservation and Recycling**, 72, 127-135.
- Waligo, Victoria M. (2013), “Implementing Sustainable Tourism: A Multi-Stakeholder Involvement Management Framework”, **Tourism Management**, 36, 342-353.
- Walker, Helen ve Jones, Neil (2012), “Sustainable Supply Chain Management Across the UK Private Sector”, **Supply Chain Management: An International Journal**, 17(1), 15-28.
- Walker, Kent (2010), “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, **Corporate Reputation Review**, 12, 357-387.
- Walker, Kent ve Wan, Fang (2012), “The Harm of Symbolic Actions and Green-washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and their Financial Implications”, **Journal of Business Ethics**, 109, 227-242.
- Wang, Chia-Nan vd. (2019), “Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Model for Supplier Evaluation and Selection in a Wind Power Plant Project”, **Mathematics**, 7(5), 417.
- Wang, Hong vd. (2019), “How Does Green Product Knowledge Effectively Promote Green Purchase Intention?”, **Sustainability**, 11(4), 1193.

- Wang, Hui vd. (2020), "Key Factors Influencing Public Awareness of Household Solid Waste Recycling in Urban Areas of China: A Case Study", **Resources, Conservation and Recycling**, 158, 104813.
- Wang, Kui ve Zhang, Xiaodan (2021), "The Effect of Media Coverage on Disciplining Firms' Pollution Behaviors: Evidence from Chinese Heavy Polluting Listed Companies", **Journal of Cleaner Production**, 280, 123035.
- Wang, Lizhe ve Khan, Samee U. (2013), "Review of Performance Metrics for Green Data Centers: A Taxonomy Study", **The Journal of Supercomputing**, 63, 639-656.
- Wang, Mingyue vd. (2021), "Green Process Innovation, Green Product Innovation and its Economic Performance Improvement Paths: A Survey and Structural Model", **Journal of Environmental Management**, 297, 113282.
- Wang, Ruxi vd. (2018), "Government's Green Grip: Multifaceted State Influence on Corporate Environmental Actions in China", **Strategic Management Journal**, 39(2), 403-428.
- Wang, Qiannan vd. (2020), "A Relationship Model Between Top Management Team Cognitive Heterogeneity and Strategic Decision Quality and Its Implications for Sustainability", **Complexity**, 2020, 1-12.
- Wang, Xinfu vd. (2023), "Sustainable Production Systems of Urban Agriculture in the Future: A Case Study on the Investigation and Development Countermeasures of the Plant Factory and Vertical Farm in China", **Frontiers in Sustainable Food Systems**, 7, 973341.
- Wang, Yong vd. (2018), "Implementation of Cooperation for Recycling Vehicle Routing Optimization in Two-Echelon Reverse Logistics Networks", **Sustainability**, 10(5), 1358.
- Weldeslassie, Tesfalem vd. (2018), "Chemical Contaminants for Soil, Air and Aquatic Ecosystem", **Modern Age Environmental Problems and Their Remediation**, 1-22.
- Wen-Hui Xia vd. (2011), "The Remanufacturing Reverse Logistics Management Based on Closed-Loop Supply Chain Management Process", **Procedia Environmental Sciences**, 11, 351-354.
- Weng, Hua-Hung vd. (2015), "Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective", **Sustainability**, 7(5), 4997-5026.
- Whatting, Derek R. vd. (2010), "Corporate Responsibility Reporting of Biodiversity in the Supply Chain", **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, 5(1), 51-64.
- Wicaksono, Aditya Pandu ve Setiawan, Doddy (2023), "Impacts of Stakeholder Pressure on Water Disclosure Within Asian Mining Companies", **Environment, Development and Sustainability**, 1-23.

- Widyastuti, Sri vd. (2019), "Customer Trust through Green Corporate Image, Green Marketing Strategy, and Social Responsibility: A Case Study", **European Research Studies Journal**, 22(2), 83-99.
- Wijethilake, Chaminda ve Lama, Tek (2019), "Sustainability Core Values and Sustainability Risk Management: Moderating Effects of Top Management Commitment and Stakeholder Pressure", **Business Strategy and the Environment**, 28(1), 143-154.
- Wolf, Julia (2011), "Sustainable Supply Chain Managemet Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry", **Journal of Business Ethics**, 102, 221-235.
- Wong, Christina WY vd. (2021), "Strategies for Building Environmental Transparency and Accountability", **Sustainability**, 13(16), 9116.
- Wong, Ken-Kwong-Kay (2013), "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using Smartpls", **Marketing Bulletin**, 24(1), 1-32.
- Voulvoulis, N. vd. (2022), "Systems Thinking as a Paradigm Shift for Sustainability Transformation", **Global Environmental Change**, 75, 102544.
- Xiong, Xianqing vd. (2020), "Current Situation and Key Manufacturing Considerations of Green Furniture in China: A Review", **Journal of Cleaner Production**, 267, 121957.
- Yadav, Prayag Lal vd. (2017), "Sustaining Competitive Advantage Through Corporate Environmental Performance", **Business Strategy and the Environment**, 26, 345-357.
- Yahya, Salman vd. (2022), "Integrating Green Business Strategies and Green Competencies to Enhance Green Innovation: Evidence from Manufacturing Firms of Pakistan", **Environmental Science and Pollution Research**, 29(26), 39500-39514.
- Yao, Yue vd. (2019), "Can Constraint Targets Facilitate Industrial Green Production Performance in China? Energy-saving Target vs Emission-Reduction Target", **Journal of Cleaner Production**, 209, 862-875.
- Yasir, Muhammad vd. (2020), "Promoting Environmental Performance in Manufacturing Industry of Developing Countries through Environmental Orientation and Green Business Strategies", **Journal of Cleaner Production**, 275, 123003.
- Yang, Chung-Shan (2018), "An Analysis of Institutional Pressures, Green Supply Chain Management, and Green Performance in the Container Shipping Context", **Transportation Research Part D**, 61, 246-260.
- Yen, Yu-Xiang (2018), "Buyer–Supplier Collaboration in Green Practices: The Driving Effects from Stakeholders", **Business Strategy and the Environment**, 27(8), 1666-1678.

- Yin, Xingmin vd. (2023), “How Does Environmental Regulation Influence Green Technological Innovation? Moderating Effect Of Green Finance”, **Journal of Environmental Management**, 342, 118112.
- Yong, Jing Yi vd. (2022), “Testing the Stakeholder Pressure, Relative Advantage, Top Management Commitment and Green Human Resource Management Linkage”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 29(5), 1283-1299.
- Yong, Jing Yi vd. (2020), “Pathways Towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management”, **Business Strategy and the Environment**, 29(1), 212-228.
- Yousaf, Zahid vd. (2022), “Pollution Reduction as Catalyst between Environmental Resources Conservation Efforts and Sustainable Development: Investigation of Energy Firms in Circular Economy”, **Energies**, 15(17), 6410.
- Yu, Wantao ve Ramanathan, Ramakrishnan (2015), “An Empirical Examination of Stakeholder Pressures, Green Operations Practices and Environmental Performance”, **International Journal of Production Research**, 53(21), 6390-6407.
- Yuan, Zengwei vd. (2006), “The Circular Economy: A New Development Strategy in China”, **Journal of Industrial Ecology**, 10(1-2), 4-8.
- Yue, Beibei vd. (2020), “Impact of Consumer Environmental Responsibility on Green Consumption Behavior in China: The Role of Environmental Concern and Price Sensitivity”, **Sustainability**, 12(5), 2074.
- Yue, Xiaochen vd. (2023), “The Impact of Coercive Pressure and Ethical Responsibility on Cross-Functional Green Management and Firm Performance”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 38(5), 1015-1028.
- Yunus, Somaiya vd. (2020), “Impact of Stakeholder Pressure on the Adoption of Carbon Management Strategies: Evidence From Australia”, **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, 11(7), 1189-1212.
- Yusliza, Mohd Yusoff vd.. (2020), “An Investigation of Pro-Environmental Behaviour and Sustainable Development in Malaysia”, **Sustainability**, 12(17), 7083.
- Yusoff, Yusmani Mohd vd. (2020), “Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry”, **Global Business Review**, 21(3), 663-680.
- Zailani, Suhaiza vd. (2012), “Sustainable Supply Chain Management (SSCM) in Malaysia: A Survey”, **International Journal of Production Economics**, 140(1), 330-340.

- Zameer, Hashim vd. (2020), "Reinforcing Green Competitive Advantage through Green Production, Creativity and Green Brand Image: Implications for Cleaner Production in China", **Journal of Cleaner Production**, 247, 119119.
- Zameer, Hashim ve Yasmeen, Humaira (2022), "Green Innovation and Environmental Awareness Driven Green Purchase Intentions", **Marketing Intelligence & Planning**, 40(5), 624-638.
- Zhang, Abraham vd. (2019), "Barriers To Smart Waste Management for a Circular Economy in China", **Journal of Cleaner Production**, 240, 118198.
- Zhang, Hao vd. (2020), "Technology Characteristics, Stakeholder Pressure, Social Influence, and Green Innovation: Empirical Evidence from Chinese Express Companies", **Sustainability**, 12(7), 2891.
- Zhang, Qi vd. (2017), "Waste Energy Recovery and Energy Efficiency Improvement in China's Iron and Steel Industry", **Applied Energy**, 191, 502-520.
- Zhang, Yi vd. (2018), "A Review of Green Building Development in China from the Perspective of Energy Saving", **Energies**, 11(2), 334.
- Zhang, Feng ve Zhu, Lei (2019), "Enhancing Corporate Sustainable Development: Stakeholder Pressures, Organizational Learning, and Green Innovation", **Business Strategy and the Environment**, 28(6), 1012-1026.
- Zhao, Xinshu vd. (2010), "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis", **Journal of Consumer Research**, 37(2), 197-206.
- Zhu, Qinghua vd. (2010), "Green Supply Chain Management in China: Pressures, Practices and Performance", **International Journal of Operations & Production Management**, 25(5), 449-468.
- Zhu, Qinghua vd. (2013), "Institutional-Based Antecedents and Performance Outcomes of Internal and External Green Supply Chain Management Practices", **Journal of Purchasing and Supply Chain Management**, 19(2), 106-117.
- Zhuang, Wencan vd. (2021), "On the Factors Influencing Green Purchase Intention: A Meta-Analysis Approach", **Frontiers in Psychology**, 12, 644020.
- Zhu, Qinghua ve Sarkis, Joseph (2004), "Relationships Between Operational Practices and Performance among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises", **Journal of Operations Management**, 22(3), 265-289.
-
- (2007), "The Moderating Effects of Institutional Pressures on Emergent Green Supply Chain Practices and Performance", **International Journal of Production Research**, 45(18-19), 4333-4355.

Zhu, Zicheng vd. (2022), “Packaging Design for the Circular Economy: A Systematic Review”, **Sustainable Production and Consumption**, 32, 817-832.

Zimon, Grzegorz vd. (2022), “Sustainability Reporting and Corporate Reputation: The Moderating Effect of CEO Opportunistic Behavior”, **Sustainability**, 14(3), 1257.





EKLER

Ek 1. Etik Kurul Belgesi



HİZMETE ÖZEL

T.C.

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : E-82554930-050.01.04-440142-300-2434
Konu : Mustafa Özgün ATALAY'ın Etik Kurul
Kararı

02.11.2023

Sn. Mustafa Özgün ATALAY

İlgili : 01.11.2023 tarihli ve E-26014373-050.01.04-439770 sayılı yazı.

KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Mustafa Özgün ATALAY'ın "Çevresel Sürdürülebilirliğe Yönelik Paydaş Baskılarının Pozitif Örgütsel Çıktılara Dönüştürülmesi: Yeşil İşletmecilik Uygulamalarının Aracı ve Örgütsel Kaynakların Düzenleyici - Aracı Rolü" adlı doktora tezi çalışması için gerekli olan Etik Kurul incelemesi yapılmış ve başvurunuz onay verilmiştir.
Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Akif CİNEL
Rektör Yardımcısı

Ek: Mustafa Özgün ATALAY'ın Etik Kurul Kararı

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.
Doğrulama Kod: 806B5D8F-963F-4A16-A59A-4F47370396F4
Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ctys>

HİZMETE ÖZEL

61080 - Trabzon /
TÜRKİYE
Tel: 04623772107

Faksa: 04623774399

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat
Belgin ŞEN
hukukmusevirligi@ktu.edu.tr

Sayfa
1 / 1



Ek 2. Araştırma Modeline Dahil Edilen Ölçklere Yönelik Doğrulayıcı Tetrad Analizi – Üretim Departmanı İçin

Ölçekler	$\bar{x}$	s.s.	<i>t-değeri</i>	<i>p-değeri</i>	CI Low	CI Up	Ölçek Yapısı Türü
1. CP1, CP2, CP3, CP4	0.079	0.102	0.774	0.439	-0.088	0.247	Reflektif
2. CP1, CP2, CP4, CP3	0.029	0.087	0.330	0.741	-0.113	0.173	
4. CP1, CP2, CP3, CP5	-0.079	0.085	0.928	0.354	-0.222	0.059	
6. CP1, CP3, CP5, CP2	0.034	0.088	0.392	0.695	-0.108	0.181	
7. CP1, CP2, CP3, CP6	0.022	0.079	0.280	0.779	-0.108	0.153	
10. CP1, CP2, CP4, CP5	-0.051	0.079	0.645	0.519	-0.182	0.077	
16. CP1, CP2, CP5, CP6	0.059	0.091	0.646	0.518	-0.208	0.091	
22. CP1, CP3, CP4, CP6	-0.133	0.085	1.569	0.117	-0.276	0.003	
26. CP1, CP3, CP6, CP5	0.019	0.086	0.221	0.825	-0.121	0.163	Reflektif
1. KRI1, KRI2, KRI3, KRI4	0.046	0.094	0.488	0.626	-0.105	0.203	
2. KRI1, KRI2, KRI4, KRI3	-0.016	0.106	0.152	0.879	-0.188	0.161	
4. KRI1, KRI2, KRI3, KRI5	0.030	0.091	0.332	0.740	-0.117	0.181	
6. KRI1, KRI3, KRI5, KRI2	-0.028	0.089	0.310	0.757	0.174	0.119	
7. KRI1, KRI2, KRI3, KRI6	0.095	0.091	1.053	0.293	-0.050	0.248	
10. KRI1, KRI2, KRI5, KRI6	-0.050	0.103	0.486	0.627	-0.219	0.118	
16. KRI1, KRI2, KRI5, KRI6	-0.100	0.116	0.857	0.391	-0.293	0.089	
22. KRI1, KRI3, KRI4, KRI6	-0.127	0.093	1.367	0.172	-0.282	0.023	
26. KRI1, KRI3, KRI6, KRI5	-0.071	0.100	0.716	0.474	-0.239	0.089	Reflektif
1. MB, MED, RAK, STK	0.042	0.081	0.517	0.605	-0.091	0.176	
2. MB, MED, STK, RAK	-0.050	0.088	0.573	0.566	-0.197	0.092	
4. MB, MED, RAK, TOP	0.018	0.107	0.172	0.863	-0.157	0.195	
6. MB, RAK, TOP, MED	0.022	0.092	0.243	0.808	-0.128	0.174	
10. MB, MED, RAK, YON	0.094	0.089	1.053	0.292	-0.051	0.242	
13. MB, MED, STK, TOP	0.036	0.111	0.328	0.743	-0.146	0.218	
19. MB, MED, STK, YON	0.073	0.096	0.763	0.446	-0.082	0.233	
25. MB, MED, TOP, YON	0.195	0.094	2.068	0.039	0.044	0.355	
30. MB, YB, YON, MED	0.023	0.093	0.249	0.803	-0.131	0.177	
34. MB, RAK, STK, YB	-0.080	0.096	0.837	0.403	-0.241	0.076	
38. MB, RAK, YON, STK	0.070	0.092	0.759	0.448	-0.079	0.224	
40. MB, RAK, TOP, YB	-0.076	0.104	0.731	0.465	-0.249	0.093	
50. MB, STK, YB, TOP	-0.065	0.113	0.572	0.567	-0.251	0.120	
55. MB, STK, YB, YON	0.033	0.107	0.314	0.754	-0.141	0.210	Reflektif
1. YU1, YU2, YU3, YU4	-0.021	0.078	0.263	0.793	-0.151	0.107	
2. YU1, YU2, YU4, YU3	0.007	0.085	0.081	0.935	-0.133	0.146	
4. YU1, YU2, YU3, YU5	0.033	0.083	0.404	0.686	-0.101	0.171	
6. YU1, YU3, YU5, YU2	0.004	0.087	0.047	0.962	-0.139	0.146	
10. YU1, YU3, YU4, YU5	0.088	0.084	1.047	0.295	-0.048	0.230	

Ek 3. Araştırma Modeline Dahil Edilen Ölçeklere Yönelik Doğrulayıcı Tetrad Analizi – Pazarlama Departmanı İçin

Ölçekler	$\bar{x}$	s.s.	<i>t</i> -değeri	<i>p</i> -değeri	CI Low	CI Up	Ölçek Yapısı Türü
1. CP1, CP2, CP3, CP4	-0.020	0.092	0.217	0.828	-0.171	0.131	Reflektif
2. CP1, CP2, CP4, CP3	-0.101	0.101	1.009	0.313	-0.269	0.062	
4. CP1, CP2, CP3, CP5	-0.037	0.079	0.470	0.638	-0.169	0.093	
6. CP1, CP3, CP5, CP2	-0.052	0.092	0.567	0.571	-0.204	0.099	
7. CP1, CP2, CP3, CP6	-0.101	0.086	1.179	0.239	-0.244	0.038	
10. CP1, CP2, CP4, CP5	-0.121	0.082	1.471	0.141	-0.259	0.011	
16. CP1, CP2, CP5, CP6	-0.067	0.074	0.915	0.360	-0.189	0.054	
22. CP1, CP3, CP4, CP6	-0.034	0.080	0.422	0.673	-0.165	0.097	
26. CP1, CP3, CP6, CP5	-0.016	0.095	0.170	0.865	-0.173	0.140	Reflektif
1. KRI1, KRI2, KRI3, KRI4	-0.004	0.074	0.059	0.953	-0.126	0.118	
2. KRI1, KRI2, KRI4, KRI3	0.013	0.072	0.178	0.858	-0.105	0.131	
4. KRI1, KRI2, KRI3, KRI5	0.126	0.084	1.491	0.136	-0.011	0.267	
6. KRI1, KRI3, KRI5, KRI2	0.019	0.076	0.253	0.800	-0.105	0.144	
7. KRI1, KRI2, KRI3, KRI6	0.047	0.082	0.579	0.562	-0.086	0.183	
10. KRI1, KRI2, KRI5, KRI6	0.043	0.080	0.542	0.588	-0.086	0.176	
16. KRI1, KRI2, KRI5, KRI6	0.046	0.084	0.549	0.583	-0.090	0.185	
22. KRI1, KRI3, KRI4, KRI6	-0.044	0.085	0.523	0.601	-0.185	0.095	
26. KRI1, KRI3, KRI6, KRI5	-0.059	0.088	0.669	0.504	-0.203	0.085	Reflektif
1. MB, MED, RAK, STK	-0.209	0.111	1.873	0.061	-0.396	-0.030	
2. MB, MED, STK, RAK	-0.003	0.073	0.046	0.964	-0.123	0.116	
4. MB, MED, RAK, TOP	-0.314	0.106	2.948	0.003	-0.493	-0.144	
6. MB, RAK, TOP, MED	0.272	0.097	2.816	0.005	0.118	0.436	
10. MB, MED, RAK, YON	0.165	0.144	1.149	0.251	-0.070	0.404	
13. MB, MED, STK, TOP	0.024	0.093	0.258	0.797	-0.128	0.177	
19. MB, MED, STK, YON	-0.021	0.084	0.247	0.805	-0.160	0.117	
25. MB, MED, TOP, YON	-0.043	0.087	0.491	0.623	-0.185	0.100	
30. MB, YB, YON, MED	0.119	0.088	1.342	0.179	-0.023	0.268	
34. MB, RAK, STK, YB	-0.238	0.110	2.157	0.031	-0.425	-0.062	
38. MB, RAK, YON, STK	0.030	0.110	0.277	0.782	-0.148	0.212	
40. MB, RAK, TOP, YB	-0.368	0.110	3.347	0.001	-0.556	-0.194	
50. MB, STK, YB, TOP	-0.454	0.105	4.317	0.000	-0.636	-0.289	Reflektif
55. MB, STK, YB, YON	0.151	0.125	1.205	0.228	-0.055	0.358	
1. YP1, YP2, YP3, YP4	-0.014	0.072	0.197	0.844	-0.134	0.104	
363. YP1, YP4, YP5, YP6	-0.018	0.079	0.223	0.823	-0.147	0.114	
377. YP1, YP5, YP6, YP7	-0.057	0.076	0.754	0.451	-0.184	0.066	
479. YP2, YP6, YP8, YP11	-0.003	0.087	0.031	0.976	-0.145	0.139	Reflektif
1700. YP12, YP3, YP8, YP7	-0.059	0.096	0.611	0.541	-0.220	0.095	

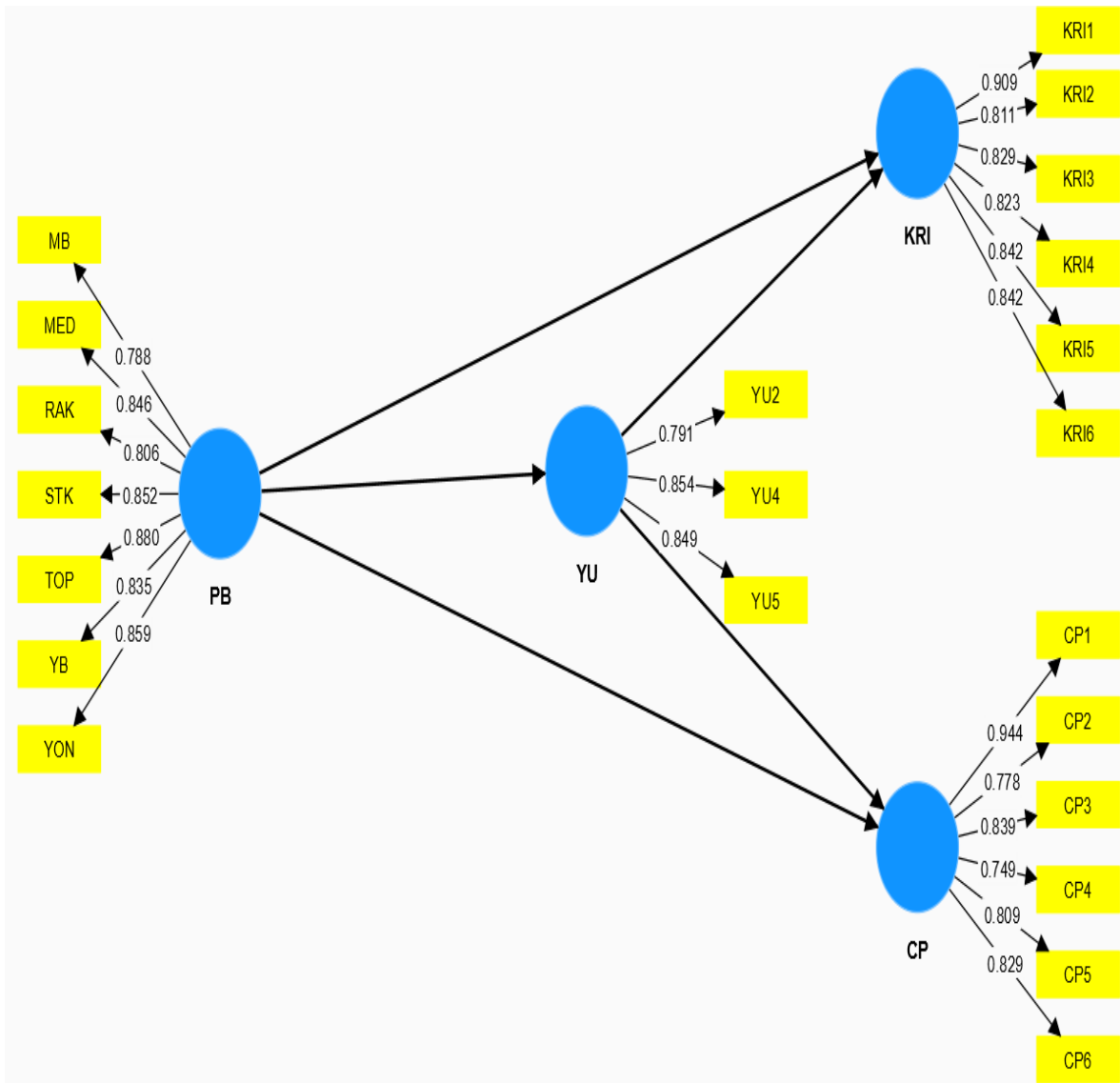
Ek 4. Araştırma Modeline Dahil Edilen Ölçeklere Yönelik Doğrulayıcı Tetrad Analizi – Tedarik-Lojistik Departmanı İçin

Ölçekler	$\bar{x}$	s.s.	<i>t-değeri</i>	<i>p-değeri</i>	CI Low	CI Up	Ölçek Yapısı Türü
1. CP1, CP2, CP3, CP4	-0.104	0.092	1.128	0.259	-0.259	0.045	Reflektif
2. CP1, CP2, CP4, CP3	0.069	0.081	0.848	0.396	-0.064	0.203	
4. CP1, CP2, CP3, CP5	-0.092	0.093	0.982	0.326	-0.248	0.059	
6. CP1, CP3, CP5, CP2	0.087	0.098	0.890	0.373	-0.071	0.250	
7. CP1, CP2, CP3, CP6	0.048	0.097	0.490	0.624	-0.112	0.209	
10. CP1, CP2, CP4, CP5	-0.034	0.085	0.397	0.691	-0.174	0.105	
16. CP1, CP2, CP5, CP6	0.074	0.097	0.763	0.446	-0.084	0.236	
22. CP1, CP3, CP4, CP6	-0.012	0.089	0.137	0.891	-0.159	0.134	Reflektif
26. CP1, CP3, CP6, CP5	0.175	0.095	1.835	0.066	0.022	0.336	
1. KRI1, KRI2, KRI3, KRI4	0.063	0.072	0.882	0.378	-0.052	0.184	
2. KRI1, KRI2, KRI4, KRI3	0.032	0.081	0.392	0.695	-0.100	0.165	
4. KRI1, KRI2, KRI3, KRI5	-0.090	0.068	1.320	0.187	-0.205	0.021	
6. KRI1, KRI3, KRI5, KRI2	-0.004	0.073	0.053	0.958	-0.125	0.115	
7. KRI1, KRI2, KRI3, KRI6	-0.005	0.080	0.067	0.946	-0.138	0.126	
10. KRI1, KRI2, KRI5, KRI6	-0.066	0.066	0.998	0.318	-0.175	0.041	Reflektif
16. KRI1, KRI2, KRI5, KRI6	-0.094	0.073	1.285	0.199	-0.217	0.024	
22. KRI1, KRI3, KRI4, KRI6	-0.055	0.069	0.796	0.426	-0.170	0.057	
26. KRI1, KRI3, KRI6, KRI5	0.037	0.069	0.533	0.594	-0.076	0.151	
1. MB, MED, RAK, STK	-0.457	-0.449	2.624	4.194	-0.644	-0.286	Reflektif
2. MB, MED, STK, RAK	0.034	0.033	0.750	0.431	-0.095	0.166	
4. MB, MED, RAK, TOP	-0.594	-0.584	1.885	4.970	-0.802	-0.408	
6. MB, RAK, TOP, MED	0.633	0.622	1.845	4.817	0.428	0.860	
10. MB, MED, RAK, YON	0.176	0.173	1.067	1.388	-0.030	0.387	
13. MB, MED, STK, TOP	0.037	0.036	0.025	0.363	-0.130	0.207	
19. MB, MED, STK, YON	0.181	0.177	0.258	2.500	0.066	0.305	
25. MB, MED, TOP, YON	0.108	0.106	0.067	1.333	-0.023	0.244	
30. MB, YB, YON, MED	-0.120	-0.118	0.420	0.887	-0.346	0.100	
34. MB, RAK, STK, YB	0.212	0.206	0.217	1.753	0.018	0.416	
38. MB, RAK, YON, STK	0.186	0.183	0.798	1.581	-0.004	0.383	
40. MB, RAK, TOP, YB	0.185	0.180	0.953	1.524	-0.010	0.389	
50. MB, STK, YB, TOP	-0.600	-0.589	2.692	4.584	-0.827	-0.396	
55. MB, STK, YB, YON	-0.159	-0.155	0.154	1.209	-0.380	0.053	Reflektif
1. TL1, TL2, TL3, TL4	-0.014	0.072	0.197	0.844	-0.134	0.104	
2. TL1, TL2, YSA1, TL5	-0.057	0.076	0.754	0.451	-0.184	0.066	
281. TL2, TL3, TL6, TL5	-0.082	0.074	1.108	0.268	-0.304	0.136	
1323. TL4, TL5, TL8, TL12	0.054	0.081	0.665	0.506	-0.078	0.188	

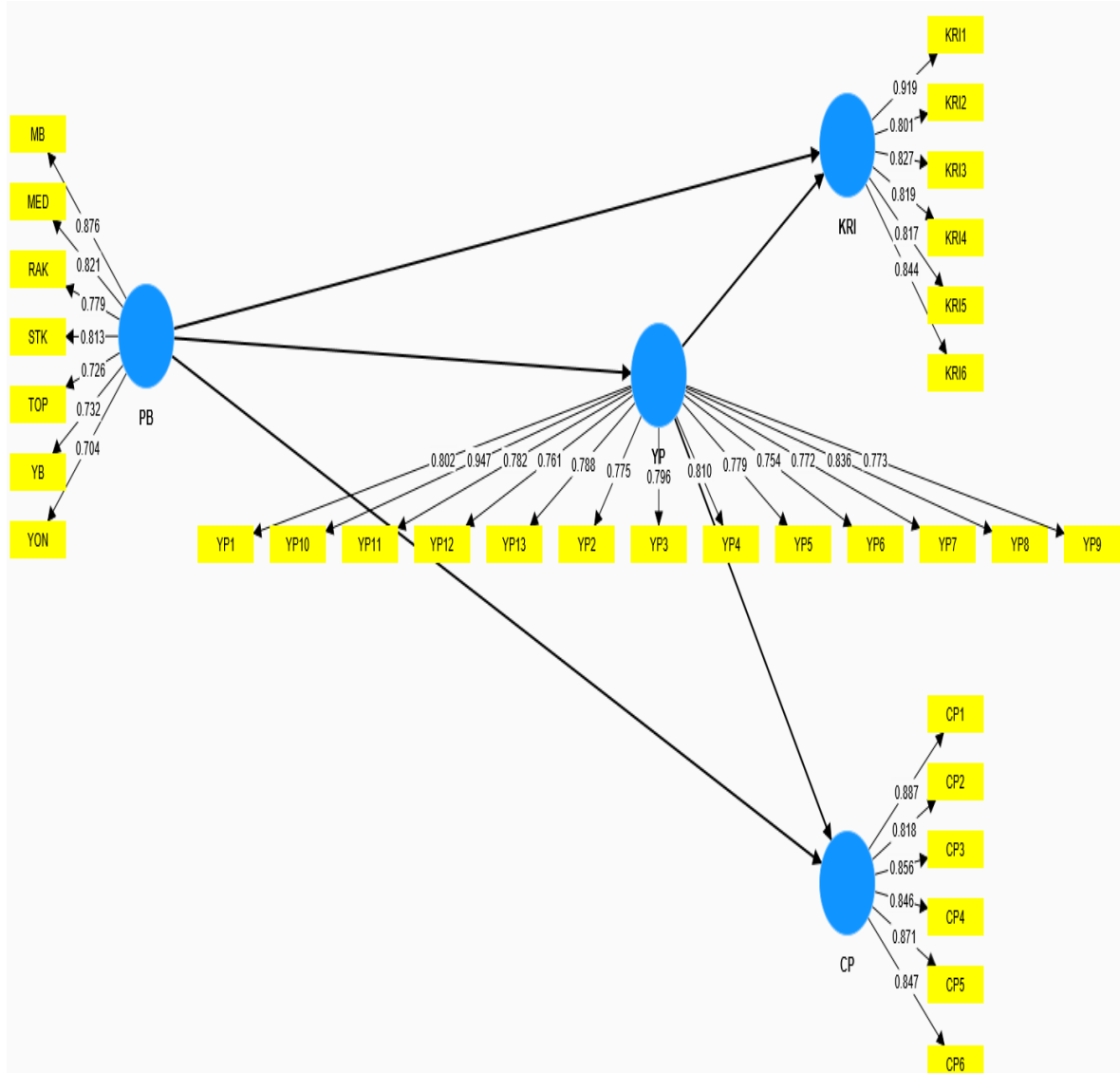
Ek 5. Araştırma Modeline Dahil Edilen Ölçeklere Yönelik Doğrulayıcı Tetrad Analizi – İnsan Kaynakları Departmanı İçin

Ölçekler	$\bar{x}$	s.s.	<i>t</i> -değeri	<i>p</i> -değeri	CI Low	CI Up	Ölçek Yapısı Türü
1. CP1, CP2, CP3, CP4	-0.004	-0.003	0.051	0.959	-0.118	0.110	Reflektif
2. CP1, CP2, CP4, CP3	-0.110	-0.108	1.255	0.210	-0.256	0.032	
4. CP1, CP2, CP3, CP5	-0.049	-0.048	0.873	0.383	-0.143	0.042	
6. CP1, CP3, CP5, CP2	-0.132	-0.130	1.593	0.111	-0.270	0.003	
7. CP1, CP2, CP3, CP6	-0.006	-0.005	0.086	0.931	-0.113	0.102	
10. CP1, CP2, CP4, CP5	-0.032	-0.031	0.547	0.585	-0.129	0.064	
16. CP1, CP2, CP5, CP6	-0.062	-0.061	0.936	0.349	-0.171	0.046	
22. CP1, CP3, CP4, CP6	-0.011	-0.010	0.204	0.838	-0.098	0.076	
26. CP1, CP3, CP6, CP5	-0.052	-0.052	0.689	0.491	-0.178	0.072	
1. KRI1, KRI2, KRI3, KRI4	0.037	0.071	0.517	0.605	-0.080	0.153	Reflektif
2. KRI1, KRI2, KRI4, KRI3	0.066	0.070	0.935	0.350	-0.049	0.182	
4. KRI1, KRI2, KRI3, KRI5	-0.003	0.060	0.042	0.966	-0.100	0.096	
6. KRI1, KRI3, KRI5, KRI2	-0.015	0.053	0.281	0.779	-0.102	0.071	
7. KRI1, KRI2, KRI3, KRI6	0.006	0.069	0.085	0.932	-0.106	0.119	
10. KRI1, KRI2, KRI5, KRI6	-0.000	0.055	0.004	0.996	-0.090	0.091	
16. KRI1, KRI2, KRI5, KRI6	0.049	0.065	0.750	0.453	-0.057	0.156	
22. KRI1, KRI3, KRI4, KRI6	-0.003	0.068	0.043	0.966	-0.114	0.109	
26. KRI1, KRI3, KRI6, KRI5	0.084	0.053	1.578	0.114	-0.002	0.173	
1. MB, MED, RAK, STK	-0.156	0.070	2.218	0.027	-0.276	-0.044	Reflektif
2. MB, MED, STK, RAK	-0.058	0.055	1.050	0.294	-0.150	0.032	
4. MB, MED, RAK, TOP	-0.134	0.078	1.710	0.087	-0.266	-0.009	
6. MB, RAK, TOP, MED	0.105	0.069	1.526	0.127	-0.006	0.221	
10. MB, MED, RAK, YON	-0.039	0.092	0.428	0.668	-0.190	0.111	
13. MB, MED, STK, TOP	0.034	0.060	0.560	0.576	-0.064	0.135	
19. MB, MED, STK, YON	0.003	0.073	0.042	0.967	-0.115	0.124	
25. MB, MED, TOP, YON	-0.014	0.070	0.204	0.838	-0.129	0.102	
30. MB, YB, YON, MED	-0.043	0.089	0.485	0.628	-0.191	0.100	
34. MB, RAK, STK, YB	-0.022	0.075	0.300	0.764	-0.146	0.100	
38. MB, RAK, YON, STK	0.008	0.072	0.112	0.911	-0.110	0.127	
40. MB, RAK, TOP, YB	-0.056	0.063	0.894	0.371	-0.161	0.045	
50. MB, STK, YB, TOP	-0.173	0.061	2.858	0.004	-0.277	-0.078	
55. MB, STK, YB, YON	0.048	0.090	0.525	0.599	-0.099	0.199	
1. YIK1, YIK2, YIK3, YIK4	-0.014	0.072	0.197	0.844	-0.134	0.104	Reflektif
2. YIK1, YIK2, YIK4, YIK3	-0.057	0.076	0.754	0.451	-0.184	0.066	
110. YIK2, YIK3, YIK6, YIK4	-0.103	0.063	1.622	0.105	-0.208	0.001	
121. YIK2, YIK3, YIK5, YIK7	-0.128	0.058	2.215	0.027	-0.226	-0.035	
156. YIK2, YIK6, YIK6, YIK5	0.026	0.052	0.492	0.623	-0.060	0.111	

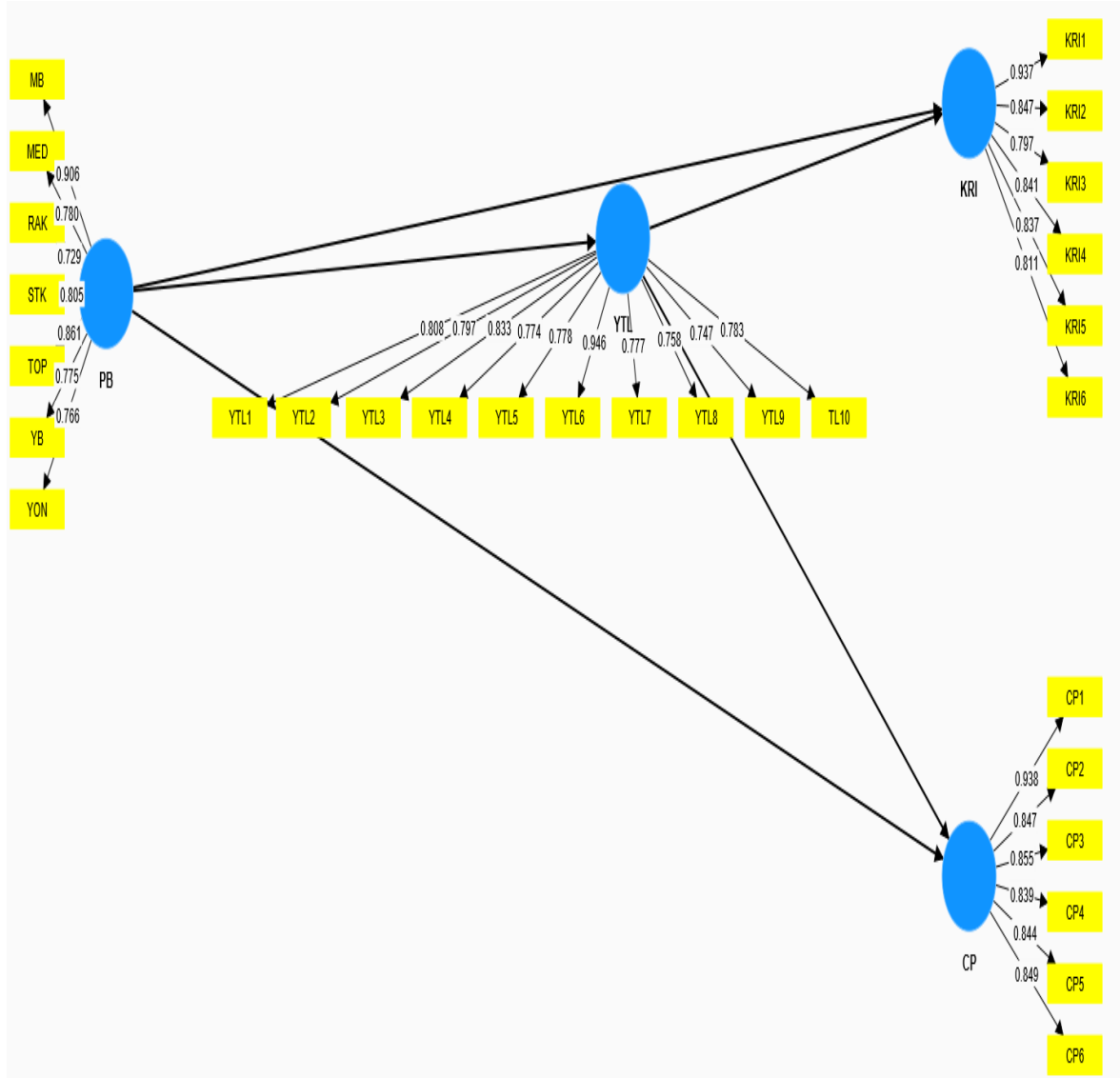
Ek 6. Üretim Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modeline Yönelik Faktör Yüklerinin Grafiksel Sonuçları



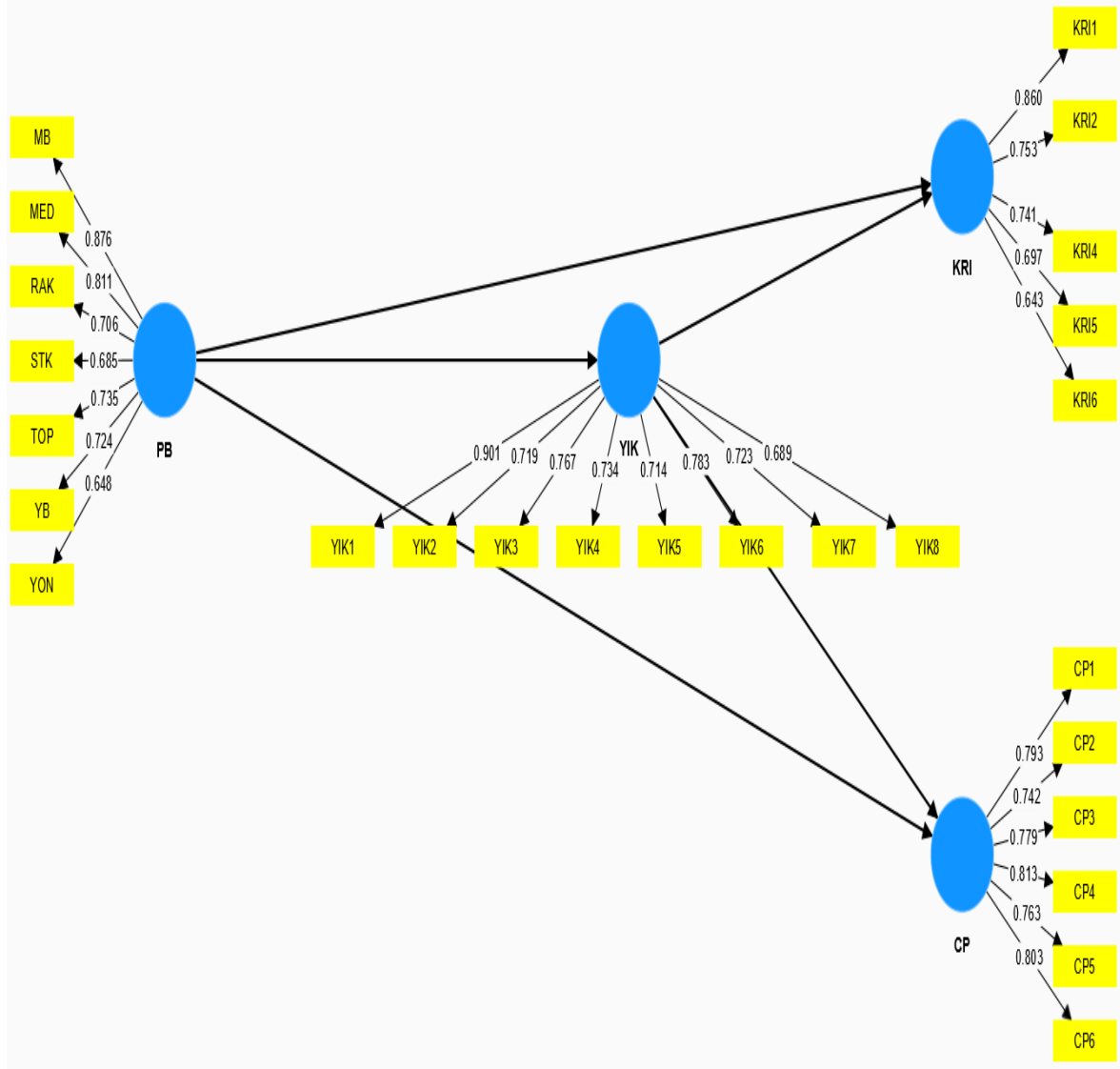
Ek 7. Pazarlama Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modeline Yönelik Faktör Yüklerinin Grafikselsel Sonuçları



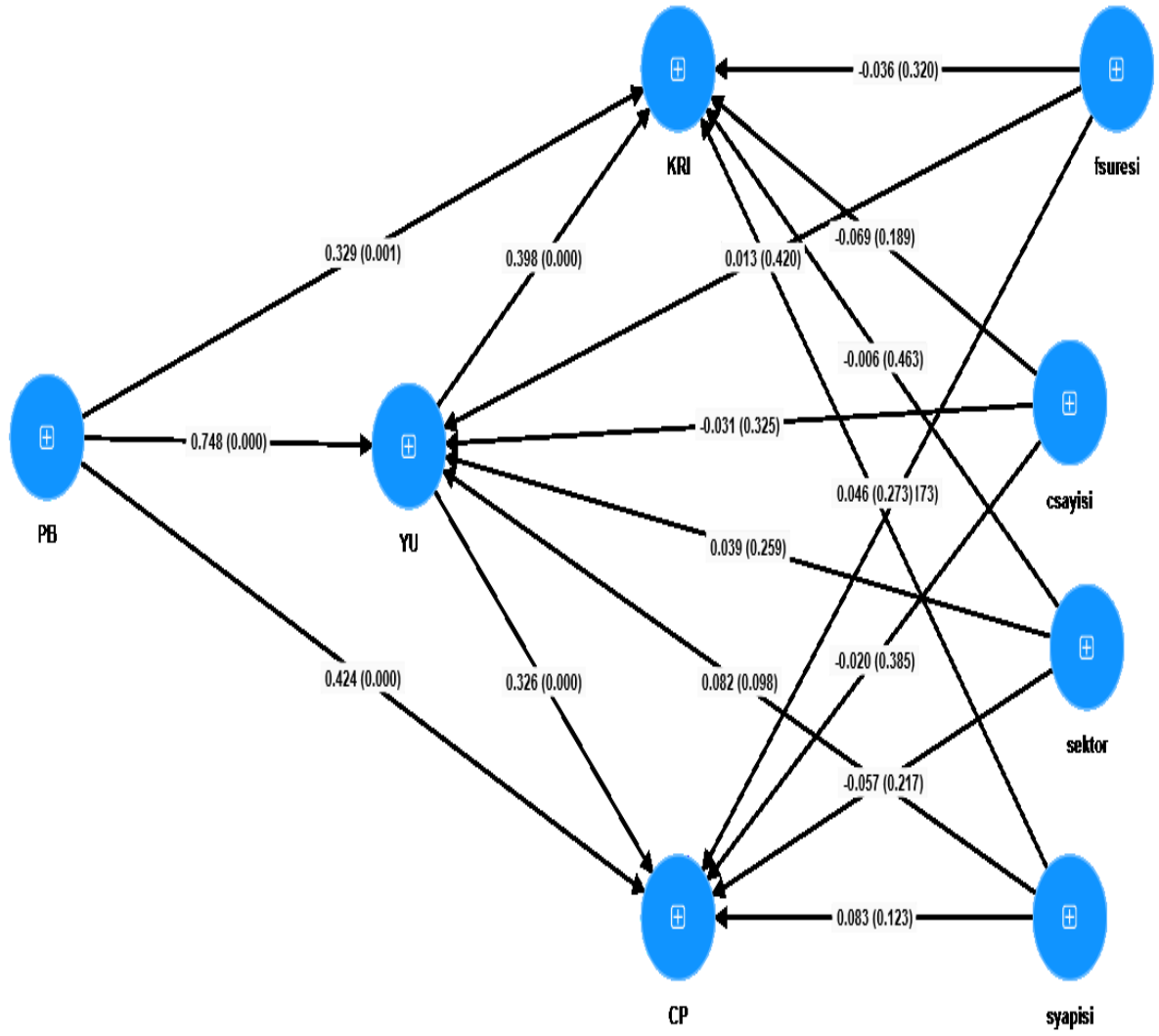
Ek 8. Tedarik-Lojistik Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modeline Yönelik Faktör Yüklerinin Grafikselleştirilmesi



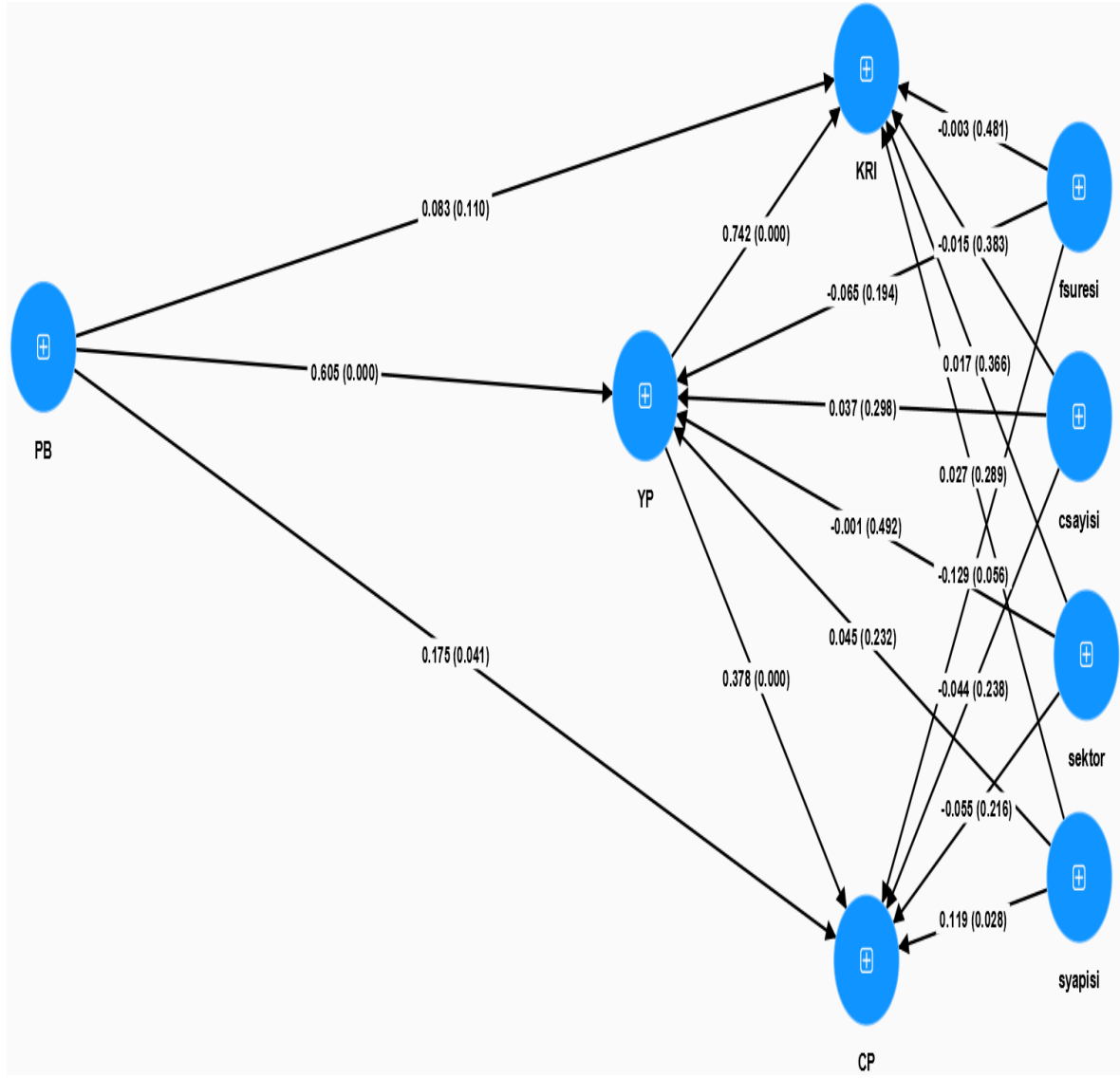
Ek 9. İnsan Kaynakları Departmanının Yer Aldığı Araştırma Modeline Yönelik Faktör Yüklerinin Grafikselsel Sonuçları



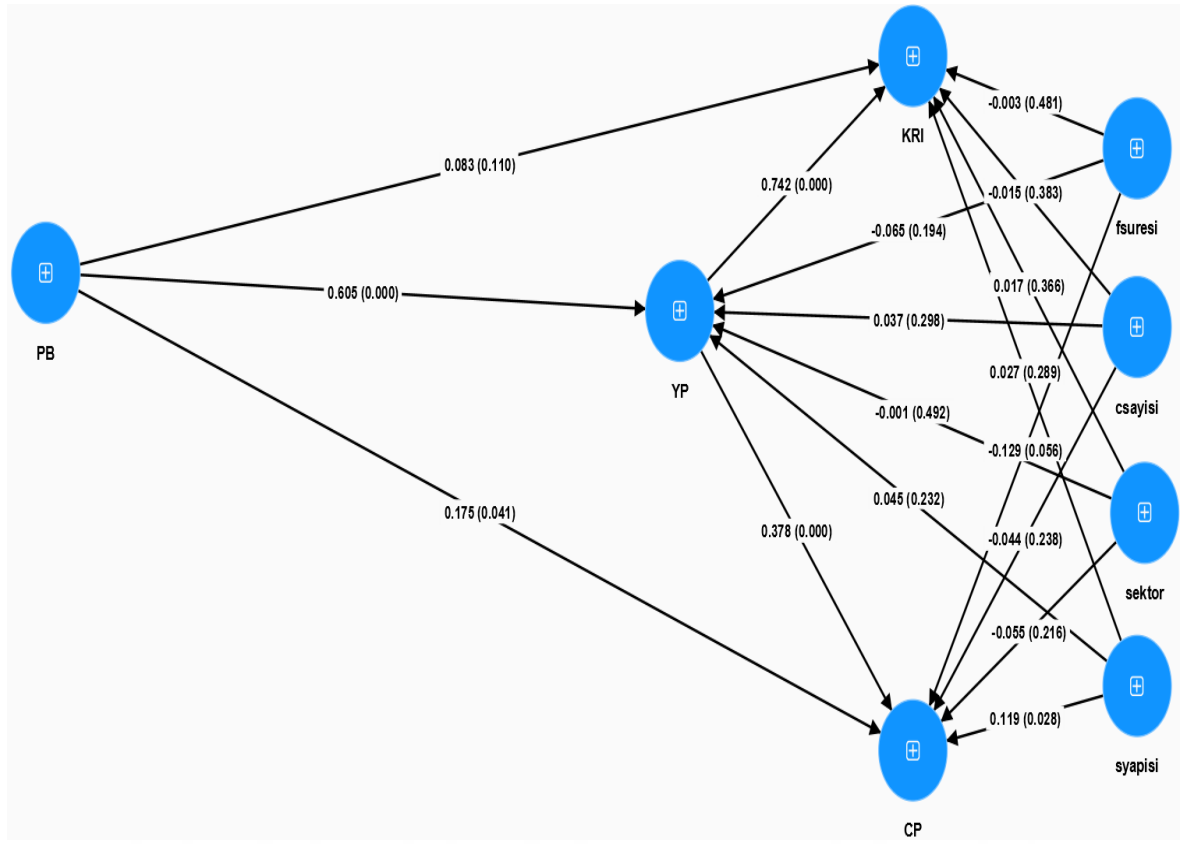
Ek 10. Üretim Departmanının Yer Aldığı Doğrultusunda Yol Analizi Sonuçları



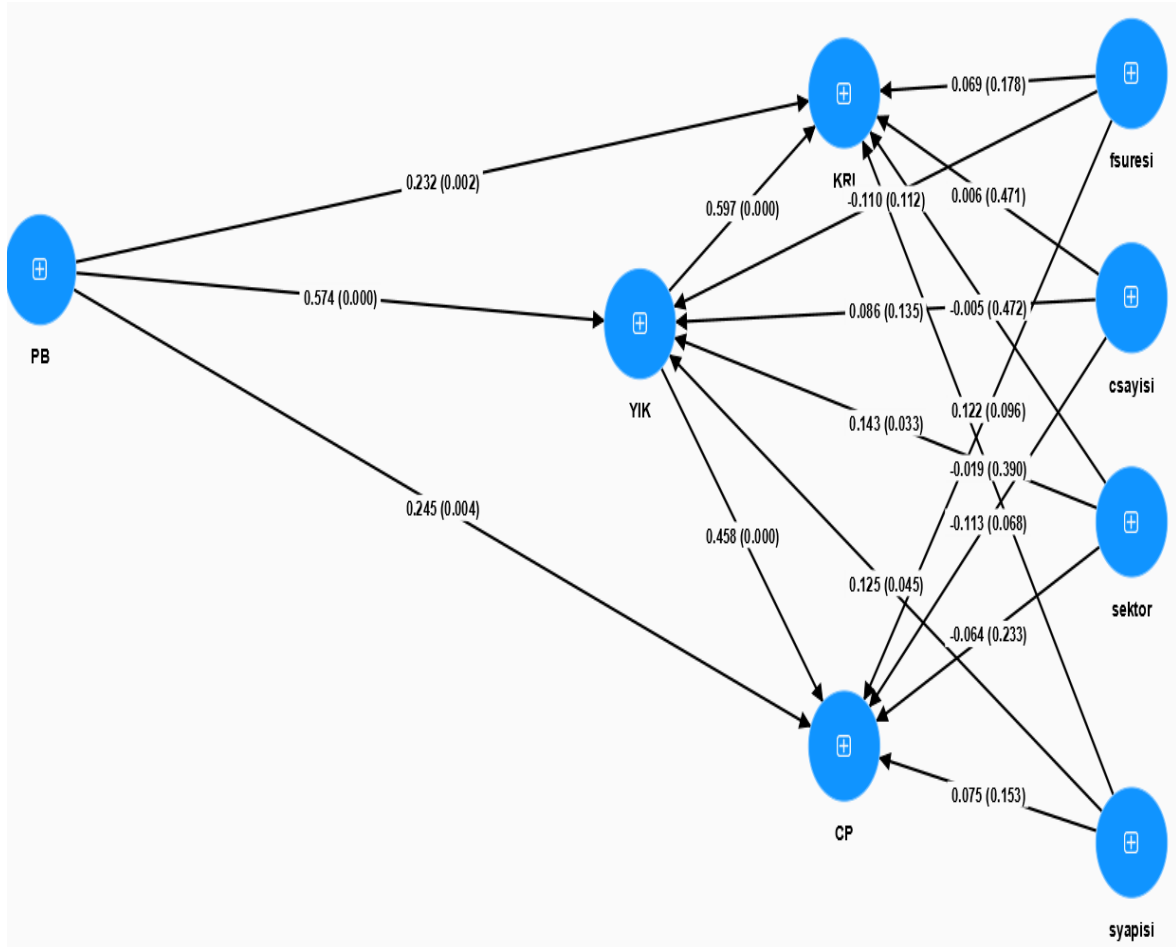
Ek 11. Pazarlama Departmanının Yer Aldığı Doğrultusunda Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



Ek 12. Tedarik-Lojistik Departmanının Yer Aldığı Doğrultusunda Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



Ek 13. İnsan Kaynakları Departmanının Yer Aldığı Doğrultusunda Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



ÖZGEÇMİŞ

ATALAY, lise eğitimini Trabzon ilinde Affan Kitapçıoğlu Lisesi'nde tamamlayarak mezun olmuştur. 2009-2010 akademik yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimine başlayan ATALAY, eğitime bu kurumda devam etmiştir. Eğitimi süresince 2012-2013 akademik yılının güz döneminde Erasmus Öğrenci Değişim Programı kapsamında Polonya'nın Varşova Ekonomi Üniversitesi'nde eğitim almıştır. ATALAY, 2012-2013 akademik yılının bahar döneminde Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden mezun olmuştur.

ATALAY, 2014-2015 akademik yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2016-2017 eğitim-öğretim yılının bahar döneminde yüksek lisans tezini tamamlayarak bu eğitimini başarıyla sonuçlandırmıştır. 2017-2018 akademik yılının güz döneminde ise Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Bölümü'nün doktora programını kazanmıştır. ATALAY, 2015 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü'ne araştırma görevlisi olarak atanmıştır.

ATALAY, halihazırda Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak akademik faaliyetlerine devam etmektedir. ATALAY'ın medeni durumu bekar olup, ileri düzeyde İngilizce bilmektedir.