

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**YEŞİL İNOVASYON, ÖNCÜLERİ VE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: REKABET
STRATEJİSİNİN MODERATÖR ROLÜ**

**BURCU ÖZGÜL
17713027**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEİR**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**YEŞİL İNOVASYON, ÖNCÜLLERİ VE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
REKABET STRATEJİSİNİN MODERATÖR
ROLÜ**

**BURCU ÖZGÜL
17713027
ORCID NO: 0000-0001-8525-041X**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**YEŞİL İNOVASYON, ÖNCÜLLERİ VE FİRMA
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
REKABET STRATEJİSİNİN MODERATÖR
ROLÜ**

**BURCU ÖZGÜL
17713027**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 23.11. 2020

Tezin Savunulduğu Tarih: 19.11.2020

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekliği~~ ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Cemal Zehir
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu
	: Doç. Dr. Murat Yalçıntaş
	: Prof. Dr. Yonca Gürol
	: Doç. Dr. Ayşe Günsel

**İSTANBUL
KASIM 2020**

ÖZ

YEŞİL İNOVASYON, ÖNCÜLLERİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: REKABET STRATEJİSİNİN MODERATÖR ROLÜ

Burcu Özgül
Kasım, 2020

Bu çalışmada, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin ve işletmenin proaktif kurumsal çevresel stratejisinin, yeşil ürün ve süreç inovasyonu üzerindeki etkilerini ve yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin firma performansı üzerinde doğrudan ve proaktif kurumsal çevresel strateji ve yeşil ürün ve süreç inovasyonu aracılığıyla dolaylı etkisini göz önünde bulundurarak, yeşil yönetim alan yazınının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, yeşil ürün inovasyonundan işletmelerin nasıl değer elde edebilecekleri sorusundan yola çıkılarak, yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı ilişkisinde farklılaştırma stratejisinin moderatör etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, doğal kaynak temelli teoriyi ve pazar temelli teoriyi bütünleştirerek kavramsal bir model tasarlanmıştır. 2018 yılında Türkiye'nin birinci ve ikinci ISO 500 Büyük Sanayi Kuruluşları listesinde yer alan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası'na sahip olan 315 firmadan toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi kapsamında SmartPLS 3 yazılımı kullanılarak test edilmiştir. Ampirik kanıtlar, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin firma performansı üzerinde hem doğrudan hem de proaktif kurumsal çevresel strateji ve yeşil ürün ve süreç inovasyonu aracılığıyla dolaylı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, proaktif kurumsal çevresel stratejinin ve yeşil süreç inovasyonunun firma performansı üzerinde direkt olumlu bir etkisinin olmasına rağmen, yeşil ürün inovasyonunun firma performansı üzerinde direkt olumlu bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın, yeşil ürün inovasyonu, farklılaştırma stratejisi tarafından desteklendiğinde veya tamamlandığında, yeşil ürün inovasyonunun firma performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu araştırma, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin ve proaktif kurumsal çevresel stratejinin, yeşil ürün ve süreç inovasyonunu öngörmede nasıl kullanılabileceğini açıklayarak hem yeşil yönetim alan yazınına hem de uygulamada yöneticilere katkılar sunmaktadır. Aynı zamanda, doğal kaynak temelli ve pazar temelli teoriyi bütünleştirerek teorik katkıda bulunmaktadır. Bu iki perspektifin sentezi, yeşil ürün ve süreç inovasyonunun ve öncüllerinin firma performansını nasıl arttırdığına dair anlayışımız hakkında yeni fikirler vermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Dönüşümcü Liderlik, Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji, Yeşil Ürün İnovasyonu, Yeşil Süreç İnovasyonu, Farklılaştırma Stratejisi, Firma Performansı, SmartPLS

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN GREEN INNOVATION, ITS ANTECEDENTS AND FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF COMPETITIVE STRATEGY

Burcu Özgül

November, 2020

This study aims to improve green management literature by considering the effects of manager's green transformational leadership and firms' proactive corporate environmental strategy over green product and process innovation, and direct effect of managers' green transformational leadership over firm performance and their indirect effect over firm performance with mediating role of proactive corporate environmental strategy and green product and process innovation. Besides, starting off the question how the firms could gain value from green product innovation, it has been aimed that the moderating effect of differentiation strategy on the relationship of green product innovation and firm performance is to be analysed. Towards this aim, a conceptual model has been designed by unifying natural-resource based theory and market-based theory. Data collected from 315 firms with ISO14001 Environmental Management Certificate, taking part on first and second ISO 500 Industrial Enterprises List of Turkey were tested by using SmartPLS 3 software as part of Structural Equation Modelling. Empirical proofs show that managers' green transformational leadership has both direct and mediating effect through proactive corporate environmental strategy and green product and process innovation. Moreover, it has been concluded that although the proactive corporate environmental strategy and green process innovation have direct positive effect over firm performance, green product innovation does not have direct positive effect over firm performance. In any case, it has been seen that when the green product innovation is supported or completed by differentiation strategy, it has statistically positive significant effect over firm performance. This research provides contribution to both green management literature and managers in practice by explaining the way managers' green transformational leadership and proactive corporate environmental strategy could be used to foresee green product and process innovation. At the same time, it makes theoretical contributions by unifying natural-resource based theory and market-based theory. Synthesis of these two perspectives gives new ideas about our understanding on how green product and process innovation and antecedents increase the firm performance.

Key Words: Green Transformational Leadership, Proactive Corporate Environmental Strategy, Green Product Innovation, Green Process Innovation, Differentiation Strategy, Firm Performance, SmartPLS

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, örnek bir akademisyen olarak bilgisini ve tecrübesini esirgemedi paylaşan, sabırla ve büyük bir ilgiyle beni dinleyen ve her daim sorun yaşamadan bana her konuda yol gösteren ve destek veren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Cemal Zehir'e teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Tez izleme komitemde yer alan ve bu çalışmanın ortaya çıkmasında engin bilgilerini paylaşarak bana yol gösteren Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu Hocam'a teşekkürlerimi sunarım.

Derslerine katılmaktan keyif aldığım, hem uzmanlığından hem de bilgi birikiminden yararlandığım ve birlikte çalışma fırsatı bulduğum kıymetli hocam Prof. Dr. Yonca Gürol'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın analiz kısmında bilgi ve tecrübesinden yararlandığım Doç. Dr. Ayşe Günsel Hocam'a ve tez izleme jürimde yer alan ve yapıcı eleştirileri ile çalışmamın kalitesini artıran değerli hocam Doç. Dr. Murat Yalçıntaş'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Son olarak, beni bu günlere getiren ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen en kıymetli varlıklarım olan annem Vahide Özgül'e ve babam Şahin Özgül'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Kasım, 2020

Burcu Özgül

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Teorik Perspektifi.....	7
2.1.1. Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik	7
2.1.2. Stratejik Kurumsal Sorumluluk Alanının Çerçevesi.....	12
2.1.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimine Stratejik Bakış.....	16
2.1.3.1. Sürdürülebilir Bir Organizasyonun Geliştirilmesi ve Başlatılması - Süreç Boyutu.....	18
2.1.3.2. Sürdürülebilir Stratejik Yönetimin İş Değeri - Bağlam Boyutu	20
2.1.3.3. Sürdürülebilir Stratejik Yönetimin Toplumsal Değeri - İçerik Boyutu	21
2.1.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejisinin Modellenmesi	23
2.1.4.1. Paylaşılan Değer Yaklaşımı	27
2.1.4.2. Pazar Temelli Yaklaşım	28
2.1.4.3. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	31
2.1.4.4. Kurumsal Temelli Yaklaşım	32
2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlikte Yeşil Dönüşümcü Liderliğin Önemi ve Teorik Perspektifi.....	34
2.2.1. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve İşyerinde Yeşil Davranış	35
2.2.2. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil Yaratıcılık.....	40
2.2.3. Yeşil Dönüşüm Liderlik ve Yeşil Performans	42
2.3. Kurumsal sürdürülebilirlikte Kurumsal Çevresel Strateji.....	47
2.3.1. Kurumsal Çevresel Strateji Yaklaşımları.....	50
2.3.2. Kurumsal Çevresel Stratejilerin Benimsenmesindeki İtici Güçler	51
2.3.3. Kurumsal Çevresel Stratejilerin Performans Sonuçları	53
2.3.4. Genel Rekabetçi Çevre Stratejileri.....	59
2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Yeşil İnovasyon.....	63
2.4.1. Yeşil Ürün İnovasyonu	66
2.4.2. Yeşil Süreç İnovasyonu	68
2.4.3. Yeşil İnovasyonun Performans Sonuçları.....	69
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	73
3.1. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	73

3.2. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil İnovasyon	77
3.3. Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji ve Yeşil İnovasyon.....	79
3.4. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Firma Performansı	82
3.5. Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji ve Firma Performansı.....	84
3.6. Yeşil Süreç İnovasyonu ve Yeşil Ürün İnovasyonu	86
3.7. Yeşil Ürün İnovasyon ve Firma Performansı.....	86
3.8. Yeşil Süreç İnovasyonu ve Firma Performansı.....	89
3.9. Farklılaştırma Stratejisinin Moderatör Rolü	90
3.10. Aracılık İlişkileri	92
4. ARAŞTIRMA	97
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	97
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	98
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	98
4.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	98
4.4. Veri Analizi ve Bulgular	101
4.4.1. Demografik Özellikler	102
4.4.2. Keşifsel Faktör Analizi	103
4.4.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi	105
4.4.3.1. Dış Model/Ölçüm Modeli	107
4.4.3.2. İlişki Analizi.....	115
4.4.4. Doğrudan Etkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi.....	123
4.4.5. Farklılaştırma Stratejisinin Moderatör Rolüne Dayanan Hipotezin Test Edilmesi	124
4.4.6. Aracı İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi	125
5. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER	133
5.1. Değerlendirme ve Sonuç	133
5.2. Yöneticiler İçin Çıkarımlar	139
5.3. Araştırmanın sınırlılıkları ve Araştırmacılar İçin Öneriler	140
KAYNAKÇA	141
EKLER.....	204
ÖZ GEÇMİŞ.....	207

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Yeşil Dönüşümcü Liderlik Araştırmaları İle İlgili Alan Yazın Taraması	44
Tablo 2:	Kurumsal Çevresel Stratejiye Araçsal ve Farkındalık Yaklaşımları	50
Tablo 3:	Proaktif Çevresel Strateji Araştırması İle ilgili Yazın Taraması	56
Tablo 4:	Yeşil İnovasyon Araştırması İle İlgili Literatür Taraması	70
Tablo 5:	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji Değişkenine Ait İfadeler	99
Tablo 6:	Yeşil Dönüşümcü Liderlik Değişkenine Ait İfadeler	99
Tablo 7:	Yeşil Ürün ve Süreç İnovasyon Değişkenine Ait İfadeler	100
Tablo 8:	Farklılaştırma Stratejisi Değişkenine Ait İfadeler	100
Tablo 9:	Firma Performansı Değişkenine Ait İfadeler	101
Tablo 10:	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri	102
Tablo 11:	Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri	103
Tablo 12:	Keşifsel Faktör Analizi	104
Tablo 13:	Doğrulamalı Faktör Analizi	108
Tablo 14:	Güvenirlilik ve Geçerlilik Katsayıları	110
Tablo 15:	Fornell-Lacker Kriteri Sonuçları	111
Tablo 16:	Çapraz Yükleme Değerleri	111
Tablo 17:	HTML Değerleri	113
Tablo 18:	İndikatörler İçin Yeniden Örnekleme Sonuçları	114
Tablo 19:	Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallık Test Sonuçları	116
Tablo 20:	İlişki Katsayıları	116
Tablo 21:	R^2 Değerleri	117
Tablo 22:	F^2 Değerleri	118
Tablo 23:	Doğrudan İlişkileri Gösteren Yeniden Örnekleme Sonuçları	119
Tablo 24:	Dolaylı İlişkileri Gösteren Yeniden Örnekleme Sonuçları	120
Tablo 25:	Toplam Dolaylı İlişkileri Gösteren Yeniden Örnekleme Sonuçları	121
Tablo 26:	Toplam İlişkileri Gösteren Yeniden Örnekleme Sonuçları	121
Tablo 27:	Tahmin Gücü Değeri (Predictive Relevance/ Q^2)	123
Tablo 28:	Doğrudan Etki hipotezlerinin Test Edildiği PLS-SEM Yapısal Model Analiz Sonuçları	124

Tablo 29:	Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği PLS-SEM Yapısal Model Analiz	
	Sonuçları.....	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Üçlü Alt Çizgi	9
Şekil 2:	Caroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	10
Şekil 3:	Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal sürdürülebilirlik	11
Şekil 4:	Stratejik Kurumsal Sorumluluk Alanının Çerçevesi	13
Şekil 5:	Kurumsal Sürdürülebilirlik Etki Zincirine Entegre Edilmiş Stratejik Bakış Açıları.....	23
Şekil 6:	Sürdürülebilirlik Sorunlarının Stratejik Planlama Sürecine Entegrasyonu	26
Şekil 7:	Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kavramsal Modeli	27
Şekil 8:	Değer zinciri ve sürdürülebilirlik	31
Şekil 9:	Genel Rekabetçi Çevre Stratejileri	60
Şekil 10:	Yeşil Ürün İnovasyonu İçin Kavramsal Bir Çerçeve	67
Şekil 11:	Araştırma Modeli	96
Şekil 12:	SmartPLS'e İlişkin Analiz Basamakları	106
Şekil 13:	PLS-SEM Yapısal Model Üzerindeki Dış Yükleme Değerleri.....	109
Şekil 14:	PLS-SEM Yapısal Model Üzerinde Yeniden Örneklem Sonuçları.....	115
Şekil 15:	PLS-SEM Yapısal Model Üzerinde: İlişkiler İçin Yeniden Örneklem Sonuçları.....	122
Şekil 16:	Farklılaştırma Stratejisinin Moderatör Rolü.....	125
Şekil 17:	PLS-SEM Yapısal Modellerde Aracı Analiz Prosedürü	126

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
CR	: Birleşik Güvenirlik (Composite Reliability)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GoF	: Goodness of Fit Index
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PÇS	: Proaktif Çevresel Strateji
PLS-SEM	: Varyans Temelli Yapısal Eşitlik Modelleri (Partial Least Square – SEM)
RÇS	: Reaktif Çevresel Strateji
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
WWF	: World Wide Fund for Nature

1. GİRİŞ

Kuşkusuz, endüstri, insan gereksinimlerine uyarlanmış yüksek kaliteli ürünler sunarak, sosyal refaha katkıda bulunmuştur. Ancak mevcut üretim modelleri çevresel olarak sürdürülebilir değildir (McWilliams ve diğ., 2016). Bu bağlamda, toplum, kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşları, sanayi sektörünün ekonomik, sosyal ve çevresel olarak sürdürülebilir bir şekilde üretim yapmalarını talep etmektedir (McWilliams ve diğ., 2016; Sarkis, Zhu, 2018). Üretimin sadece ürünlere odaklandığında; eşitsiz bir zenginlik dağılımı, kötü çalışma koşulları, çevresel stokların tükenmesi ve çevrenin aşırı sömürülmesine yol açtığı ortaya çıkmıştır. Günümüzün en önemli çevresel sorunlardan birini temsil eden küresel iklim değişikliği, insan sağlığı ve doğal sistemler için büyük risk teşkil etmektedir (McMichael, Woodruff, Hales, 2006; Kovats, Akhtar, 2008; Punyatoya, 2014). Her yıl Küresel Ayak İzi Ağı tarafından hesaplanan Dünya Limit Aşımı Günü (Earth Overshoot Day), insan kaynaklı kirliliğin, dünyanın bir yıl boyunca sağladığı taşıma kapasitesini aştığı günü göstermektedir. Sürekli olarak, bugüne yıl sonundan önce ulaşılmakta ve aşma her yıl artmaktadır (Posthuma ve diğ., 2014). Küresel Ayak İzi Ağı'nın 2019 yılında elde ettiği verilere göre, gezegenin 12 ayda ürettiği doğal kaynağın 7 ayda tüketildiği ve yılın geri kalan kısmında ise, 2020'nin doğal kaynaklarından borçlanıldığı görülmektedir (Yeşilist, 2019). Karbon ve diğer sera gazı emisyonları bu aşımın ana itici güçlerinden biridir (Mancini ve diğ., 2016; Haruna, Mahmood, 2018) ve büyük işletmeler hem tarihsel olarak hem de günümüzde sera gazlarının ana yayıcılarıdır (CDP, 2013; Heede, 2014; Qian, Hörisch, Schaltegger, 2018; Kaplan-Hallam, Bennett, 2018; Christine ve diğ., 2019). Robbins (2001)'e göre, işletmeler gerçekleştirdikleri faaliyetler aracılığıyla, küresel sera gazlarının neredeyse % 50'sinden sorumludurlar. Dünya enerji tüketimi ve dünyadaki CO2 emisyonlarının yaklaşık üçte biri ise imalat sanayinden kaynaklanmaktadır (Tang ve diğ., 2018). Bilindiği gibi bu sera gazları hem insanlar hem de dünyadaki diğer canlılar için küresel ısınma, asit yağmuru, duman ve sağlık sorunlarına neden olmaktadır.

İlk olarak Çin’de görülen ve sonrasında tüm dünyaya yayılan Covid-19 virüsünün ortaya çıkmasının nedenleri, Dünya Doğayı Koruma Vakfı (2020) (World Wide Fund for Nature/WWF) tarafından bir rapor ile yayımlanmıştır. Raporda, doğanın aşırı sömürülmesine ve yahşi hayvan ticaretine dikkat çekilmekte ve salgın hastalıklarla mücadele etmek için on kritik adım sunulmaktadır. Bu on kritik adım incelendiğinde, iş dünyasının; çevresel olarak sürdürülebilir yatırımlara yönelmesi (enerji verimliliği ve yenilenebilir kaynaklara vb.), doğaya zarar veren yatırımları (tüketim, kirlilik) desteklememesi ve iklim değişikliği ve biyo-çeşitlilik kaybını önleyebilmek adına yerel yönetimlerle, hükümetle ve bireylerle dayanışma kurması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Gürbüz, 2020).

Diğer yandan, OECD, 2050 yılına kadar küresel nüfusun 2 milyar 200 milyon yeni nüfusla 9 milyar 200 milyona ulaşacağını tahmin etmektedir. Milyarlarca insanın, ihtiyaçları doğrultusunda daha fazla doğal kaynakları tüketeceği ve bunun sonucunda daha çok doğal ortamın bozulacağı ve küresel iklim değişikliği sorunlarının artacağı söylenebilir (Ma ve diğ., 2018). İklim değişikliğiyle mücadele etmek için insanlığın önündeki tek hedef, küresel ısı artışını 2 derecenin altına indirebilmektir (Peşkircioğlu, 2016). Bu kritik hedefe ulaşılabilmesi için; fosil yakıt kullanımının azaltılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının tercih edilmesi, enerji verimliliğinin bir üretim felsefesi olarak benimsenmesi, tüketim alışkanlıklarının değiştirilmesi ve israfın önlenmesi gerekmektedir (Özgül, Mengi, 2016). Görüldüğü üzere, insanoğlunun refah iddiası, biyosferin gerçek sınırlarını göz ardı ederek, tüketim ve üretim sistemlerimizin sürdürülemezliğini sağlamıştır (Bonilla ve diğ., 2013).

Natrrass ve Altemore (2002)’a göre, *“şu andaki yolumuzu sürdürmeye devam edersek, kendi yıkımımızın tohumlarını ekeceğiz.”* Buradan hareketle dünyayı yaşanır kılabilmek, salgın hastalıkları önleyebilmek ve doğayı her an kullanabilmek için üretim ve tüketim modellerinde değişime gidilmesi gerektiği oldukça açıktır. Senge ve diğ.(1999), *“sürdürülebilir kalkınmanın inovasyon olmadan gerçekleştirilemeyeceğini ve inovasyonun en iyi şekilde öğrenmeyi ve değişimi kucaklayan ve besleyen bir kültürde elde edilebileceğini”* belirtmektedirler. Bu bağlamda içinde bulunduğumuz yüzyılda işletmeler, *“yeşil olmayı”* bir felsefe hatta bir yaşam biçimi haline getirmek durumundadırlar. Bu farkındalık bilincine sahip olan işletmeler, yeşil süreçler ve uygulamalar yürütmeyi amaçlayan çevre yönetim sistemlerini (EMAS veya ISO 14001 gibi) benimsemektedirler (Darnall, Henriques, Sadorsky, 2008; Gotschol, De

Giovanni, Esposito Vinzi, 2014). Ancak bu sistemlere dayanmak, iklim değişikliğinin yarattığı tehditleri ele almak için yeterli görülmemektedir (Robertson, Barling, 2013). Dünyada genel olarak, küresel iklim değişikliğinin büyük ölçüde insan faaliyetlerinin sonucunda oluştuğu kabul görmekte olup (Gbadegesin, Olorunfemi, Raheem, 2011), işletmelerin gerçekleştirmiş oldukları çevresel eylemlerin başarısı da büyük ölçüde çalışanların davranışlarına bağlanmaktadır. (Daily, Bishop, Govindarajulu, 2009; Paillé, Boiral, Chen, 2013; Lewis, Walls, Dowell, 2014; Dubey, Gunasekaran, Ali, 2015; Del Giudice, Della Peruta, 2016). Wehrmeyer (1996)'e göre “Bir işletme faaliyetlerinde çevreye duyarlı bir yaklaşım benimseyecekse, çalışanlar başarısının ya da başarısızlığının anahtarıdır” (Muster, Schrader 2011). O halde, iklim değişikliği ile savaşılabilmek için, çalışanların işyerinde yeşil davranışa sevk edilmesi gerektiği söylenebilir (Ones, Dilchert, 2012; Paillé, Boiral, 2013). Yeşil davranış; doğal çevre hakkında daha fazla bilgi edinmek, yeşil fikirler, süreçler ve ürünler geliştirmek ve uygulamak, geri dönüşüme ve yeniden kullanıma önem vermek ve çevreye zarar veren uygulamaları sorgulamak gibi çevreye duyarlı geniş bir faaliyet grubu olarak kavramsallaştırılmaktadır (Graves, Sarkis, Zhu, 2013).

Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili alan yazın, çevre yönetim sistemlerinin başarısı için lidere ihtiyaç duyulduğunu da açık bir şekilde göstermektedir (Ramus, Steger 2000; Egri, Herman 2000; Guest, Teplitzky 2010; Robertson, Barling 2017; Zhou ve diğ., 2018; Robertson, Barling 2018). Kaynak temelli teorisinin temeli, işletmelerin kaynaklarının ve yeteneklerinin uygun şekilde kullanılmasıyla benzersiz rekabet gücüne ulaşılabileceğine dayanmaktadır. Bu aynı zamanda inovasyon, bilgi ve uzmanlık gibi işin somut ve somut olmayan yeteneklerinin verimli kullanımını da içermektedir. Benzer bir şekilde, etkili özelliklere sahip bir lider, işletmenin yaratıcılığını (Halbesleben ve diğ., 2003) ve inovasyon yeteneğini (Borins, 2002) tamamlayan örgütsel uzmanlığın seçkin kaynağı olarak kabul edilmekte ve böylece işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynamaktadır (Bahzar, 2019). Özellikle çevreye duyarlı liderlerin, yeşil dönüşümcü liderlik tarzına daha eğilimli oldukları vurgulanmaktadır (Egri, Herman 2000). Araştırmacılar, yeşil dönüşümcü liderlerin, çalışanları yeşil davranışa yönlendirebilmekte önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Graves, Sarkis, Zhu 2013; Robertson, Barling 2013; Kura 2016; Hadi, Rasoll 2017; Graves, Sarkis 2018). Yeşil dönüşümcü liderlik kavramı ise, takipçilerini çevresel hedeflere ulaştırmak için motive eden ve beklenen çevresel performans

seviyelerinin üstünde performans göstermeleri için takipçilerine ilham veren bir davranış tarzı olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1998; Gardner, Avolio, 1998; Chen, Chang, 2013; Mittal, Dhar, 2016).

Araştırmacılar, işletme yöneticilerinin çevresel performans üzerindeki olumlu etkisini tartışmışlardır, ancak yöneticinin liderlik faktörünü göz ardı etmişlerdir. Doğal kaynak temelli teoriye dayanan liderlik davranışı, kurumsal çevre yönetiminin önemli iç kaynak ve yeteneklerinden biridir (Barney, 1991; Hart, 1995; Leroy ve diğ., 2018; Singh ve diğ., 2020). Dönüşüme değer veren ve çevre sorunlarıyla ilgilenen yeşil dönüşümcü liderlik sahibi yöneticiler, liderlik faaliyetlerini çevresel girişimleri teşvik etmeye odaklayarak sürekli olarak örgütlenmeye liderlik etmektedirler (Ramus, Steger, 2000; Boiral, Talbot, Paille, 2015). Bu noktada, “yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliği, işletmenin proaktif kurumsal çevresel stratejisini, yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneğini ve firma performansını nasıl etkiler?” sorusu önem kazanmaktadır. Bu sorunun önemine istinaden, bu çalışmayla, doğal kaynak temelli ve pazar temelli teoriyi kullanarak, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin firma performansı üzerinde doğrudan ve proaktif kurumsal çevresel strateji ve yeşil ürün ve süreç inovasyonu ortak eylemi altında dolaylı etkisini göz önünde bulundurarak, daha eksiksiz bir analitik çerçeve sunulması amaçlanmıştır. Yeşil dönüşümcü liderlik tarzının iyi/kötü çevresel performansa nasıl yol açabileceği çok az bilinmekte olup, süreç ampirik olarak yeterince test edilmemiştir. Ayrıca, ilgili alan yazın incelendiğinde, yeşil dönüşümcü liderlik davranışının firma performansına etkisinin analiz edilmediği görülmektedir. Bu anlamda bu çalışma, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin ve işletmenin proaktif kurumsal çevresel stratejisinin, yeşil ürün ve süreç inovasyonu üzerindeki etkilerini ve yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin firma performansı üzerinde doğrudan ve proaktif kurumsal çevresel strateji ve yeşil ürün ve süreç inovasyonu aracılığıyla dolaylı etkisini değerlendirerek, teoriye ve pratiğe katkılar sunmaktadır. Böylece, hem yeni gelişmekte olan yeşil dönüşümcü liderlik alan yazına hem de pratiğe önemli katkı sağlayacak olan bu çalışmanın, özgün bir değeri olduğu söylenebilir.

Ayrıca, mevcut araştırmaların çoğu ya (sadece) yeşil ürün inovasyonunu ya da yeşil süreç inovasyonunu incelemiştir ya da ürün ve süreç inovasyonunu tanımlamaksızın yeşil inovasyonu geniş ölçüde değerlendirmiştir. Her bir inovasyon türünün (ürün ve süreç) de doğal olarak farklı performans sonuçları olması muhtemeldir (Damanpour,

Walker, Avellaneda, 2009). Bu nedenle, yeşil inovasyonla ilgili çalışmalar uyumlu bulgular üretememiştir ve yeşil inovasyon ve firma performansı ilişkisi tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Araştırmacılar, daha fazla araştırma yapılması gerektiği çağrısında bulunmaktadır (Dangelico, 2015; Tariq ve diğ., 2017; Tang ve diğ., 2018). Mevcut araştırmalardaki boşluğun farkında olan bu çalışmanın ikinci araştırma sorusu, yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu ile firma performansının nasıl yaratılacağıdır.

Bazı çalışmalar, yeşil ürün inovasyon yeteneğini geliştiren işletmelerin rekabet güçlerini arttırdıklarını bulmuştur. Ancak diğer çalışmalar, yeşil ürün inovasyonunun, firma performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Bu karışık bulgular, işletmelerin yeşil ürün inovasyonu konusundaki çabalarından nasıl kâr elde edebilecekleri sorusunu akla getirmektedir. Yeşil ürün inovasyonu işletmeler için değer yaratabilse de işletmelerin bu potansiyel değeri elde edebilecekleri uygun bir stratejiye sahip olmaları gerekebilir (Ginsberg, Bloom, 2004; McWilliams, Siegel, 2011). Alan yazının rekabet stratejisi üzerindeki etkilerine göre, işletmelerin farklılaştırma stratejisinin, yeşil ürün inovasyonundan elde edilen değerli kaynaklardan yararlanma ve onu kullanma biçimlerini şekillendirmeleri beklenebilir (Teece, 2010; James, Leiblein, Lu, 2013). Sonuç olarak, yeşil ürün inovasyonunun performans sonuçları bir işletmenin farklılaştırma stratejisine bağlı olabilir. Bu nedenle, yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkinin karmaşıklığını ortaya koymak için, yeşil ürün inovasyonunun performans etkilerini gerçekleştirilmede farklılaştırma stratejisinin tamamlayıcı rolünün analiz edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, yeşil inovasyon üzerine yapılan güncel araştırmalar, yeşil ürün inovasyonu ve farklılaştırma stratejisi arasındaki tamamlayıcı etkiyi yeterince incelememiştir. Bu çalışma, firma performansının artırılmasında farklılaştırma stratejisinin moderatör rolünü analiz ederek, yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı bağlantısına ilişkin mevcut tutarsız araştırma sonuçlarını açıklamak için potansiyel bir perspektif sağlamakta ve böylece teoriğe ve pratiğe katkılar sunmaktadır.

Bu doğrultuda, öncelikle kavramsal çerçeve başlığı altında sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarından bahsedilmektedir. Ardından da stratejik kurumsal sorumluluk alanının çerçevesi, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimine stratejik bakış ve kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin modellenmesi başlıklarına yer

verilmekte ve böylece kurumsal sürdürülebilirliğin teorik perspektifi tartışılmaktadır. Bunu takiben, kurumsal sürdürülebilirlikte yeşil dönüşümcü liderliğin önemi ve teorik perspektifi, kurumsal sürdürülebilirlikte kurumsal çevresel strateji ve kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil inovasyon başlıklarına yer verilmektedir.

Hipotez geliştirme kısmında, yeşil dönüşümcü liderlik, proaktif kurumsal çevresel strateji, yeşil inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkilere dair geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli sunulmuştur. Araştırmanın analiz kısmında ise, geliştirilen teorik model çerçevesinde yeşil dönüşümcü liderlik, proaktif kurumsal çevresel strateji, yeşil inovasyon ve firma performansı arasında öngörülen ilişkileri açıklamaya yönelik sunulan hipotezler, Türkiye ISO birinci ve ikinci 500 listesinde yer alan ve ISO 14001 sertifikasına sahip olan sanayi işletmelerinden edilen veriler ışığında, SmartPLS 3 veri analiz programı kullanılarak test edilmekte, elde edilen bulgular yorumlanmakta ve ilgili değerlendirmeler sunulmaktadır.

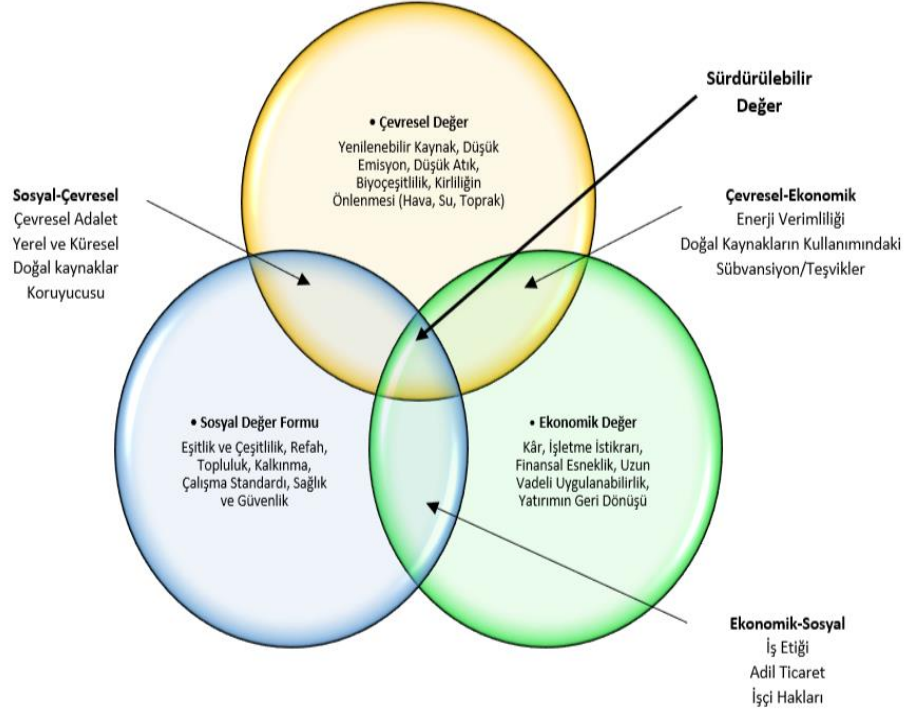
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Teorik Perspektifi

2.1.1. Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Birleşmiş Milletler' in Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun Brundtland Raporu (1987)'nu yayımlamasından bu yana sürdürülebilir kalkınmanın, *“gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeksizin, bugünün ihtiyaçlarını karşılayabilen bir gelişme”* olduğu yaygın bir şekilde bilinmektedir (WCED, 1987). Raporda, ekonomik kalkınma ve çevresel istikrar ile ilgili konulara vurgu yapılmaktadır. 1992 yılında Munasinghe, sürdürülebilir kalkınmaya üçüncü bir yaklaşımı, yani sosyal sürdürülebilirliği eklemiştir (Munasinghe, 1992). Sürdürülebilir kalkınma, toplumların makro düzeyinde ele alınmakta ve çevreyi makro düzeyde korurken, yoksulluğun giderilmesine ilişkin etik bir kavramı temsil etmektedir (Baumgartner, Ebner, 2010). Bu kavramın daha bağlayıcı, somut ve eyleme dönüştürülebilir hale gelmesi için; bireylerin, kuruluşların, bölgelerin, eyaletlerin ve toplumun çeşitli düzeylerinde bulunan çok sayıda aktörünün katılımını gerektirmektedir. Toplumun tüm aktörlerinin böyle bir sürdürülebilir kalkınma biçimi oluşturmaktan sorumlu olduğu düşünüldüğünde, sosyal aktörler olarak işletmelerin de sorumlu bir şekilde davranmaları beklenmektedir (Baumgartner, Rauter, 2017). Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi Başkanı Peter Bakker (2012)'in, *“iş dünyasının toplumsal ve gezegensel sürdürülebilirlik sorunlarına cevap verme ve çözüm bulma konusunda önemli bir rol oynama fırsatı ve sorumluluğu vardır.”* sözü bu durumu net bir biçimde açıklamaktadır. Aynı zamanda, tüm kurumsal faaliyetlerin, doğal çevre üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, işletmelerin sürdürülebilirliğe doğru her türlü toplumsal geçiş noktasında merkezi aktörlerden biri olduğu söylenebilir. İşletmeler, sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetleriyle iş ve toplumsal değeri yaratmalıdırlar (Baumgartner, Rauter, 2017). İşletme biliminde, sürdürülebilir kalkınmaya kurumsal sürdürülebilirlik denilmektedir. (Ebner, Baumgartner, 2006; Baumgartner, Ebner, 2010).

Sürdürülebilir kalkınmayı ele alan bir iş yaklaşımı olarak kurumsal sürdürülebilirlik, son 20 yılda birçok bilim adamı tarafından ele alınmıştır (Bacon, 2007). Bunların arasında John Elkington (1997), sürdürülebilirlik hakkında en kapsamlı genel bakışı ve gelişen tanımı sağlayan en önemli teorisyenlerden biridir. John Elkington (1997), işletmelerin finansal sonuçlara odaklanmasını sosyal ve çevresel sorumlulukları da içerecek şekilde genişletmek için (Tripple Bottom Line) “üçlü alt çizgi” yaklaşımını öne sürmüştür. Bu yaklaşımla, bir işletmenin ekonomik değeri, sosyal sorumluluk derecesi ve çevresel etkisi ölçülmektedir. Elkington (1997)’dan, sonra sürdürülebilir kalkınma kavramı; ekonomik refah, çevresel bütünlük ve sosyal sürdürülebilirlik olmak üzere “üçlü alt çizgiyi” dikkate almaktadır (Florea, Cheung, Herndon, 2013; Soto-Acosta ve diğ., 2016). Şekil 1’de görüldüğü gibi “üçlü alt çizginin” hepsinin bütüncül bir yaklaşımla dengeli bir biçimde ele alınması ve ihmal edilmemesi sürdürülebilir bir değer yaratmak için önem arz etmektedir. Birincisi, işletmelerin ekonomik şartlarının temelini oluşturan değer yaratma rolleri vardır (Porter, 1985; Henderson, 2005). İşletmeler değer yaratıp yakaladıklarında, ekonomik refah ortaya çıkmaktadır. Örneğin, tüketiciler daha iyi ürün ve hizmetlerden, hissedarlar temettüden, çalışanlar maaşlardan ve toplum daha yüksek yaşam standartlarından yararlanmaktadır (Holliday, Schmidheiny, Watts, 2002). Bununla birlikte, işletmeler değer yaratma sürecinde, doğal kaynakların tükenmesine ve çevresel bozulmaya sebebiyet verebilmektedirler (Doering ve diğ., 2002). Dolayısıyla, ikincisi, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin çevresel etkilerini yöneterek, çevresel kaliteyi ele alma rolleri vardır. Son olarak, değer yaratma sürecinde, toplulukların bozulması, işçinin yerinden olması ve sağlık ve güvenlik ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Stern, 2007). O halde, işletmelerin sosyal olarak duyarlı olmaları ile ilgili rolleri de vardır (Florea, Cheung, Herndon, 2013). Ayrıca, çevresel ve sosyal sermayenin kıt veya gergin bir hale geldiği düşünüldüğünde, sürdürülebilirlik yolunda ilerlemek isteyen bir işletmenin hem ekonomik sermayeyi hem de çevresel ve sosyal sermayeyi dikkate almak zorunda olduğu söylenebilir (Dyllick, Muff, 2015).



Şekil 1: Üçlü Alt Çizgi

Evans Steve, Doroteya Vladimirova, Maria Holgado, Kirsten Van Fossen, Miying Yang, Elisabete A. Silva, Claire Y. Barlow. 2017. Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. **Business Strategy and the Environment**. c. 26, 597-608.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının kökenine bakıldığında, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiden kaynaklandığı görülmektedir (Henderson, 2007; Felber, Campos, Sanchis, 2019). KSS, yasal uygunluğun ötesinde insanlara (şimdiki ve gelecek nesiller dahil) ve doğal çevreye (hayvan, bitkisel ve mineral varlıklar gibi) yönelik çeşitli ahlaki eylemlerden oluşan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Heikkurinen, 2018a). 1970’lerin sonlarında Carroll (1979), KSS’nin ilk ve belki de halen en yaygın olarak kabul gören kavramsallaştırmalarından birini yapmıştır (Matten, Crane, 2005). Carroll (1979), KSS’nin ekonomik, yasal, etik ve koşulsuz hayırseverliği ve sosyal beklentileri içermesi gerektiğine ve bu hedeflerle ilgili kararların yasalar tarafından düzenlenmesi veya ticari çıkarlar tarafından kararlaştırılması yerine, işletmelerin yöneticileri tarafından ele alınması gerektiğine inanmaktadır. Carroll’un KSS’yi tanımlamak için oluşturduğu KSS piramidinde “üçlü alt çizginin” kökenleri bulunmaktadır (Carroll, 1979; Carroll, 1999). Şekil 2’de görüldüğü üzere Carroll’un piramidi dört tür KSS’nin varlığına işaret etmektedir: tabanda yer alan ekonomik sorumluluklar (kârlı olun),

ikinci düzeyde yasal sorumluluklar (neyin doğru ya da yanlış olduğuna dair sınıflandırma olarak yasalara uyum), üçüncü düzeyde etik sorumluluklar (etik olun, doğru ve adil olanı yapma yükümlülüğü ve zarardan kaçınma) ve piramidin en üstünde gönüllü sorumluluklar bulunmaktadır (iyi bir kurumsal vatandaş olun, topluma kaynak sağlayın ve yaşam kalitesini artırın) (Felber, Campos, Sanchis, 2019).

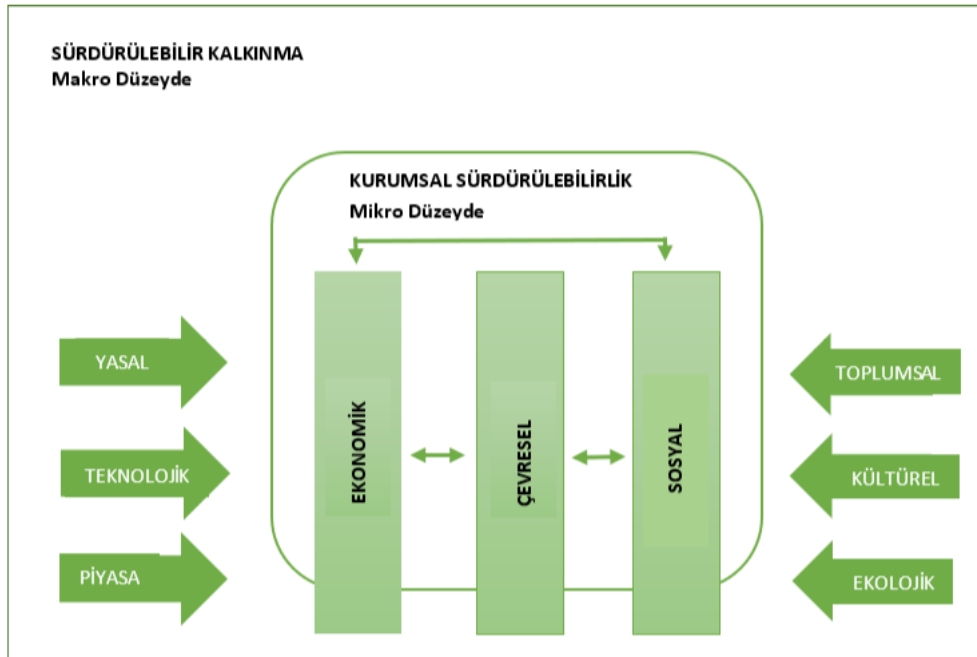


Şekil 2: Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Carroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**. c. 34, s. 4, 39-48.

Kavramsal olarak, kurumsal sürdürülebilirlik daha geniş bir sürdürülebilir kalkınma konseptinden kaynaklanmakta ve KSS'ye paralel bir yapıyı temsil etmektedir (Montiel, 2008; Duthler, Dhanesh, 2018). Kurumsal sürdürülebilirlik, KSS ve “üçlü alt çizgi” kavramlarının, literatürde ve yetkili raporlarda birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Rezaee, 2017). Birleşmiş Milletler'in Binyıl Kalkınma Hedefleri'ne dayanan ve sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel üç yönüne odaklanan 169 hedef ve 17 sürdürülebilir kalkınma amacını içeren “2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi” ile bu kavramlar arasındaki paralellik daha da güçlendirilmiştir (Lee, Hu, 2018). Artık, işletme alanında çalışan bilim adamları, KSS'yi kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir bileşeni olarak görmektedirler (Kiron ve diğ., 2015; Ng, Rezaee, 2015; Jain ve diğ., 2016; Rezaee, 2016). Sonuç olarak, sürdürülebilir kalkınmanın şu özellikleri paylaştığı göze çarpmaktadır; ekonomik uygulanabilirlik, çevreye tam saygı ve sosyal olarak adil olmaktır (Dyllick, Hockerts, 2002; Fechete, Nedelcu, 2019). Bütünsel doğası gereği, ekonomik, sosyal ve çevresel zorlukların birlikte ve/veya eşzamanlı olarak ele alınmasını gerektirmektedir (Dyllick,

Hockerts, 2002; Bocken ve diğ., 2014; Johnson, Schaltegger, 2016). Şekil 3, sürdürülebilir kalkınma ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıyı göstermektedir ve sürdürülebilir kalkınma gibi, kurumsal sürdürülebilirlik de ekonomik, sosyal ve çevresel üç sütunu içinde barındırmaktadır (Baumgartner, Ebner, (2010). O halde, işletmeler bağlamında sürdürülebilirlik, “gelecekte ihtiyaç duyulacak insani ve doğal kaynakları korurken, sürdürürken ve geliştirirken, işletmenin ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayan iş stratejilerinin ve faaliyetlerinin benimsenmesi (IISD, 1992) ve kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yönetilmesi” olarak tanımlanabilir (Borsa İstanbul, 2014). Kapsamlı bir kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirebilmek için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların etkilerini ve karşılıklı ilişkilerini dikkate almak gerekmektedir. Makro düzeydeki dış etkiler, sürdürülebilirlik konusunda kurumsal yönelimleri etkilemektedir. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirliğin uzun vadede toplum üzerinde olumlu etkilerinin olduğu bilinen bir gerçektir. Bu durum, Şekil 3’teki makro düzeyin beyaz alanına ulaşan yeşil sütunlarla gösterilmektedir.



Şekil 3: Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal sürdürülebilirlik

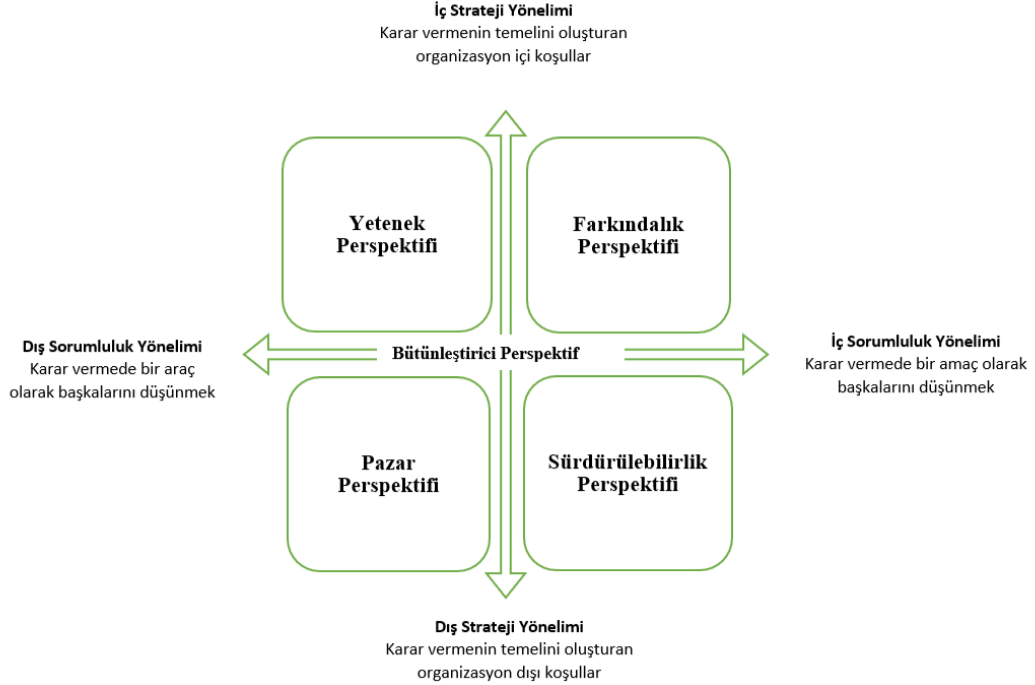
Baumgartner, Rupert J., Daniela Ebner. 2010. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. **Sustainable Development**. c. 18, s. 2, 76-89.

2.1.2. Stratejik Kurumsal Sorumluluk Alanının Çerçevesi

Bugünün çağdaş iş dünyasında, kurumsal sorumluluk bilincini içinde barındıran işletmeler sadece hissedarlarının ihtiyaç ve isteklerine cevap verenler değil, aynı zamanda müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere, hükümete ve topluma yönelik ihtiyaç ve isteklere cevap verenlerdir (Bansal, Jiang, Jung, 2015). Paydaş kavramının yaratıcısı Freeman (1984), paydaşları ‘işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek ya da bundan etkilenebilecek herhangi bir grup ya da birey’ olarak tanımlamaktadır. Paydaş teorisine göre, işletmenin ana hedefi, tüm paydaşların beklentilerini işletme faaliyetleri ile dengelemektir (Ansoff, 1965). Paydaş teorisine dayanan KSS olgusu, yasaların ötesinde insanlara ve doğal çevreye yönelik tüm saygılı eylemlerle ilgiliyken, stratejik KSS bu düşünceleri işletmenin genel hedef ve eylemleriyle aynı hizaya getirmekle ilgili bir kavram olarak tanımlanabilir. O halde, işletme liderlerinin, kurumsal sorumluluk olgusuna stratejik açıdan bakmaları gerekmektedir. Bu bakış açısı, uzun zaman ufku, büyük kaynak taahhütleri ve önemli yapısal düzenlemeleri içinde barındırmaktadır. Wilson (1974)’a göre, herhangi bir sosyal sorumluluk faktörü ve geleneksel iş gereksinimi, eşit temellere dayandırılmak isteniyorsa; kurumsal stratejilere, politikalara ve planlara entegre edilmelidir. Bowman ve Haire (1975) de, sosyal sorumluluk ve stratejiyi birleştirme görevinde, organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiyi analiz etmek gerektiği üzerine vurgu yapmaktadırlar. Kurumsal planlama ile ilgili bu fikirlerin, Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından ortaya koyulan kaynak bağımlılığı teorisiyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmelerin dış kaynaklara ihtiyaç duymaları, bir takım çevresel kısıtlamalara maruz kalmaları ve sonucunda farklı örgütler arası düzenleme formları oluşturarak kaynak bağımlılıklarını kontrol etmeye çalışmaları ile açıklanabilir (Pfeffer, Salancik, 1978; 2003). Bu düşünce hatları Porter (1980)’ın, bir işletmenin piyasadaki başarısının, pazarın yapısına ve endüstrinin önemine ilişkin açıklamalarına benzemektedir.

Stratejik KSS’nin gerçekten etkili olup olmadığı sorusu, bir işletmede strateji ve sorumluluğun ne şekilde bağlantılı olduğuna bağlıdır (Bansal, Jiang, Jung, 2015; Dyllick, Muff, 2015; Porter, Kramer, 2006; Schaltegger, Synnestvedt, 2002). Bu noktadan hareketle, Heikkurinen (2018), sorumluluk ve stratejinin bir iş organizasyonunda nasıl birleştirilmesi ve ilişkilendirilmesi gerektiği konusunu

incelemiştir. Şekil 4’de sunulan stratejik kurumsal sorumluluk alanının çerçevesini, iki karşıt strateji yönünden (dış-ıç) ve iki sorumluluk yönünden (dışsal-içsel) matris benzeri bir çerçevede birleştirerek dört perspektifle ortaya koymaktadır.



Şekil 4: Stratejik Kurumsal Sorumluluk Alanının Çerçevesi

Heikkurinen, Pasi. 2018. Strategic Corporate Responsibility: A Theory Review and Synthesis. *Journal of Global Responsibility*. c. 9, s. 4, 388-414.

Matrisin, sol üst çeyreğini oluşturan yetenek perspektifi, sorumluluk ve stratejiyi birleştirmenin temeli olarak organizasyon içi yeteneklere odaklanmakta (Husted, Allen, 2000; Branco, Rodrigues, 2006; Fang, Huang, Huang, 2010; Ramachandran, 2010; Heikkurinen, Forsman-Hugg, 2011) ve kaynak temelli görüş ve dinamik yetenekler teorisine dayandırılmaktadır (Barney, 1991; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984). Buna karşılık, sol alt çeyreği oluşturan pazar perspektifi, sorumluluk ve stratejiyi birleştirmede rekabetçi piyasaların rolünü ve endüstrinin yapısını vurgulamakta (Lantos, 2001; Ranchhod, Park, 2004; Van de Ven, Jeurissen, 2005; Muller, 2006; Lamberti, Lettieri, 2009; Vilanova, Lozano, Arenas, 2009; Polonsky, Jevons, 2009) ve pazar temelli görüşe (Porter, 1980), örgütsel ekolojiye (Hannan, Freeman, 1977), kaynak bağımlılığına (Salancik, Pfeffer, 1978) ve paydaş yaklaşımına (Freeman, 1984) dayandırılmaktadır. Stratejik kurumsal sorumluluk konusundaki dış strateji yönelimi, stratejileri öncelikle dışarıdan bir süreç olarak

görmektedir. Bu dışa dönük süreçte, örgütsel olmayan faktörler stratejik karar vermenin temeli olarak vurgulanmaktadır. Buna göre; müşteriler, tüketiciler, rakipler, ortaklar, sivil toplum kuruluşları, sınai yapılar, kuruluşlar ve diğer dış paydaşlar yönlendirme stratejileri olarak görülmektedir. Öte yandan, iç paydaşların sorumluluk ve stratejiyi birleştirmeye dahil edilmesiyle de yetenek perspektifine kadar uzandığına dikkat çekilmektedir (Burke, Logsdon, 1996; Roberts, 1992; Vélaz, Sison, Fontrodona, 2007; Werther, Chandler, 2005). İç ve dış strateji yönelimleri tamamen farklı yönetim felsefelerini benimsemiş olsalar bile, teoride ve pratikte örtüşmektedirler (Mintzberg ve diğ., 1998; Whittington, 1996). Şöyle ki; çevresel girdilerin bir kısmı, çevreden işletmeye olan geleneksel tehdit ve fırsatlardır. Ayrıca, kurumsal girdilerin bir kısmı ise, işletmenin hedeflerine ulaşması için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesidir (Robin, Reidenbach, 1988). Bu noktadan hareketle, Baron (2001), bir işletmenin dış bağlamı ve iç yetenekleri arasındaki etkileşimi vurgulamak için entegre strateji kavramını kullanmıştır. Porter ve Kramer (2006, 2011) ve McWilliams ve Siegel (2011) da benzer bir biçimde stratejik kurumsal sorumluluğu hem içeriden hem de dışarıdan analiz ederek, stratejiye daha entegre bir perspektifle bakmışlardır. Böylece, stratejik kurumsal sorumluluk konusundaki bütünleştirici perspektif hem örgütsel faktörleri hem de örgütsel olmayan faktörleri stratejik karar vermenin temeli olarak görmektedir (Heikkurinen, 2018).

Matrisin sağ üst çeyreğini oluşturan farkındalık perspektifi, sorumluluk ve stratejiyi birleştirmede kimlik ve etik yoluyla işletmelerin iç deneyimini ve metafiziksel potansiyelini vurgulamakta (Heikkurinen, Ketola, 2012) ve etik ve maneviyat teorilerine (Zsolnai, 2010) dayandırılmaktadır. Sağ alt çeyreği oluşturan sürdürülebilirlik perspektifi ise, sorumluluk ve stratejiyi birleştirmede ekonomik eylemin ve kurumsal davranışın biyofiziksel sınırlarını vurgulamakta (Málovics, Csigéné, Kraus, 2008; Bonnedahl, Eriksson, 2011; Heikkurinen, Bonnedahl, 2013) ve yoksulluğun ortadan kaldırılması, insan haklarının güvence altına alınması, yerel kültürün korunması ve küresel sorumluluklar da dahil olmak üzere sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin literatüre dayandırılmaktadır.

Sürdürülebilirlik arayışı sırasında yönetim kurulu tarafından belirli bir kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması için belirtilen stratejik karar, normatif-etik düşüncelere ya da ekonomik rasyonaliteye veya her ikisine de dayandırılabilir (Baumgartner, Rauter, (2017). Bir işletme, KSS'yi ahlaki sorumluluk

anlayışı ile değil, kişisel çıkarlar tarafından motive edilen bir kâr maksimizasyonu stratejisi sunma aracı olarak görüyorsa (Baron, 2001; Lantos, 2001), bu durumda o işletmenin dışsal sorumluluk yönelimine sahip olduğu söylenebilir. Dışsal sorumluluk yönelimi, bir işletmenin sosyokültürel refahı artıran ve çevresel zararı azaltan ticari faaliyetlerde bulunduğunu ve bunun sonucunda ekonomik getirilerin artmasına neden olduğunu belirtmektedir. “Ekonomik” terimi burada nispeten geniş bir anlamda kullanılmaktadır; maliyet azaltma, artan rekabet gücü, gelişmiş kurum imajı ve saygınlığı gibi şeyleri kapsamaktadır ve bu tür kurumsal faaliyetler de yasal gerekliliklerin karşılanmasına yardımcı olmaktadır (Baumgartner, 2014). Bu bağlamda, sürdürülebilirlik yaklaşımının seçilmesinin temel nedeni, işletmenin ekonomik performansını geliştirirken (veya en azından azaltmadan) kurumsal faaliyetlerin olumsuz çevresel ve sosyal etkilerini azaltmaktır (Baumgartner, Rauter, 2017). Buna göre, KSS’den kaynaklanan stratejik faydaların nihai ölçüsü işletme için yarattıkları değerdir. Paydaşların düşüncesine ilişkin bu araçsal görüş, “fırsatçı olmayan, güvenen, güvenilir ve işbirlikçi davranışların işletmeye rekabetçi bir ilerleme sağlayacağını” ve dolayısıyla işletmelerin paydaşlarının çıkarlarını dikkate alması gerektiğini göstermektedir (Jones, 1995). Sonuç olarak, işletmeler toplumda güvenilirlik kazanabilmek, yasal yaptırımlardan kaçınabilmek, yatırımcıları çekebilmek ve müşteri beklentilerine cevap verebilmek gayeleriyle (Menlik, 2013) dışsal sorumluluk yönünden motive olabilirler. Bu durum, öz belirleme teorisinin kontrollü motivasyonu ele alış biçimi ile açıklanabilir. Kontrollü motivasyona göre, bireyler eylemlerini öyle davranmaları gerektiği veya davranmaları gerektiğine inandıkları için yürütmektedirler (Deci, Ryan, 2000; Gagné, Deci, 2005). Örneğin, dışarıdan motive olmuş bireyler paydaşların isteklerini yerine getirmeye, ödüller almaya ve onaylanmaya ya da yaptırımlardan kaçınmaya çalışıyor olabilirler (Graves, Sarkis, Zhu, 2013).

İçsel sorumluluk yönelimi ise, değer teorisine dayandırılmaktadır (Heikkurinen, 2018). Dışsal sorumluluk yöneliminin aksine içsel yönelim, başkalarının değerlendirilmesinin kendi içinde ve/veya kendi iyiliği için sahip olduğu değer ile tanımlanabilir. Örneğin, dünyada içsel değer fikrini destekleyen ahlaki, manevi, sembolik, estetik veya kültürel temeller olabilir (Heikkurinen, Mäkinen, 2018). İçsel sorumluluk yöneliminde amaç olarak başkalarının değerlendirilmesi eylemin temeli olarak görülmekte ve hiçbir şekilde işlevsel bir amaç güdülmemektedir (Heikkurinen,

Ketola, 2012). İçsel sorumluluk yönelimine dayanan farkındalık ve sürdürülebilirlik perspektifi, bir işletmenin sosyokültürel refahı artıran ve çevresel zararı azaltan ticari faaliyetlerde bulunduğunu ve buna bağlı olarak artan ekonomik getiriler elde etmediğini veya rekabetçi potansiyelini artırmadığını öne sürmektedir. Bu durum, öz belirleme teorisinin özerk motivasyonu ele alış biçimi ile açıklanabilir. Özerk motivasyon, bireylerin özünde tutarlı bir benliğe sahip olduklarını ve benliğe uygun faaliyetler sürdürdüklerini savunmaktadır (Deci, Ryan, 2000; Gagné, Deci, 2005). Bu motivasyon türüne göre, bireyler kendi değerleri ve hedefleriyle eşleştiği ve ilginç ya da zevkli buldukları için bir faaliyeti gerçekleştirmeye gerçek anlamda motive olabilirler (Gagné, Deci, 2005).

Diğer yandan, bir işletme başkalarının dikkate alınmasında hem dışsal hem de içsel değerden ilham alan ve motive edilen kararlar alabilir. Paydaş yaklaşımının araçsal veya normatif olabileceği gibi (Donaldson, Preston, 1995), stratejik kurumsal sürdürülebilirlik egoistik veya özgecil olabilir ve ayrıca dışsal veya içsel motivasyonlar tarafından yönlendirilebilir. O halde, bütünleştirici perspektife göre, başkalarını düşünmek araçsal ya da araçsal olmayan rasyonellerle sınırlı değildir ve olmamalıdır. Ancak dışsal ve içsel yönelimlerin tamamlayıcı olduğu düşünülmelidir (Heikkurinen, 2018). Şöyle ki; bir işin ekonomik, sosyal ve çevresel yönleri arasında genellikle ödünleşmeler olduğu için, bazı karar verme durumlarında işletmeler ve yöneticiler bir yönelimi ya da diğerini takip etmeyi seçebilirler. Örneğin, bir işletme yöneticisi, artan ekonomik getiriler sunmasa veya rekabetçi potansiyelini artırmaya bile, sosyokültürel refahı artırmaya ve çevresel zararı azaltmaya karar vermek zorunda kalabilir. Bu durum “*Toplumsal düzeydeki ödünleşmeler işletmelerin genel olarak daha sürdürülebilir bir topluma katkısına ilişkin hükümlere atıfta bulunur*” sözü ile açıklanabilir (Hahn ve diğ., 2010). Ayrıca, stratejik kurumsal sürdürülebilirlik açısından yalnızca dışsal bir sorumluluk yönelimi yetersiz olabilir, çünkü bir işletme bir kriz ve durgunluk sırasında veya ekonomik zorluklar nedeniyle sorumluluklarından çekilebilir (Bansal, Jiang, Jung, 2015). Sonuç olarak, bu yetersizlikler en azından bütüncül bir sorumluluk yönelimini gerektirmektedir (Heikkurinen, 2018).

2.1.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimine Stratejik Bakış

İşletmelerin toplumdaki rolü, benzeri görülmemiş bir biçimde sorgulanmaktadır. İşletmeler, ekonomik gelişme ile ilgili çevresel ve sosyal risklerden haberdar olan bir

toplumun beklentilerini yönetme ve bunlara cevap verme konusunda giderek daha fazla karşı karşıya kalmaktadırlar (Davis, Stephenson, 2006). Toplum, işletmelerden ekonomik faaliyetlerinin çevresel ve sosyal sonuçlarını ciddi dikkatle ve kaynaklarını odaklayarak, kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini talep etmektedir (Porter, Kramer, 2006). Bu fenomeni tanımlamak için yaygın olarak kullanılan kavram bilindiği gibi, sürdürülebilirliktir (Bansal, 2005; Clarke, 2007). Sürdürülebilirlik, birçok şey ifade eden bir kavramdır (Russell, Haigh, Griffiths, 2007). Bununla birlikte, genel olarak iş sürdürülebilirliği, “bir işletmenin finansal veya aynı kaynaklarını çevresel, sosyal ve yönetim uygulamalarına tahsis ederek, bir iş büyüme stratejisinin takip edilmesi” olarak tanımlanabilir (Tonello, Singer, 2015). Temel olarak sürdürülebilirlik performansı; ekonomik, sosyal, etik, yönetim ve çevresel boyutların hepsine ulaşılmaya odaklanılan bir süreçtir (Brockett, Rezaee 2012; Rezaee 2015) Bu bağlamda, sürdürülebilirlik; yönetim etkinliğini ve iş fırsatlarını en üst düzeye çıkararak, çevresel ve sosyal zararları en aza indirerek ve her şeyden önce paydaş değeri yaratmada uzun vadeli başarıyı sağlayarak, ekonomik ve finansal olmayan sürdürülebilirlik performansını üreten faaliyetlere odaklanmaktadır (Rezaee, 2017).

Bazı araştırmacılar, sürdürülebilirlik gündemini iş misyonuna ve tüketicilerle olan ilişkilere entegre edebilme yeteneğinin, 21. yüzyılda hangi işletmelerin başarılı olacağının ve hangilerinin düşeceğinin belirleyicisi olduğu öne sürmektedirler (Bacon, 2007; Stranislav, 2007). Uluslararası işletmeler, küresel yatırımcılar ve yatırım profesyonellerinin yaklaşık dörtte üçü, iş ve yatırım ile ilgili kararlar alırken, bir işletmenin mali durumunun ötesine bakmakta ve sürdürülebilirlik performans bilgilerini kullanmaktadırlar (Rezaee, 2017).

Porter ve Kramer (2006)’e göre, sürdürülebilirlik artık strateji geliştirmek için ne bir düşünce ne de hayırseverlik ya da halkla ilişkiler hareketi değildir. Günümüzde, sürdürülebilirlik rekabetçi avantaj için yeni bir savaş alanıdır ve öngörülebilir gelecek için iş stratejilerinin stratejik bağlamını yönlendirecektir. Dolayısıyla, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sistemlerin getirdiği kısıtlamaları değerlendirerek, geleceğe yönelik sürdürülebilir bir şekilde değer üreten ve yakalayan bir strateji geliştirmeleri ve uzun vadede başarılı bir performans sergilemeleri önem arz etmektedir. Sürdürülebilir uygulamalar, bir işletmenin hayatta kalmasında merkezi bir öneme sahiptir. İşletmeler, hedefli ve kalıcı eylemler stratejisi ile rekabetçi avantaj

sağlayabilirler. O halde, bir işletmenin, kurumsal hedefleri karşılayan bir strateji ile sürdürülebilir değer üretmeyi anlamaya çalışması gerektiği söylenebilir (Lloret, 2016).

Thompson ve diğ. (2012) göre, strateji; tüketicileri çekmek ve tatmin etmek, işletmeyi büyütmek ve kurumsal hedeflere yönelik operasyonlarla başarılı bir şekilde rekabet etmek için kullanılan rekabetçi hareketler ve işletme yönetiminden oluşmaktadır. Hinterhuber (2004), işletme yönetimi bağlamında stratejiyi, bir işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini kullanmasının bir yolu olarak tanımlamaktadır. Porter (1996) için strateji, birbirine uyan işletme faaliyetlerini veya rekabetçi avantaj yaratma teorisini temsil etmektedir (Barney, Hesterly, 2012). Stratejiye değer yaratan, üreten ve yakalayan faaliyetler eşlik ettiğinde (Osterwalder, Pigneur, 2010), bir işletme daha rekabetçi hale gelebilir. O halde, stratejik yönelimli bir model, uzun vadede rekabetçi bir işletme yaratabilir.

Sürdürülebilirlik bilimi alanına Baumgartner ve Korhonen (2010) tarafından üç farklı, ancak ilişkili ve tamamlayıcı stratejik yönetim boyutları tanıtılmıştır: “strateji süreci, strateji içeriği ve strateji bağlamı” (De Wit, Meyer, 2004). Baumgartner ve Rauter, (2017), sürdürülebilirlik konularının kurumsal faaliyetlere ve stratejilere entegrasyonunu teşvik etmek amacıyla, sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında stratejik yönetimin bu üç farklı fakat tamamlayıcı boyutlarını yaptıkları çalışmada birbirlerine entegre etmişlerdir. Aşağıda, stratejik yönetimin bu boyutları başlıklar halinde açıklanmaktadır.

2.1.3.1. Sürdürülebilir Bir Organizasyonun Geliştirilmesi ve Başlatılması - Süreç Boyutu

Strateji süreci, stratejinin oluşturulması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi açısından strateji süreci, sürdürülebilirlik konularının ilgili tüm kurumsal seviyelere ve sistemlere entegre edilmesini gerektirmektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik konularının örgüt kültürüne, stratejik hedef belirlemeye, öğrenme ve geri bildirim döngülerine ve işletmenin günlük faaliyetlerine entegre edildiği anlamına gelmektedir (Baumgartner, Rauter, 2017).

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi içinde geçerli olan ayırt edilebilir; normatif, stratejik ve operasyonel olmak üzere üç yönetim düzeyi bulunmaktadır (Baumgartner, 2014). Normatif yönetim düzeyi, temel yönetim felsefesini ve örgüt kültürünü oluşturan değerler, tutumlar, inançlar ve yargılamaları içermektedir (Baumgartner,

2009; Linnenluecke, Griffith, 2009). Normatif düzey, “Biz kimiz ve kim olmak istiyoruz?” sorusuyla ilgilidir. Örgüt kültürü, sürdürülebilir bir organizasyona yönelik gelişimde gerekli olan farklı adımlar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Baumgartner, 2009). Bir işletmedeki sürdürülebilirlik bilinci ne kadar yüksek olursa, sürdürülebilir kalkınma peşinde koşarken uygulanan hedefler ve stratejiler o kadar iddialı olmaktadır (Baumgartner, Rauter, 2017).

Alan yazında, sürdürülebilirliğe doğru bir dönüşümün yaratılmasında liderlik taahhüdünün ve çalışan katılımının, hayati öneme sahip olduğu üzerine vurgu yapılmaktadır (Petrini, Pozzebon, 2010; Eccles, Miller, Serafaim, 2012). Liderlik taahhüdü, çalışan katılımı için güçlü bir temel oluşturmakta ve sonuç olarak çalışan katılımı daha güçlü bir paydaş katılımı sağlamaktadır. Sürdürülebilirliği benimseyen işletmelerdeki liderler, geleneksel işletmelerdeki liderlere kıyasla; karar verirken uzun vadeli bir görüş benimsemekte, net bir vizyon ortaya koymakta, vizyonu takip ederken riski tolere edebilmekte, sürdürülebilirliği temel iş kararlarına entegre etmeyi başarabilmekte, takipçilerine ilham vermek için yüksek bir sürdürülebilirlik taahhüdü sergilemekte ve dönüşümsel değişimin çok sayıda küçük ölçekli değişim girişimini gerektirdiğini kabul etmektedirler (Eccles, Miller, Serafaim, 2012). Araştırmalar, liderlik taahhüdünün işletme içinde sürdürülebilirliği yaygınlaştırmak ve uygulamak için bir ön koşul olduğunu doğrulamaktadır (Rauter, Jonker, Baumgartner, 2017). Ayrıca, liderlik taahhütlerinin yerine getirilmesi, sürdürülebilirliğin tüm boyutlarının hem risk hem de stratejik fırsatlar açısından değerlendirilmesi ve günlük faaliyetlere entegre edilmesi için, özel bir sürdürülebilirlik komitesi oluşturulması gerektiğini de göstermektedir (Petrini, Pozzebon, 2010).

Sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin iş ve toplumsal değerlerinin açıkça tanımlanması ve geliştirilmesi önemlidir. Bu durum, kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminde kısa ve uzun vadeli hedeflerin tanımlanmasını ve ortaya çıkacak toplumsal ve iş değerlerinin açıklığa kavuşturulmasını gerektirmektedir (Baumgartner, Rauter, 2017). Uzun vadeli hedefler ve ürün/hizmet pazar kombinasyonları stratejik yönetim düzeyinde belirlenirken, operasyonel düzeyde ele alınan net ve kısa vadeli departman hedefleri ise, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi temelinde belirlenmelidir. Bu durum, sürdürülebilirliğin işletmenin tüm fonksiyonları boyunca açıkça iletilmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Baumgartner, 2014). O halde, sürdürülebilirlik konularının operasyonel yönetim

düzeyine entegre edilmesi ve bunların tüm faaliyetler, rutinler ve süreçlerle ilgisinin dikkate alınması gerektiği söylenebilir (Baumgartner, Rauter, (2017).

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin operasyonel yönetim düzeyinde uygulanması, değişim ve öğrenme süreçlerini gerektirmektedir. Bu noktada, çalışanların yeteneklerine güvenme ve bunları geliştirme ihtiyacı kilit derecede önemlidir. Farklı yönetim seviyelerinde özel geri bildirim ve öğrenme döngüleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, tüm departmanlar sürdürülebilirlik uygulamasına dahil edilmelidir (Baumgartner, Rauter, 2017). Sürdürülebilirlik odaklı değerlerin işletmeye entegrasyonunu sağlayabilmek için, yeterli eğitim desteği alınmalıdır (Siebenhüner, Arnold, 2007). Bir işletmenin çalışanları yeterli öğrenme yeteneğine sahip olmadıkça değişim süreçleri başarısızlığa mahkumdur (Bieker, 2005). O halde, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, sürdürülebilir kalkınma ile ilgili zorlukları ele almak için karşılıklı öğrenme süreçlerini kolaylaştırmalıdır. Bu öğrenme süreçleri, tüm kurumsal departmanlar ve yönetim düzeyleri dahil olmak üzere geribildirim döngülerine dayanmalıdır (Baumgartner, Rauter, 2017). En önemlisi, operasyonel düzeyde kazanılan tecrübenin stratejik ve normatif düzeylere ve stratejik düzeyde kazanılan tecrübenin normatif düzeye aktarılması mümkün kılınmalıdır (Baumgartner, 2014).

Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminde işletme yöneticileri genellikle iş ve toplumsal değer üretme arasında seçim yapmak zorunda kalabilirler (Hjorth, Bagheri, 2006). Karar vericilerin; ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerle ilgili değiş-tokuşlar ve kazan-kaybet durumları ile başa çıkabilmeleri için, kararlarının iş, toplum ve doğal çevre üzerindeki kısa ve uzun vadeli etkilerini dikkate almaları son derece önemlidir. Böylece, iş ve toplumsal değerler yeterli ölçüde yakalanabilecektir.

2.1.3.2. Sürdürülebilir Stratejik Yönetimin İş Değeri - Bağlam Boyutu

Stratejik faaliyetleri çevreleyen koşullar, strateji bağlamını oluşturmaktadır. Bağlam, stratejinin olanaklarını ve sınırlamalarını etkilemektedir. Örneğin, yasal düzenlemeler, doğal kaynak kıtlıkları ve STK'lardan kaynaklanan baskılar işletmelere ve topluluklara kısıtlamalar getirebilir ve/veya fırsatlar sağlayabilir (Baumgartner, Rauter, 2017). Aslında, ekonomik, sosyal ve çevresel kısıtlamalar, bir işletmenin iş modelini işletme stratejisine göre ayarlamak için kullanabileceği itici güçleri temsil etmektedir. Bu kısıtlamaları karşılamak için yapılan kısa vadeli düzenlemeler pahalı olmasına rağmen, orta ila uzun vadede rekabet edebilirliği artıran farklılaştırıcılar

haline gelebilir (Lloret, 2016). Peter Drucker göre, sosyal ve küresel konular “kılık değiştirmiş iş fırsatlarıdır” (Dyllick, Muff, 2015). Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminden elde edilecek potansiyel iş değerini yakalamak, ancak ilgili fırsatlar belirlendiğinde mümkün olabilmektedir. Sürdürülebilir stratejik yönetimin iş değerini anlamak için, işletmeye olan ilgi veya fayda analiz edilmelidir. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi; süreçlerin üretkenliğini ve verimliliğini arttırabilir, daha sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini destekleyebilir, çevresel ve sosyal etkilerle ilişkili riskleri azaltabilir ve bir işletmenin imajını olumlu yönde etkileyebilir. Ortaya çıkan faydalar, finansal performansta bir iyileşme veya rekabet gücünde bir artış şeklinde kendini gösterebilir. Dar anlamda kazanılan iş değeri, maliyetleri azaltma ve kârı artırma yeteneğine dayanmaktadır. Daha geniş anlamda faydalar; gelişmiş rekabet gücü, iyileştirilmiş inovasyon kapasitesi, artan kamu imajı, artan çalışan memnuniyeti ve yeni iş modellerinin getirilmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak, sürdürülebilirlik konularını strateji bağlamına entegre etmek, iş değeri yaratmak için önemli bir gerekliliktir (Baumgartner, Rauter, 2017).

2.1.3.3. Sürdürülebilir Stratejik Yönetimin Toplumsal Değeri - İçerik Boyutu

Strateji içeriği, stratejik faaliyetlerin sonucu olarak adlandırılan strateji sürecinin çıktısını temsil etmektedir. Bu, taahhüt edilenleri, yaratılanları, söz konusu işletmenin izlemesi gereken hedefleri, hedeflerine ulaşmak için ne yapması gerektiğini ve hissedarları, paydaşları ve tüm toplum için çabalarının sonuçlarını kapsamaktadır. Bu noktada, “İşletmeler, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunurken toplumsal değeri nasıl yaratabilir?” sorusu önem kazanmaktadır. İş dünyasının bu soruyu cevaplayabilmesi için, işletmelerin olumsuz sosyal ve çevresel etkilerini nasıl azaltabileceklerini ve sosyal ve çevresel sonuçların iyileştirilmesine nasıl katkıda bulunabileceklerini netleştirilmeleri gerekmektedir. Bu etkilerin, daha sonra kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin içerik boyutuna dahil edilmesi önem arz etmektedir. Sonuç olarak, çevresel ve sosyal sorunları stratejik yönetimin içerik boyutuna dahil etmek toplumsal varoluş yaratmanın ön şartı olarak görölmektedir (Baumgartner, Rauter, 2017). Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin toplumsal değerini ölçmek için sürdürülebilir kalkınmanın operasyonelleştirilmesinin test edilebilir olması gerekmektedir. Stratejik Sürdürülebilir Kalkınma Çerçevesi’nde (Broman, Robert, 2017) belirtilen ilkelerin kullanılması, işletmelerin toplumsal değer yaratıp yaratmadığını değerlendirmek (test edebilmek) için sağlam, istikrarlı ve kapsamlı bir

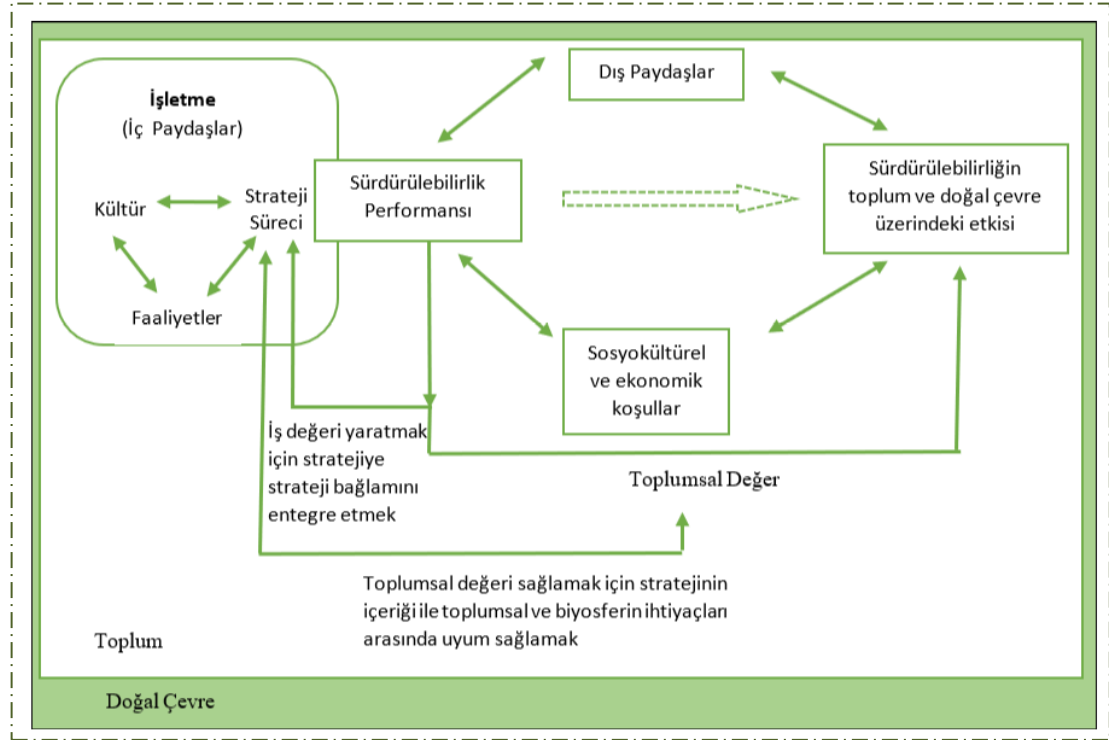
temel sağlamaktadır. Ayrıca, bu sürdürülebilirlik ilkeleri sürdürülebilirlik kriterlerini tanımlamak için kılavuz olarak kullanılabilir (Hallstedt, 2017).

Bilindiği gibi, işletmelerin sürdürülebilirlik performansları kurumsal faaliyetlerinin sonuçlarına dayanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, bir işletmenin sürdürülebilirlik performansı; kullandığı kaynakların, sağlanan ürün ve hizmetlerin ve üretilen emisyon, atık ve yan ürünlerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerine göre belirlenmektedir. Bununla birlikte, tüm işletmeler olumlu bir sosyal değere sahip değildir ve bir işletmenin olumlu bir toplumsal değer sağlayıp sağlamadığı, o işletmenin ürün ve hizmetleri hakkındaki toplumsal algılara ve bunun doğal çevre üzerindeki fiziksel etkisine bağlanmaktadır. Bir bölgedeki mevcut refah düzeyi, çevresel veya sosyal etkilerin kabul seviyesini etkilemektedir. O halde, işletme yöneticileri sürdürülebilirlik performansını değerlendirirken, sosyo-kültürel ve ekonomik koşulları dikkate almalıdırlar (Baumgartner, Rauter, 2017).

Diğer yandan, “işletme yöneticileri sürdürülebilirlik performansını nasıl arttırabilirler?” sorusunun cevaplanması gerekmektedir. İşletmeler, mevcut yapılarının, sistemlerinin ve işlemlerinin çevresel ve sosyal performansını, mevcut yapılarını değiştirilmeden arttırabilirler. Mevcut sistemin etkinliğini arttırmak, verimlik artışına neden olmakta ve bu tür bir performans birinci dereceden sürdürülebilirlik performansı olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, çoğu durumda verimliliği arttırmak tek başına yeterli olmamaktadır. Çevresel ve sosyal performansı arttırmak için mevcut yapıların ve sistemlerin zorlanması gerekmektedir (Dyllick, Hockerts, 2002). Sürdürülebilir kalkınma için çaba göstererek yapı ve sistemlerde sistematik inovasyonların yapılması, ikinci dereceden sürdürülebilirlik performansı olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim açısından, işletmelerin, ticari faaliyetlerinin etkisini değerlendirirken hem birinci hem de ikinci dereceden sürdürülebilirlik performanslarını hesaba katmaları önemli bir gerekliliktir (Baumgartner, Rauter, 2017).

Bir işletmenin sürdürülebilirlik performansı ve etkileri arasındaki ilişkiye sürdürülebilirlik etki zinciri adı verilmektedir. Şekil 5’te stratejik perspektiflerin (strateji süreci, strateji içeriği ve strateji bağlamı) sürdürülebilirlik etki zincirine nasıl entegre edildiği gösterilmektedir. İş değeri yaratabilmek için stratejiye, strateji bağlamını entegre etmek ve toplumsal değeri sağlayabilmek için ise, stratejinin içeriği

ile toplumun ve biyosferin ihtiyaçları arasında uyum sağlamak gerekmektedir (Baumgartner, Rauter, (2017).



Şekil 5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Etki Zincirine Entegre Edilmiş Stratejik Bakış Açıları

Baumgartner, Rupert J., Romana Rauter. 2017. Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop A Sustainable Organization. **Journal of Cleaner Production**. c. 140, 81-92.

2.1.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejisinin Modellenmesi

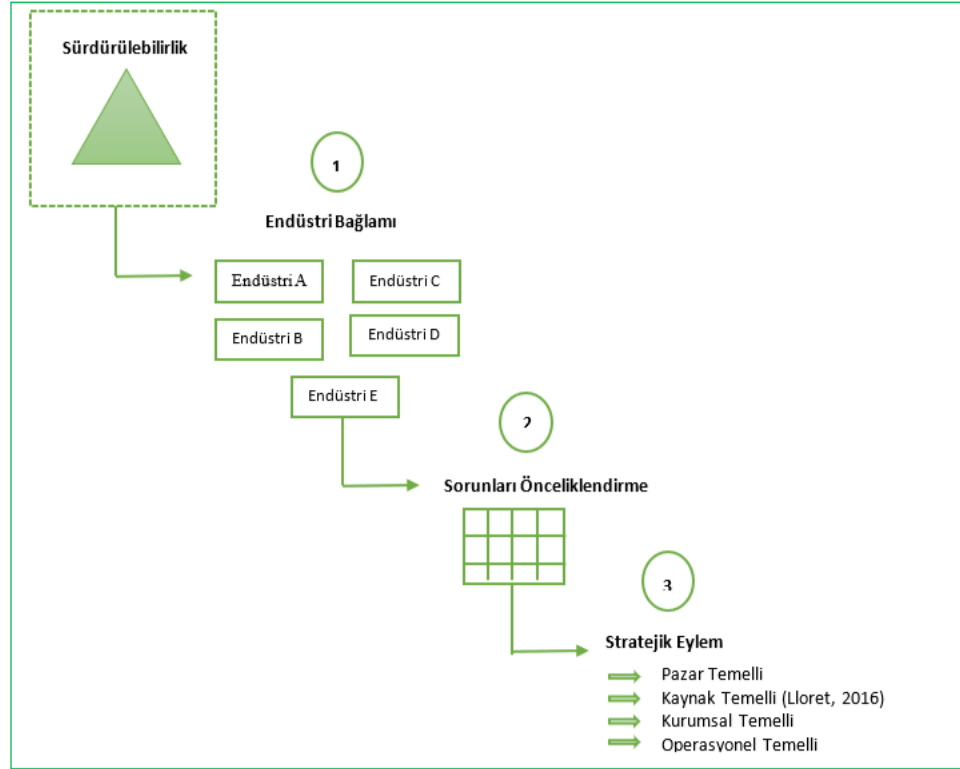
Sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmelere bağlı risk ve fırsatları yöneterek uzun vadeli değer yaratmayı amaçlayan bir iş yaklaşımıdır (Elkington, 1997; Steurer ve diğ., 2005). Bir işletmenin, sürdürülebilirlik bağlamında iş ve toplumsal değeri yaratabilmesi için sürdürülebilir kalkınma sorunlarını stratejik planlamaya dahil etmesi gerekmektedir. Bu sorunları, stratejik planlamaya dahil etmeye çalışırken hem fırsat ve tehditlerin hem de güçlü ve zayıf yönlerin dikkatli bir biçimde ele alınıp incelenmesi önem arz etmektedir (Eccles, Miller, Serafaim, 2012; Engert, Rauter, Baumgartner, 2016). Açıkçası, yöneticilerin finansal kârlılık açısından uygun sürdürülebilirlik yönetimi için gerçekçi reçete hazırlayabilmeleri için derinlemesine SWOT analizleri yapmaları gerekmektedir (Aragón -Correa, Rubio-L'opez, 2007). Sonuç olarak, bir kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi sosyal ve çevresel sorunları stratejik yönetim sürecine entegre etmekte ve bir işletmenin sürdürülebilir

kalkınma açısından stratejik konumunu vurgulamaktadır. Sosyal ve çevresel sorunların orta ve uzun vadeli hedeflere entegrasyonu, iç ve dış paydaşların ihtiyaçları arasında dikkatli bir denge sağlanmasını gerektirmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik performansını korumak ve/veya geliştirmek için bu gerekli bir koşuldur. Paydaşların ve çevrenin ihtiyaçları hem zaman içinde hem de coğrafi ortama göre değişme eğiliminde olduğundan dolayı, stratejik planlama süreci yeterince esnek olmalıdır (Baumgartner, Rauter, 2017).

Bir işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik sorunlarını stratejik planlama sürecine nasıl entegre edebileceği, Şekil 6'ta üç aşamalı bir modelle gösterilmektedir. Farklı endüstriler sürdürülebilirlik açısından farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Rowley, Berman, 2000). Bazı çevresel ve sosyal konular hemen hemen tüm işletmelerde ortak olsa da belirli bir endüstriyi etkileyen paydaş beklentileri arasındaki farklılıklar göz önüne alındığında bunlar çok farklı olabilmektedir (Logsdon, Wood, 2002; Davies, 2003; Aguilera ve diğ., 2007; Galbreath, 2009). Bu nedenle, sürdürülebilirlik stratejisi geliştirirken iyi bir başlangıç noktası endüstri bağlamını incelemektir (Galbreath, 2008). Endüstri bağlamına göre bazı sorunların diğerlerinden daha acil olduğu gerçeği düşünüldüğünde, yöneticilerin öncelikle endüstrilerini ilgilendiren sürdürülebilirlikle ilgili sorunları anlamaları önem arz etmektedir. Sürdürülebilirlikle ilgili sorunları belirlemenin bir yolu, paydaş teorisini ele almaktır (Freeman, 1984; Donaldson, Preston, 1995; Steurer ve diğ., 2005). Bilindiği gibi paydaş teorisi, bir işletmenin eylemlerini etkileyebilecek ve bunlardan etkilenebilecek olanların (yani paydaşların), iş stratejisinin önemli bir parçası olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır (Freeman, Reed, 1983; Freeman, 1984; Friedman, Miles, 2006). Sürdürülebilir Girişim Merkezi (2010), paydaş teorisinin temel ilkesi olan; kâr, insan ve gezegenin ihtiyaçlarını eşzamanlı olarak ele almanın, “üçlü alt çizgi” paradigması ile iyi bir şekilde uyduğunu ileri sürmektedir (Li ve diğ., 2016). Bu teori, paydaşları iş dünyasının merkezine yerleştirmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2006; Ackermann, Eden, 2011). Henriques ve Sadorsky (1999) tarafından savunulan şekliyle, çoklu paydaşların ihtiyaçlarını karşılayan stratejiler tasarlanarak, işletme performansı geliştirilebilir. Bu nedenle, iş dünyasındaki farklı paydaş gruplarıyla sürekli iletişim ve diyalog kurulması önem arz etmektedir (Morsing, Schultz, 2006). İşletmeler paydaşlarıyla ilgili iki soru sorarak, sürdürülebilirlikle ilgili göze çarpan sorunları belirleyebilirler. İlk olarak, yöneticiler hangi sürdürülebilirlik sorunlarının

paydaşlarını ilgilendirdiğini sormalıdırlar. Örneğin; paydaşlar, sorunu yaygın veya ciddi olarak görüyor mu? Sorunu ele almaktan işletmeyi sorumlu tutuyorlar mı? Sorun ele alınmazsa eğer, işletmeye karşı eylem organize etme ve harekete geçirme yetenekleri var mı? İkincisi, yöneticiler sorunun işletme üzerindeki etkisinin ne olduğunu sormalıdırlar. Örneğin; sorun ele alınmazsa işletmenin itibarını etkileyebilir mi? Sorun yeni düzenlemelerin getirilmesine yol açabilir mi? Sorun ihmal edilirse, paydaşlar yasal yollara başvurabilir mi? Sorun işletmenin ekonomik sözleşmesini ve kâr elde etme kabiliyetini nasıl etkiliyor?

Böylece, paydaşların endişeleri ve işletme üzerindeki etkileriyle ilgili sorular sorularak, endüstri bağlamını ilgilendiren sürdürülebilirlik ile ilgili çeşitli sorunlar tespit edilebilir. İşletme tarafından, sürdürülebilirlik ile ilgili çeşitli sorunlar tespit edildikten sonra, sorunların stratejik önemine göre bir matris yardımıyla düşük, orta ve yüksek olarak önceliklendirilmesi ve sonrasında ne tür bir stratejik eylemde bulunulacağının karar verilmesi gerekmektedir (Galbreath, 2008). Ancak, burada göz önünde bulundurulması gereken şey, fırsatın merkezîyet derecesidir. Merkezîyet, bir sürdürülebilirlik sorununun bir işletmenin misyonu ve hedefleri ile ne kadar uyumlu olduğunu ifade etmektedir (Ansoff, 1977). Merkezîyet, strateji için önemlidir, çünkü belirli bir stratejik eylemin işletmenin misyonu ve hedefleri ile uyumlu olup olmadığı konusunda rehberlik ve geri bildirim sağlamaktadır (Galbreath, 2008).

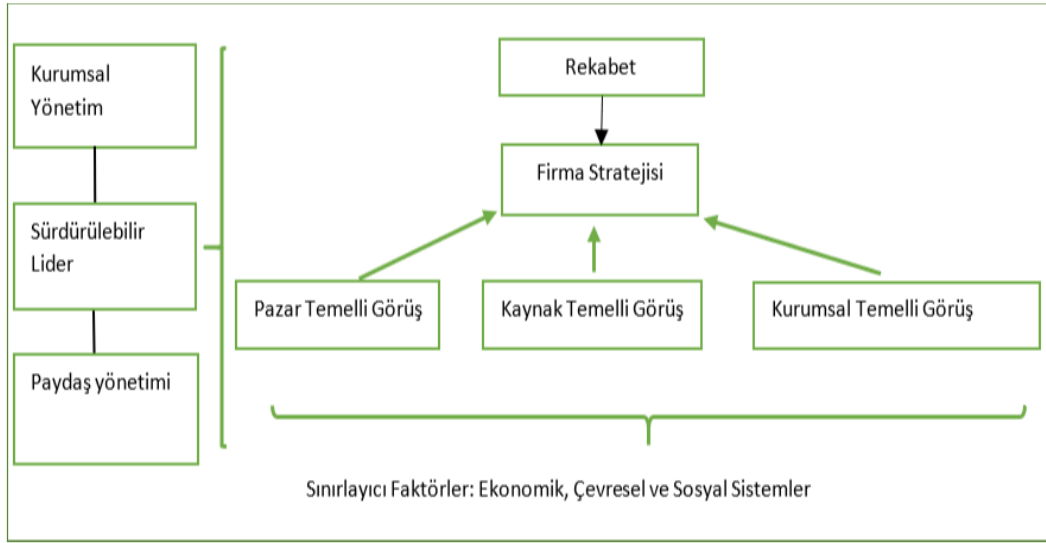


Şekil 6: Sürdürülebilirlik Sorunlarının Stratejik Planlama Sürecine Entegrasyonu

Galbreath, Jeremy. 2008. Strategy in A World of Sustainability: A Developmental Framework. **GSB Working Paper**. c. 73, 1-31.

Stratejik eylemler; pazar, kaynak, düzenleyici ve operasyonel temelli faktörlerden etkilenmektedir (Galbreath, 2008; Lloret, 2016). İşletmeler, paylaşılan değer (Barisan ve diğ., 2019), pazar, kaynak ve kurumsallaşma teorilerini dikkate alarak; ekonomik, sosyal ve çevresel sistemlerin getirdiği kısıtlamalara uyum sağlamak için kendilerini daha iyi konumlandırabilirler. Lloret (2016), Şekil 7’de görüldüğü üzere, bir işletmenin sürdürülebilirlik stratejisinin üç alanı göz önünde bulundurduğunda, bu sistemlerin getirdiği kısıtlamaları daha iyi çözebileceğini savunmaktadır; 1) rekabetçi avantajın temel itici güçleri, farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri, 2) firmaya özgü kaynaklar ve yetenekler vizyonu ve 3) kurumsallaşma teorisidir. Ayrıca, kurumsal yönetime dayalı karar verme yaklaşımı, sağlam bir liderlik ve paydaş beklentilerini karşılayan bir kurumsal sürdürülebilirlik iş modeliyle birlikte değer üretilabileceği ve yakalanabileceği iddia edilmektedir (Peng ve diğ., 2009). O halde, stratejilerini doğru yapan işletmeler, küresel ölçekte hem ürün sağlamaya hem de sosyal ve çevresel faydalar yaratmaya yönelik büyük fırsatlar bulabilirler (Porter,

Reinhardt, 2007). Aşağıda; paylaşılan değer yaklaşımı, kaynak temelli yaklaşım, pazar temelli yaklaşım ve kurumsallaşma yaklaşımı başlıklar halinde açıklanmaktadır.



Şekil 7: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kavramsal Modeli

Lloret, Antonio. 2016. Modeling Corporate Sustainability Strategy. **Journal of Business Research**. c. 69, 418-425.

2.1.4.1. Paylaşılan Değer Yaklaşımı

Günümüz iş dünyasında, kurumsal sürdürülebilirliğin daha fazla dikkat çekip iş kültürüne ve modeline dahil edilmesiyle, tüm paydaşların çıkarlarının korunması önem kazanmıştır. Bu durumda, işletmelerin amaçlarında, hissedar değeri yaratılmasından “sürdürülebilir paylaşılan değer yaratılmasına” doğru bir kayma olduğu söylenebilir. Porter ve Kramer (2011), paylaşılan değeri “...işletmenin faaliyette bulunduğu toplumlardaki ekonomik ve sosyal koşulları eş zamanlı olarak ilerletirken, rekabet gücünü artıran politikalar ve işletme uygulamaları olarak tanımlamışlardır. Paylaşılan değer yaratma, toplumsal ve ekonomik ilerleme arasındaki bağlantıları belirlemeye ve genişletmeye odaklanmaktadır ...” Dolayısıyla, temel fikir, işletmelerin aynı anda ekonomik, sosyal ve çevresel değer yaratabilecekleridir (Barisan ve diğ., 2019). Yönetim, paylaşılan değer yaratma kavramı altında hem ekonomik hem de sosyal, çevresel ve kurumsal yönetimle ilgili sürdürülebilirlik performansını ölçerek, faaliyetlerin toplum ve çevre üzerindeki olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarırken, uzun vadeli iş değeri üretmede operasyonların sürekli iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Böylece, kurumsal hedefler

hissedar servetinin artması için kârı maksimize etmekten, tüm paydaşlar için ortak değer yaratmaya kadar ilerlemiştir (Rezaee, 2017).

Paylaşılan değer yaklaşımı aracılığıyla, işletmeler ürün ve pazarlarını yeniden tasarlayabilir, değer zincirindeki tüm faaliyetlerde verimliliği arttırabilir ve yerel kümelenmeleri geliştirebilirler (Wójcik, 2016). Ürün ve pazarların yeniden tasarlanması demek; toplum ve çevre ile ilgili konularda paydaşların yeni ihtiyaçlarının tanımlanması, bu ihtiyaçlarının karşılanması ve yenilikçi ürünlerin üretilmesidir. Öte yandan, değer zincirinde verimliliğin artırılması, yani değer zincirindeki faaliyetleri paylaşılan değer perspektifinden yeniden ele almak yoluyla işletmeler; kaynakların, lojistiğin, enerjinin ve çalışanların üretkenliğini arttırmakta ve böylece kaynak israfını en aza indirebilmektedirler. Ayrıca, yerel kümelenmelerin geliştirilmesiyle birlikte, yerel işletmelerle ve farklı türdeki yerel kurumlarla iş birliği yoluyla farklı iş alanlarında iyileştirme uygulamalarına geçilebilmektedir.

2.1.4.2. Pazar Temelli Yaklaşım

Michael Porter (1980)'e göre, bir işletmenin sahip olabileceği iki temel rekabet avantajı türü vardır: düşük maliyetler ve farklılaştırma. Bunlar, bir işletmenin operasyonlarının kapsamı ile birleşmekte ve bir sektörde ortalamanın üzerinde performans elde etmek için “üç rekabetçi strateji” ye yol açmaktadır: maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi. Maliyet liderliği stratejisindeki temel unsur, rakiplerden daha düşük toplam maliyetler elde etmek için çabalamak ve geniş bir müşteri yelpazesine hitap etmektir. Bunun için; ölçek ekonomisinden yararlanmak, operasyonlarda verimliliği artırmak, maliyet azaltma teknolojilerini uygulamak, genel ve idari giderleri azaltmak ve verimliliğe odaklanmak gerekmektedir (Thompson, Strickland, Gamble, 2007). Bir işletme, standartlaştırılmış bir mal ve piyasa tarafından üretilen bir fiyatla, düşük ortalama maliyetlerinin sonucu olarak daha yüksek kâr marjı ile daha rekabetçi hale gelebilmektedir. Ayrıca, rakiplerinin altında bir fiyatlandırma ile tüketicilerin kendi işletmesini tercih etmelerini sağlayarak, daha fazla fayda yaratabilmektedir. Böylece, bir işletme, düşük maliyet oranı ve daha güçlü bir finansal performans ile uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanabilmektedir (King, Lenox, 2001; Orlitzky, Schimdt, Rynes, 2003; Albertini, 2013).

Farklılaştırma stratejisindeki temel unsur ise, işletmenin ürün teklifini rakiplerinden farklılaştırmaya çalışmak ve rakiplerinden yüksek fiyatlandırma ile geniş bir pazara

hitap etmektir (Thompson, Strickland, Gamble, 2007). Özel duyarlılığa sahip olan müşterilere, belirli özellikteki ürün ve hizmetleri sunmak için tasarlanmış olan farklılaştırma stratejisi; güçlü bir pazarlama ve yeni ürün geliştirme yeteneğini, kalite ve teknoloji liderliğini, güçlü bir kurumsal itibarı ve pazarlama kanallarında eşgüdümün sağlanmasını gerektirmektedir (Pearce, Robinson, 2003; Akan ve diğ., 2006). Öte yandan, her iki türün odaklanma stratejileri, aynı temel unsurları benimsemekte, ancak dar bir alıcı kitlesine odaklanmaktadır (Thompson, Strickland, Gamble, 2007).

Alan yazında, özellikle küresel pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturabilmek için maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin eş zamanlı kullanılmasının gerekli olabileceği üzerine vurgu yapılmaktadır (Hill, 1988; Murray, 1988; Day, 1990; Vorhies, 1998; Hamel, Prahalad, 2010). Ancak, bunların doğru bağlamda kullanılması ve beklenen yönde tam olarak çalışması için, doğru bir kaynak kombinasyonu ile desteklenmesi gerektiği de belirtilmektedir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin kombinasyonunu başarıyla kullanan bir işletmenin, baskın bir rekabetçi stratejiyi uygulayan bir işletmeye göre; çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olduğu, yeni becerileri ve teknolojileri daha hızlı öğrendiği ve temel yetkinliklerinden daha iyi yararlandığı üzerinde durulmaktadır (Hitt, İrlanda, Hoskisson, 2005). İşletmeler, küresel bağlamda düşük maliyetli hammaddeye ve iş gücüne erişim sağlayarak ve ölçek ekonomilerini gerçekleştirmek için satışları artırarak, maliyet liderliği stratejisini uygulayabilirler. Öte yandan, belirli konularda yerel olarak duyarlı davranarak, ürün/hizmet farklılaştırma stratejisi uygulamak için dış pazarlara yatırım yapmayı da tercih edebilirler (Barney, Hesterly, 2012).

Özellikle çevresel sürdürülebilirlik performanslarını geliştirmek isteyen işletmeler için rekabetçi işletme stratejilerinin takip edilmesi gerektiği söylenebilir (Li, Li, 2008; Figge, Hahn, 2012). Ancak, işletmelerin belirli bir çevresel sürdürülebilirlik pratiğini benimsemeden önce finansal faydalarla ilgili olarak farklı uygulamaları dikkatle ve stratejik açıdan araştırmaları gerekmektedir. Aslında, sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesi işletmelere ek maliyetler getirebilmektedir (Porter, 1980; Montabon, Sroufe, Narasimhan, 2007). Gelişmekte olan ekonomilerde düşük gelirli tüketicilerin büyük çoğunlukta olması nedeniyle, tüketicilerin fiyata duyarlı olması muhtemel görünmektedir. Bilindiği gibi, maliyet liderliği stratejisi, kaynak verimliliğinde üstünlük ve maliyet azaltma yoluyla rekabet avantajı yaratmaktadır

(Porter, 1985). İşletmeler, çevresel sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkileyen verimli uygulamaları benimseyerek, aynı veya benzer teklifleri daha düşük fiyatlarla sunarak, müşteriye elde tutma oranlarını artırabilirler (Porter, 1997). Bu nedenle, maliyet liderliği stratejisinin oldukça cazip olduğu söylenebilir (Acquaah, Yasai - Ardekani, 2008; Liu, Atuahene - Gima, 2018; Danso ve diğ., 2019). Alan yazın, çevresel performansını arttıran bir işletmenin zaman içinde olumlu finansal getiri sağladığını da göstermektedir (Albertini, 2013; King, Lenox, 2001; Orlitzky, Schimdt, Rynes, 2003).

Diğer yandan, farklılaştırma stratejisi, bir işletmenin rakiplerine kıyasla üstün, taklit edilmesi zor ve genellikle daha yüksek fiyatlarla mal veya hizmet üretmesine izin vermektedir. Farklılaştırma stratejisinin, marka imajından, teknolojiye ve müşteri hizmetlerinden kaynaklanan ürünlerin/hizmetlerin benzersizliği nedeniyle sürdürülebilir rekabet avantajına yol açtığı bilinmektedir (Porter, 1980). Aynı şekilde, çevresel sürdürülebilirlik arayışı içinde olan işletmelerin bu stratejik yönelimin avantajlarından yararlanma olasılığı yüksektir, çünkü yeşil ürünler, işletmelerin çevresel performanslarını iyileştirme konusundaki kararlılıklarını belirtmektedir. Hem yeşil hem de benzersiz yüksek kaliteli ürünleri tanıtırken, işletmeler kâr marjlarını ve müşteri sadakatini artırabilirler (Danso ve diğ., 2019). O halde, bir işletme çeşitli çevresel veya sosyal konulardaki paydaş endişelerinden yararlanan ürünler yaratarak rekabetçi konumunu arttırmanın veya genişletmenin yollunu bulabilir (Galbreath, 2008).

Porter (1998) göre, herhangi bir rekabetçi stratejinin amacı, alıcılar için değer yaratmaktır. Porter, rekabet avantajının tuğla taşı olan “değer” konseptini temel alarak değer zincirini oluşturmuştur ve temel ve destekleyici faaliyetler olmak üzere işletme faaliyetlerini iki ana türe ayırmıştır. Temel faaliyetler; ürünün fiziksel olarak yaratılması, satışı, alıcıya transferi ve satış sonrası hizmetlerle ilgili çeşitli faaliyetleri içermektedir. Öte yandan, destekleyici faaliyetler; satın alınan girdiler, teknoloji, insan kaynakları ve çeşitli işletme çapında işlevleri sağlayarak, temel faaliyetleri desteklemektedir.

İşletmelerin değer zincirindeki tüm operasyonlarını etkin bir biçimde sürdürmesi, rekabetçi başarı için gerekli bir koşuldur (Porter, 1996). Operasyonel etkinlik büyük ölçüde bir işletmenin iş yapma biçiminde örnek performans gösterme derecesini ifade etmektedir. Operasyonel temelli eylemleri belirlemenin en iyi yolu da değer zincirini

Desteleyici Faaliyetler

- *Üniversitelerle ilişkiler
- *Etik araştırma uygulamaları
- *Ürün güvenliği
- *Hammaddelerin korunması
- *Finansal raporlama uygulamaları
- *Hükümet uygulamaları
- *Şeffaflık
- *Lobicilik kullanımı
- *Eğitim ve meslek eğitim
- *Güvenli çalışma koşulları
- *Çeşitlilik ve ayrımcılık
- *Sağlık hizmetleri
- *Ücret politikaları
- *İşten çıkarma politikaları
- *Tedarik & Tedarik zinciri uygulamaları (örneğin rüşvet, çocuk işçiliği)
- * Belirli girdilerin kullanımı (ör, hayvan kürkleri)
- *Doğal kaynakların kullanılması

Temel Faaliyetler

- *Ulaştırma etkileri (emisyonlar, tıkanıklık, günlük yollar)
- *Emisyonlar ve atıklar
- * Biyo-çeşitlilik ve ekolojik etkiler
- * Enerji ve su kullanımı
- *İşçi güvenliği ve iş ilişkileri
- * Tehlikeli maddeler
- *Ambalaj kullanımı ve imhası
- * Nakliye etkileri
- *Pazarlama ve reklamcılık (ör. Doğru, çocuklara reklam)
- *Fiyatlandırma uygulamaları (ör. Fiyat ayrımcılığı, rekabete aykırı fiyatlandırma, yoksullara fiyatlandırma)
- *Tüketici bilgileri
- *Gizlilik
- *Eski ürünlerin elden çıkarılması
- *Sarf malzemelerinin kullanımı
- *Müşteri gizliliği

Kâr Marjı

Porter, Michael E., Mark R. Kramer. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**. c. 84, 1-13.

Stratejik yönetim araştırmacıları, kaynak temelli teorinin, işletmelerin rekabetini ve başarısını açıklamak için en yaygın kabul gören teorilerden biri olduğunu düşünmektedirler (Newbert, 2008; Barney, Ketchen, Wright, 2011). Bu teori, kaynak

ve yeteneklerin, işletmenin rekabet avantajı ve başarısı için kilit belirleyiciler olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle, bilgi varlıkları, inovasyon yetenekleri, kültür, itibar ve bilgi teknolojileri gibi maddi olmayan kaynaklar ve yetenekler, Barney (1991) tarafından önerilen VRIO Modelini (değerli, nadir, taklit edilemez ve organizasyona uyarlanabilir) sağladığı için, işletmeler rekabet avantajı elde etmeyi ve sürdürmeyi başarabileceklerdir (Newbert, 2007). Şekil 7’de görüldüğü üzere kurumsal sürdürülebilirlik modelindeki ikinci bir unsur, kaynak ve kapasitelerin vizyonudur (Barney, 1991; Hart, 1995; Hart, Ahuja, 1996; Russo, Fouts, 1997; Aragon – Correa, Sharma, 2003). Buna göre, işletmelerin rekabetçi kalabilmeleri için maddi ve maddi olmayan duran varlıklara dayalı stratejik varlıklarını, kaynaklarını ve kapasitelerini çalıştırmaları ve kullanmaları önerilmektedir.

Stratejik varlıklar, çevrenin getirdiği doğal (biyofiziksel) sınırlamalara tabidir. Çevre sorunlarının karmaşık ve birbiriyle ilişkili doğası, iş dünyasını çevresel zorluklara yenilikçi yanıtlar geliştirebilmeleri için yalnızca çevresel düzenlemelere uymanın ötesine geçmeye zorlamaktadır (Hart, 1995). İşletmeler, yeni kaynakların geliştirilmesi yoluyla değişen çevresel zorluklara cevap verebilmelidirler. Hart (1995), “işletmeler için yeni kaynak ve yetenek geliştirmenin en önemli itici güçlerinden birinin, biyofiziksel çevrenin getirdiği kısıtlamalar ve zorluklar olacağını” öne sürmektedir. Doğal kaynakların kısıtlılığına dayalı yeni kapasite ve kaynaklar elde etmenin bir yolu, işletme için sürdürülebilir bir vizyon geliştirmektir. İşletmeler; atıkları ve emisyonları azaltarak, katı atıkları geri dönüştürerek, enerji ve diğer doğal kaynakları koruyarak, ekosistemler üzerindeki ticari etkiyi azaltarak, yeni ürünler ve teknolojiler tasarlayarak, paydaşları karar alma sürecine dahil ederek ve en önemlisi uzun vadeli sürdürülebilir bir vizyon geliştirerek, rekabette avantaj elde edebilirler (Hart, 1995). Ek olarak, işletmelerin mevcut doğal kaynakların eksikliğini telafi etmek için dahili olarak kaynak geliştirmeleri gerekmektedir. Hart (1995)’ın açıkladığı gibi, paylaşılan vizyon ve uygulamalar, az sayıda işletmenin kurabildiği veya sürdürebildiği nadir ve işletmeye özgü kaynaklardır. Bu durum, çevre ve işletme arasındaki en açık bağlantıdır ve rekabet stratejileri yoluyla pazar temelli görüşle etkileşime girmektedir.

2.1.4.4. Kurumsal Temelli Yaklaşım

Kurumsal teori, meşruiyetin hayatta kalmak için kritik derece önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Meşruiyet, dış kaynakların sürekli akışını ve çeşitli paydaşların desteğini

sağlamaktadır (Scott, 2005). Bu teoriye göre, işletmeler, çeşitli önemli kurumların dayattığı farklı kısıtlamaları ele almalıdırlar. Klasik tanım temelinde kurumlar davranışı belirleyen emirleri, kanunları, kodları, kuralları, gelenek ve görenekleri oluşturmaktadırlar. İşletmeler, davranışlarını yönlendiren bölgesel, ulusal ve uluslararası özdenetim mekanizmalarına tabidirler ve bu kurumların izin verdiği kısıtlamalarla faaliyet gösteriyorlarsa, istikrarlarını ve meşruiyetlerini ve nihayetinde hayatta kalma olasılıklarını artıracaklardır (DiMaggio, Powell, 1983). Meşruiyet, kurumsallaşmış beklentilere uygun olarak temellendirilmektedir (Suchman, 1995). Yasal kurumlar oyunun resmi kurallarını belirterek, işletmeler için resmi meşruiyet standartları oluştururlar (North, 2005). Çevre yönetim araştırmalarında bu kurumlar, işletmelerin doğal çevre ile ilişkilerini nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda resmi düzenlemeler veya gayri resmi normlar ve kurallar koyan belirgin dış paydaşlar olarak yorumlanabilir. (Banerjee, 2001; Chan ve diğ., 2012).

Peng ve diğ. (2009), rekabet avantajının işletme dışında oluşturulan kurumsal sınırlardan kaynaklandığını öne sürmektedirler (Lloret, 2016). O halde, yöneticiler güçlü iş baskısı algıladıklarında, piyasa bileşenlerinin beklentilerini nasıl karşılayacaklarını ve işletmenin iş meşruiyetini nasıl koruyacaklarını düşünmelidirler (Wei ve diğ., 2017). Kurumsal güçler, yöneticilerin strateji oluşumundaki algılarını ve bilişlerini etkileyen farklı baskı türleri yaratan düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurlardan oluşmaktadırlar (Scott, 1995). Meşruiyet, bir işletmenin düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumsallaştırılmış beklentilere uygunluğu hakkında yapılan bir şemsiye yargıyı temsil etmektedir. Düzenleyici boyut, işletmenin yasalara ve düzenlemelere uygunluğu ile ilgilidir. Normatif boyut, işletmenin ahlaki değerleri ve etik ilkeleri ile ilgilidir. Bilişsel boyut ise, bir sektörün iş uygulamaları ile ilgili olduğu için, paydaşların sosyal bilişleri ile ilgilidir (Suchman, 1995).

Hoffman (1999) ve kurumsal teorinin öncülerine (Kostova, Roth, Dacin, 2008; Kostova, Roth, 2002) göre, farklı ülkelerin çevresel konulara nasıl önem verdiklerini ve bunlara nasıl tepki gösterdiklerini açıkça tanımlayan iki ulusal boyutu dikkate almak önemli bir gerekliliktir: düzenleyici ve normatif boyut. Düzenleyici boyut, “belirli davranış türlerini teşvik eden ve diğerlerini kısıtlayan belirli bir ulusal ortamdaki mevcut yasa ve kurallara” atıfta bulunmaktadır (Kostova, 1999). Normatif boyut ise, örgütsel davranışın meşruiyetini belirleyen toplumun kültürel değerleri, inançları ve hedefleri olduğudur (Kostova, Roth, 2002).

Yüksek sosyal baskının işletmeler için önemli çevresel maliyetleri vardır, çünkü hükümet ve halkın taleplerine uymamak, olumsuz marka imajının yanı sıra para cezaları ve temizlik maliyetleri gibi önemli kayıplara neden olabilmektedir. Gelişmekte olan piyasalarda kritik bir kurumsal faktör olan hükümet müdahalesi, işletmelerin strateji uygulamasını etkileyen önemli bir dış risk ve belirsizlik kaynağıdır (Faccio 2010; Chen ve diğ., 2011; Wang, Xu 2011). Açıkçası, işletmeler sürdürülebilirlikle ilgili yasal gereklilikleri yerine getirme konusunda hiçbir şey yapmazlarsa, yaptırımlarla karşılaşma riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu nedenle, işletme yöneticilerin, ilk önce riskleri en aza indirebilmek adına sürdürülebilirlikle ilgili yasa ve yönetmeliklerle ilgili tüm düzenleyici şartların yerine getirilmesini sağlamaları önem arz etmektedir. İkincisi ve daha da önemlisi, düzenleyici taleplere karşı proaktif bir duruş sergilemektir. Yani, yasaların gerektirdiğinden daha fazlasını yaparak veya liderlik göstererek (Galbreath, 2008) ve toplumun kültürel değerleri, inançları ve hedefleri göz önünde bulundurularak stratejik bir yaklaşım benimsenmelidir. Özetle, kurumsal koşullara uyum sağlama kapasitesi, değer üreten uzun vadeli stratejiler üretebilmektedir (Lloret, 2016).

2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlikte Yeşil Dönüşümcü Liderliğin Önemi ve Teorik Perspektifi

Kurumsal sürdürülebilirlik son yirmi yılda akademisyenlerden ve uygulayıcılardan giderek daha fazla ilgi görmüştür ve temel konulardan biri de çevresel sürdürülebilirliktir (Flammer, 2013; Wei ve diğ., 2017). Birleşmiş Milletler'in Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (1987)'nin sürdürülebilir kalkınma tanımına dayanarak, çevresel sürdürülebilirliğin ilk amacı, işletmenin çevreye olan negatif etkisini en aza indirebilmektir. Bilindiği gibi, paydaş teorisine göre, tüm paydaşlar bir işteki meşru ortaklardır. Bu durum, bir işletmenin eylemlerinin tüm paydaş grupları üzerindeki etkisini göz önünde bulundurması gerektiği anlamına gelmektedir. Gezegenin bir paydaş olarak (muhtemelen nihai paydaş) bu çerçeveye dahil edilmesi, işletmelerin çevresel zararlardan sorumlu olmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Doğal çevrenin bozulmasıyla, hükümetler, müşteriler ve halk da dahil olmak üzere çeşitli paydaşların baskıları, işletmeleri çevreyi korumaya ve sürdürülebilir kalkınmaya daha fazla önem vermeye teşvik etmektedir (Marquis, Jackson, Li, 2015). Bu tür baskılarla karşı karşıya kalan işletmelerin, atıkları azaltmak ve çevreyi korumak

için çevre yönetim sistemleri (ISO 14001 ve EMAS vb.) benimsedikleri görülmektedir. Bu tür girişimlerin başarısında liderlik tarzının önemi yadsınamaz bir gerçektir. Yeşil değerleri benimseyen yeşil dönüşümcü liderlik davranışı, doğal kaynak tabanlı görüşe göre, bir işletmenin değerli kaynak ve yeteneklerinden biridir. Bu nedenle, bu bölümde, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik amaçların gerçekleştirilmesinde yeşil dönüşümcü liderliğin katkılarını ortaya koymak amacıyla detaylı alan yazın taraması yapılmıştır. Yeşil dönüşümcü liderlik tarzı ile ilgili araştırmalar “yeşil dönüşümcü liderlik ve işyerinde yeşil davranış”, “yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil yaratıcılık” ve “yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil performans” olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

2.2.1. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve İşyerinde Yeşil Davranış

İşletmelerin, çevresel sürdürülebilirlik bağlamında başarılı olabilmeleri önemli ölçüde çalışanların işyerindeki davranışlarına bağlanmaktadır (Daily, Bishop, Govindarajulu, 2009; Paillé, Boiral, Chen, 2013). Çalışanların davranışları, liderlik tarzından güçlü bir şekilde etkilenmektedir (Bass, 1985). Ampirik çalışmalar, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan davranışı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Avolio, Bass, 1988; Bass, Avolio, 1994; Sosik, Kahai, Avolio, 1998). Çalışanların, çevre yanlısı bir eylem türü olarak işyerinde yeşil davranışa (Ones, Dilchert, 2012; Norton ve diğ., 2015) teşvik edilmelerinde en yakın yöneticilerin sağladığı liderlik tarzının önemli olduğuna dair bulgulara alan yazında rastlanmaktadır (Anderson, Shivarajan, Blau, 2005; Ramus, Steger, 2000; Robertson, Barling, 2013). Dönüşümcü liderlik anlayışının, değer temelli ve ilham verici niteliği, onu işyerinde yeşil davranışları teşvik etmek için uygun kılmaktadır (Shamir, House, Arthur, 1993; Egri, Herman, 2000; Fernández, Junquera, Ordiz, 2006).

Bass (1985)’ın dönüşümcü liderliği ele aldığı, “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” başlıklı kitabı, geçtiğimiz çeyrek yüzyılda büyük ilgi görmüştür (Wang ve diğ., 2011). Dönüşümcü liderler, ortak bir hedefe ulaşmak için takipçileriyle birlikte çalışmaktadırlar. Dönüşümcü bir lider; “ilham verici motivasyon”, “entellektüel uyarım”, “kişiselleştirilmiş ilgi” ve “idealize edilmiş etki” (karizma) yoluyla takipçilerine çıkarlarını aşmaları ve kurumsal hedefler doğrultusunda çalışmalarını için ilham veren bir kişidir (Bass, 1990; Bass, Riggio, 2006).

Chen ve Chang, 2013 yılında Bass (1998), Gardner ve Avolio (1998)'ya atıfta bulunarak, dönüşümcü liderlik tarzını çevreci bakış açısıyla genişleterek, yeşil dönüşümcü liderlik tarzını tanımlamışlardır. Takipçilerini, çevresel hedeflere ulaştırabilmek amacıyla motive edebilen ve beklenenin ötesinde performans gösterebilmeleri için ilham verebilen bir lider, yeşil dönüşümcü lider olarak tanımlanabilir. Benzer şekilde, Robertson ve Barling (2013), hedefe özel dönüşümcü liderliğin odağını (davranışların belirli bir sonucu etkilemeye odaklandığı dönüşümcü liderlik) çevresel sürdürülebilirliği içerecek şekilde genişleterek, çevreye özgü dönüşümcü liderliği kavramsallaştırmışlardır. Çevreye özgü dönüşümcü liderliği “liderlik davranışlarının içeriğinin tümünün çevre yanlısı girişimleri teşvik etmeye odaklandığı dönüşümcü liderliğin bir tezahürü” olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlara paralel olarak çevreye özgü dönüşümcü liderlik, yeşil dönüşümcü liderliğin eş anlamlısı olarak görülebilir.

Yeşil dönüşümcü liderliği yüksek olan yöneticilerin entelektüel uyarımı, çalışanların çevreye yönelik sorunlar hakkında varsayımları sorgulamalarına ve bu sorunları çözmek için yeni ve farklı fikirler düşünmelerine teşvik edebilir. Yeşil dönüşümcü liderler kişiselleştirilmiş ilgiyle, koçluk ve danışmanlık yaparak çalışanların çevre konularında kendilerini yetkin hissetme düzeylerini arttırabilirler. Ayrıca, her bir çalışanın gelişim gereksinimlerini değerlendirmek ve bireysel olarak uygun öğrenme fırsatları sağlamak yoluyla, çalışanların çevre sorunlarını çözme kapasitelerini geliştirebilirler. (Graves, Sarkis, Zhu 2013). Dahası, idealize edilmiş etkilerine dayalı olarak, işyerinde yeşil davranışlara uygun hareket ederlerse, çalışanlar da aynısını yapabilirler ve böylece işyerinde yeşil davranışlar benimsenebilir (Hadi, Rasoll, 2017). Ayrıca, ilham verici motivasyonla; çevresel sürdürülebilirliğin önemini açıkça belirtebilirler, sürdürülebilir geleceğe dayalı bir vizyon inşa edebilirler ve tutkulu ve mütevazî konuşarak çevresel değerleri dile getirebilirler. Böylece işyerinde yeşil davranışların ortaya çıkarılmasında ilham kaynağı olabilirler (Egri, Herman, 2000; Daily, Bishop, Govindarajulu, 2009; Graves, Sarkis, Zhu 2013; Robertson, Barling, 2013).

Araştırmalar, yeşil dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların işyerindeki yeşil davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır (Graves, Sarkis, Zhu 2013; Robertson, Barling 2013; Kura 2016; Robertson, Carleton 2016; Robertson, Barling 2017; Graves, Sarkis 2018; Wang, Zhou, Liu 2018; Saleem,

Mahmoo, Ahmed 2019; Graves, Sarkis, Altın 2019). Ancak, yeşil dönüşümcü liderlik davranışıyla çalışanların işyerindeki yeşil davranışları arasındaki ilişkiyi geliştiren ve araya giren mekanizmaların bulunması gerektiği ile ilgili çağrı da yapılmaktadır (Avolio ve diğ., 2004; Bass, 1999; Chen, Chang, 2013; Kura, 2016; Hadi, Rasoll, 2017).

Graves, Sarkis ve Zhu (2013), yeşil dönüşümcü liderlik ile işyerindeki yeşil davranış arasındaki ilişkideki belirleyiciler hakkında daha derin bir anlayış oluşturabilmek için, öz belirleme teorisini (Deci, Ryan, 2000; Ryan, Deci, 2000) kullanarak, özerk motivasyona ve kontrollü motivasyonun dış motivasyon bileşenine odaklanarak bir araştırma yapmışlardır. Öz belirleme teorisine göre, bireylerin sahip oldukları motivasyon türü önemli bir davranış belirleyicisidir. Bu teori, motivasyon türlerini özerk ve kontrollü motivasyon olmak üzere iki kategoride değerlendirmektedir. Özerk motivasyon, bireylerin özünde tutarlı bir benliğe sahip olduklarını ve benliğe uygun faaliyetler sürdürdüklerini savunmaktadır (Deci, Ryan, 2000; Gagné, Deci, 2005). Bu motivasyon türüne göre, bireyler kendi değerleri ve hedefleriyle eşleştiği ve ilginç ya da zevkli buldukları için bir faaliyeti gerçekleştirmeye gerçek anlamda motive olabilirler (Gagné, Deci, 2005). Bu bağlamda, çevresel sürdürülebilirliğe önem veren bireyler içsel olarak motive oldukları için işyerinde yeşil davranışlara yönelebilirler.

Kontrollü motivasyona göre, bireyler eylemlerini öyle davranışları gerektiği veya davranışları gerektiğine inandıkları için yürütmektedirler (Deci, Ryan, 2000; Gagné, Deci, 2005). Örneğin, dışarıdan motive olmuş bireyler çevre yönetim sistemi gerekliliklerini yerine getirmeye, ödüller almaya ve onaylanmaya ya da yaptırımlardan kaçınmaya çalışıyor olabilirler (Graves, Sarkis, Zhu 2013). Bu tür bir dış motivasyon çalışanlar arasında yaygın olabilir ve işyerindeki yeşil davranış teşvik edebilir. (Andersson, Shivarajan, Blau, 2005; Ramus, 2002).

Çalışmanın sonucunda, öz belirleme teorisi tarafından önerildiği gibi özerk motivasyon işyerindeki yeşil davranış ile pozitif ilişkili iken, dış motivasyon ile işyerindeki yeşil davranış arasındaki ilişkinin yeşil dönüşümcü lider tarafından yönetildiği görülmektedir. Yeşil dönüşümcü liderlik yüksek olduğunda, dış motivasyon ile işyerindeki yeşil davranış arasındaki ilişkinin pozitif olduğu, yeşil dönüşümcü liderlik düşük olduğunda, dış motivasyon ile işyerindeki yeşil davranış arasındaki ilişkinin negatif olduğu gözlenmektedir. Sonuç olarak, çalışanların

işyerinde yeşil davranışlarını etkilemede yeşil dönüşümcü liderlik, özerk ve dış motivasyon etkileşiminin önemli olduğu görülmektedir (Graves, Sarkis, Zhu 2013).

Yeşil dönüşümcü liderler, takipçilerinin örgütsel değerleri içselleştirmesini sağlayabilirler (Bono, Judge, 2003; Dvir ve diğ., 2002). Şöyle ki, çevresel değerleri vurgulayan ideolojik açıklamalar ile çevresel hedefleri net bir biçimde belirtebilirler. Böylece çevresel faaliyetleri takipçiler için daha anlamlı hale getirebilirler (Jung, Avolio, 2000; Bono, Judge, 2003). Ayrıca, takipçilerinin işyerinde yeşil davranışı kendi kendine uyumlu olarak deneyimlemesine ve böylece özerk motivasyonun sağlanmasına yardımcı olabilirler (Graves, Sarkis, Zhu 2013).

Dönüşümcü liderler, yaygın görüşe göre içsel ödülleri ve motivasyonu kullanmaktadırlar (Bono, Judge, 2003). Ancak, beklentileri belirleme ve performansa dayalı ödülleri yönetme gibi davranışlarla birlikte dışsal ödülleri ve motivasyonu kullandıkları da kanıtlanmıştır. (Judge, Piccolo, 2004). Bu bağlamda, yeşil dönüşümcü liderler, çalışanların işyerinde yeşil davranışa yönelmelerini sağlamak için dışsal ödülleri bir motivasyon aracı olarak kullanabilirler. Örneğin, yeşil dönüşümcü liderler takipçilerinin yeteneklerini geliştirmeye odaklanmak yoluyla onların yetkinliklerini artırarak dış motivasyonu sağlayabilirler (Graves, Sarkis, Zhu 2013; Graves, Sarkis 2018).

Kura (2016), çevresel endişe kavramının, yeşil dönüşümcü liderlik ile işyerindeki yeşil davranış arasındaki bağlantıyı açıklamada kilit bir mekanizma olabileceğini düşünerek bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmayı da planlı davranış teorisine dayandırarak, doğal çevreyle ilgili endişe duyan çalışanın yeşil davranışa yönelme olasılığının yüksek olabileceğini söyleyerek açıklamaya çalışmıştır. Çalışmanın sonucu, çevresel endişenin, yeşil dönüşümcü liderlik ile işyerindeki yeşil davranış arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını göstermektedir. Sonuç olarak, yeşil dönüşümcü liderleri tarafından ilham alan ve entelektüel olarak teşvik edilen çalışanların, çevre ile ilgili endişe gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu ve bu durumun da işyerindeki yeşil davranışı olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Kura, 2016).

Robertson ve Carleton (2017), yeşil dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların gönüllü yeşil davranışlarını nasıl ve hangi koşullar altında etkilediğini açıklayan bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmanın sonuçları, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların gönüllü yeşil davranışlarını doğrudan etkilediğini ve çalışanların iş arkadaşlarının

evre yanlısı iklimine ilişkin algılarının bu ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir.

Hadi ve Rasoll (2017), kapsamlı bir alan yazın taramasının sonucunda öz belirleme teorisine ve dönüşümcü liderlik teorisine dayandırarak, çalışanların çevreye duyarlı davranışlarının desteklenmesinde yeşil dönüşümcü liderliğin önemini gösteren kavramsal bir çerçeve geliştirmişlerdir. Yeşil dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların çevreye duyarlı davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkili olacağını ve bu ilişkide özerk motivasyonun aracı rol üstleneceğini belirtmektedirler.

Wang, Zhou ve Liu (2018), dönüşümcü liderlik ve kimlik teorisini kullanarak yeşil dönüşümcü liderliğin işyerindeki yeşil davranışa olan etkisini değer uyumu perspektifinden ve çalışanların yeşil kimliğinin moderatör rolü açısından incelemişlerdir. Çalışmanın sonucu, değer uyumunun, yeşil dönüşümcü liderlik ile işyerindeki yeşil davranış arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ve bu aracılık etkisinin yeşil kimliğe göre yönetilebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, yeşil kimliği yüksek olan çalışanların, kendilerini ve yeşil dönüşümcü liderlerini daha çevre dostu gördükleri söylenebilir. Ayrıca, yüksek yeşil kimliğe sahip çalışanların, yeşil dönüşümcü lider tarafından sunulan vizyon ve değerleri daha yeşil olarak yorumladıkları ve liderin değerleri ile kendi değerleri arasında derin bir uyum yaşadıkları da ifade edilebilir (Wang, Zhou, Liu, 2018).

Maziriri ve Saurombe (2018) ise, insan sermayesi teorisini, doğal kaynak temelli teoriyi ve yeşil teoriyi birleştirerek, yapmış oldukları çalışmanın sonucunda, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların çevreye uyumlu bir şekilde yerleşmesi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, çalışanların çevreye uyumlu bir şekilde yerleşmesinin, çalışanların işyerindeki yeşil davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu da görülmüştür. Ancak ilginç bir şekilde diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada, yeşil dönüşümcü liderlik ile çalışanların işyerindeki yeşil davranışları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sonuç olarak, çalışanların işteki yeşil davranışlarını arttırmak için işletmelerin yeşil dönüşümcü liderliklerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

2.2.2. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil Yaratıcılık

İşletme alan yazınında yaratıcılık, genel olarak inovasyon için yeni ve yararlı ürünlerin, fikirlerin ve prosedürlerin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Amabile, 1988; Shalley, Gilson, Blum, 2000). Yaratıcılık, bir işletmenin örgütsel olarak gelişebilmesi ve yüksek performans gösterebilmesi için kritik derece önemlidir (Amabile, 1988). Alan yazında, yeni ürün geliştirme performansının belirleyicisi olarak “yaratıcılık” kavramı üzerinde durulduğu görülmektedir (Griffin, Page, 1996; Chang, Tein ve Lee, 2010). Araştırma sonuçları, ürün geliştirme ekiplerinin yaratıcılığı ile ürün geliştirme performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (Cooper 1979; Smith, Reinertsen 1992; Amabile ve diğ., 1996; Griffin, 1997).

Yeşil yaratıcılık ise, yeşil ürünler, süreçler ve hizmetler ya da orijinal, yeni ve yararlı olduğuna inanılan yeşil uygulamalar hakkında yeni fikirlerin geliştirilmesidir (Amabile, 1988; Chen, Chang 2013). Yeşil yaratıcılığı yüksek olan işletmelerin, yeşil ürün geliştirme performansının yüksek olduğu amprik çalışmalarla desteklenmiştir (Chen, Chang 2013). İşletme yöneticileri, yeşil yaratıcılığın nasıl teşvik edilebileceğiyle ilgili büyük endişe duymaktadırlar (Chen, Chang, 2013; Zhu, Cordeiro, Sarkis, 2013). Araştırmacılar, çalışanların yaratıcılığının geliştirilmesinde en önemli faktörlerden birinin “liderlik davranışı” olduğunu vurgulamaktadırlar (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Amabile ve diğ., 2004; Mumford, Hunter, 2005). Belirli bir vizyonla takipçilerine ilham veren, bazı somut hedeflerin netleşmesine yardımcı olan ve çalışanların ekip içinde iyi iletişim kurmalarını sağlayan liderlik davranışı (Moslehpour ve diğ., 2019), her türlü grup aktivitesinde başarılı olabilmek için ana faktörlerden biri olarak görülmektedir (Dansereau, Graen, Haga, 1975).

Sosyal öğrenme teorisinin ilkelerini uygulayarak yaratıcılıkla ilgili araştırmalar yapan akademisyenler, liderin karizmatik davranışı ve entelektüel uyarımı sayesinde, takipçilerin proaktif olarak düşünebilmeyi ve yeni fikirler geliştirebilmeyi öğrenebileceklerini belirtmektedirler (Eisenbeiß, Boerner, 2013; Gong Huang, Farh, 2009; Mittal, Dhar, 2015). Sosyal öğrenme teorisi, bilişsel öğrenme kuramı ağırlıklı olup, başkalarının davranışları ve bu davranışların gözlenmesine dayalı olarak dolaylı öğrenme olarak tanımlanabilir. Gözleyerek öğrenme denilen bu öğrenmeye göre insanlar, deneme yanılmaya gerek kalmadan, genel ve entegre olmuş öğrenme kalıplarını kazanabilmektedirler (Bandura, 2001). Bu tür öğrenme süreçleri,

Çalışanların yaratıcı öz-yeterlilik oluşturmasına yardımcı olabilir. Dahası, alışanlar zorlu hedefler belirleyebilirler ve olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında yılmadan devam etmeye motive olabilirler (Bandura, 1986). Bu teori, dnşmc liderin spesifik bileşenleri ile yakından ilişkilidir.

Dnşmc liderin entelektüel uyarımı; takipçilerin varsayımlara meydan okumalarına, sorunları yeniden düzenlemelerine, problem çözmenin çeşitli yollarını bulmalarına ve bireysel yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olabilir (Avolia, Bass, Jung, 1999; Reiter-Palmon, Illies 2004; Gong, Huang, Farh, 2009). Yüksek düzeyde ilham verici motivasyona sahip dnşmc bir lider, coşku uyandırarak ve takipçilerinin fikirlerini ifade etmeleri için ilham vererek, yaratıcı düşünceyi teşvik etme girişimlerini ve bakış açılarını destekleyebilir ve yeni fikirler ortaya koymalarını sağlayabilir. Dahası, dnşmc bir lider, bireysel ilgi ve dikkat göstererek, grup yaratıcılığını destekleyebilir (Gong, Huang, Farh, 2009). Son olarak karizması (idealize edilmiş etkisi) olan dnşmc bir lider, takipçilerinin yaratıcılığı harekete geçiren ve geliştiren net bir vizyon sağlayabilir (Avolio, Bass, Jung, 1999). Araştırmalar, alışanların yaratıcılığın geliştirilmesinde dnşmc liderin önemini ve olumlu etkilerini ortaya koymaktadır (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; Avolio, Bass, Jung, 1999; Jung 2001; Elkins, Keller 2003; Shin, Zhou, 2003; Gong Huang, Farh, 2009; Gümüşlüoğlu, İlsev, 2009; Wang, Rode 2010; Cheung, Wong 2011; Zhang, Tsui, Wang, 2011; Mittal, Dhar, 2015).

Benzer bir biçimde, yeşil dnşmc liderlik tarzının, yeşil yaratıcılığa olumlu etkisinin olduğu araştırmalarla desteklenmiştir (Chen, Chang, 2013; Mittal, Dhar, 2016; Jia ve diğ., 2018; Bahzar, 2019; Wenjing ve diğ., 2020). Bir araştırmada, yeşil örgütsel kimliğin, yeşil dnşmc liderlik ile yeşil yaratıcılık arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği ve işletmenin kaynak taahhüdü yüksek olduğunda, yeşil örgütsel kimliğin yeşil yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisinin arttığı görülmektedir (Mittal, Dhar 2016).

Başka bir araştırma ise, yeşil dnşmc liderlik tarzının, yeşil insan kaynakları yönetimini teşvik ederek, yeşil yaratıcılığı geliştirdiğini doğrulamaktadır (Jia ve diğ., 2018). Ayrıca, yeşil dnşmc liderlik ile çalışanların yeşil tutkuları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Robertson, Barling, 2013; Jia ve diğ., 2018). Dahası, yeşil tutkunun, yeşil dnşmc liderlik ile yeşil yaratıcılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği de gözlenmektedir (Jia ve diğ., 2018). Sonuç olarak, liderlerin

yeşil yaratıcılığı sağlayabilmeleri için, gerekli kaynakları hazır bulundurmaları ve çalışanlarının yeşil örgütsel kimlik algılarını ve çevre konusundaki bilgi, farkındalık ve becerilerini geliştirmeleri gerektiği ifade edilebilir.

2.2.3. Yeşil Dönüşüm Liderlik ve Yeşil Performans

Günümüzde artan çevre kirliliği ve küresel ısınmanın etkisiyle, çevre koruma işletmeler için önemli bir konu haline gelmiştir. Sınai üretimin çevreye olan negatif etkilerini algılayan tüketiciler, yeşil ürünlere daha fazla dikkat etmeye başlamışlardır (Chen, 2010; Chen, Chang 2012). Bu nedenle de işletmeler hem pazarın çevresel gereksinimlerini karşılayabilmek hem de çeşitli stratejiler için yeşil inovasyonu benimsemek durumundadırlar (Chen, 2008; Sheu, 2014). Bu farkındalık bilincine erişmiş olan işletmeler yeşil ürünler tasarlamaya ve geliştirmeye yönelmektedirler (Chen, 2011).

Liderler, yeni ürün geliştirme ekibinde kilit rol oynamaktadırlar (Edmondson, Nemhard, 2009). Etkili özelliklere sahip bir lider, bir işletmenin yaratıcılığını ve inovasyon yeteneğini destekleyen örgütsel uzmanlığın önemli bir kaynağı olarak kabul edilmektedir (Bahzar, 2019). Liderler; sahip oldukları bilgiyi, liderlik vasfını, empati yeteneğini ve takipçileri hedeflere ulaştırabilmek için ikna etme becerilerini kullanabilirler. Alan yazın, dönüşümcü liderin, bir işletmenin inovasyon performansını başarılı bir şekilde geliştirebileceğini göstermektedir (Waldman, Bass, 1991; Shamir, House, Arthur, 1993; Sosik, Avolio, Kahai, 1997; Jung, Chow, Wu, 2003; Ross, Gray, 2006; Sarros, Cooper, Santora, 2008; Gümüşlüoğlu, İlsev, 2009; Chen ve diğ., 2014). Sonuçta, dönüşümcü bir lider; açık vizyon sağlayarak, yüksek performans beklentisini bildirerek, hedefleri net biçimde belirterek ve bireysel olarak destek vererek, yeni bir ürün geliştirme performansını arttırabilir. (Sarros, Cooper, Santora, 2008).

Araştırmalar, yeşil dönüşümcü liderlik tarzı ile yeşil performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığını desteklemektedir (Chen, Chang 2013; Chen, Chang, Lin, 2014; Zafar ve diğ., 2017; Bahzar, 2019; Liu, Jie 2020). Yeşil performans, bir işletmenin yeşil ürünler ve süreçler geliştirebilmesi için; enerji tasarrufu, atıkların azaltılması, geri dönüşüm ve kurumsal çevre yönetimi ile ilgili teknolojilerde modernleşmeyi içeren inovasyon sürecine dahil olan yazılım ve donanım performansı olarak tanımlanabilir (Chen, Lai, Wen, 2006). Zhou ve diğ. (2018), tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre hem yeşil dönüşümcü liderlik hem de bireysel yeşil

değerler, yeşil psikolojik iklim üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve bu durumdan yeşil ürün geliştirme performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Buna ek olarak, yeşil dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların yeşil değerleriyle eşleştğinde, işletmede yeşil psikolojik iklim yaratmanın ve böylece yeşil ürün geliştirme performansını arttırmanın mümkün olduğu kanıtlanmıştır. O halde, kişi gözetmen uyumu teorisine göre, çalışanların bireysel yeşil değerleri ile yeşil dönüşümcü liderin değerlerinin eşleşmesi sonucunda, yeşil psikolojik iklim düzeyinin arttığı söylenebilir. Ayrıca, yeşil dönüşümcü liderin yeşil gelişme fikri çalışanların çevresel inançları ile eşleştğinde çalışanların motivasyonun yükselerek, yeşil ürün geliştirme performansının artacağı da ifade edilebilir (Zhou ve diğ., 2018). Bir başka araştırma, yeşil dönüşümcü liderliğin, yeşil insan kaynakları uygulamalarını teşvik ederek, yeşil inovasyonu geliştirdiğini doğrulamaktadır. Ayrıca, yeşil insan kaynakları uygulamaları, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Singh ve diğ., 2020).

Bahzar (2019), kaynak temelli teoriye dayanarak yaptığı bir çalışmada, yeşil dönüşümcü liderliğin eko-inovasyon üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, sonuçlar, yeşil dönüşümcü liderliğin, eko-inovasyonun ve yeşil yaratıcılığın, enerji verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu doğrulamıştır.

Araştırmalar, yeşil dönüşümcü liderliğinin, yeşil farkındalığı, yeşil öz yeterliliği ve yeşil performansı olumlu yönde etkilediğini de göstermektedir. Dahası, yeşil farkındalık ve yeşil öz yeterlilik, yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil performans arasındaki pozitif ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Yeşil dönüşümcü liderlerin; uygulanabilir hedefler belirlemesi, standartları netleştirmesi, işbirlikçi bir kültür geliştirmesi, olumlu geri bildirimler yapması ve koçluk rollü üstlenmesi durumunda; çalışanların yeşil öz yeterliliğini artırabilecekleri ifade edilebilir (Chen, Chang, Lin, 2014; Zafar ve diğ., 2017). Ayrıca yeşil dönüşümcü liderler, takipçilerini yeni yeşil fikirler geliştirmelerine ve yeni yeşil teknolojileri öğrenmelerine teşvik edebileceklerinden dolayı hem yeşil farkındalık bağlamı yaratabilecekleri hem de yeşil organizasyon süreçlerini etkinleştirebilecekleri söylenebilir (Vogus, Sutcliffe, 2012).

Sonuç olarak, yeşil dönüşümcü liderlik tarzı, alan yazında nispeten yeni tartışılmaya başlanmış bir kavram olup, işyerindeki yeşil davranışlar, yeşil yaratıcılık ve yeşil performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Tablo

1’de, yazın taramasında analiz edilmiş olan 24 makalenin ana katkılarıyla ilgili bir sentez sunulmaktadır. Alan yazında var olan çalışmalar incelendiğinde; gelişmekte olan ülkelerde yeşil dönüşümcü liderlik araştırmalarının yapıldığı, araştırmalarda nicel yöntemlerin genellikle tercih edildiği ve birincil verilerin kullanıldığı ifade edilebilir. Ayrıca, araştırmaların hem imalat sanayisinde hem de hizmet sektöründe gerçekleştirildiği, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının çoğunlukla çalışanların işteki yeşil davranışlarının itici güçleri olarak tartışıldığı ve araştırmalarda yeşil dönüşümcü liderlik tarzının genellikle bağımsız bir değişken olarak ele aldığı da söylenebilir. Böylece, kapsam ve temel sonuçlar açıklığa kavuşturulmuştur.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, yeşil dönüşümcü liderlik üzerinde çalışan araştırmacılar, farklı teorik perspektiflerden faydalanmışlardır. Çok sayıda araştırmacının, (yeşil) dönüşümcü liderlik teorisini (Chen, Chang, 2013; Robertson, Barling, 2013; Chen, Chang, Lin, 2014; Robertson, Barling, 2017; Hadi, Rasool, 2017; Zafar ve diğ., 2017; Wang, Zhou, Liu, 2018; Robertson, 2018; Jia ve diğ., 2018; Zhou ve diğ., 2018; Kim, Stepchenova, 2018; Graves, Sarkis, Gold, 2019; Saleem, Mahmoo, Ahmed 2019; Kim ve diğ., 2019; Liu, Jie 2020), öz belirleme teorisini (Graves, Sarkis, Zhu, 2013; Chen, Chang, Lin, 2014; Hadi, Rasool, 2017; Graves, Sarkis, 2018; Saleem, Mahmoo, Ahmed 2019; Kim ve diğ., 2019; Wenjing ve diğ., 2020) ve (doğal) kaynak temelli teoriyi (Chen, Chang, 2013; Maziriri, Saurombe, 2018; Bahzar, 2019; Singh ve diğ., 2020; Liu, Jie 2020) kullandığı söylenebilir.

Tablo 1: Yeşil Dönüşümcü Liderlik Araştırmaları ile İlgili Alan Yazın Taraması

Yazarlar/ Yıl	Teori	Ana Bulgular
Chen, Chang (2013)	Kaynak Temelli Teori Dönüşümcü Liderlik Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil yaratıcılığı ve yeşil ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Yeşil yaratıcılık, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil ürün geliştirme performansı arasındaki pozitif ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.
Graves, Sarkis, Zhu (2013)	Öz Belirleme Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanların çevreyi koruma davranışları ile güçlü ve doğrudan pozitif bir ilişkiye sahiptir. Aynı zamanda, yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanların özerk ve dış motivasyonu ile olumlu ilişkilidir. Otonom motivasyon ile çalışanların çevreyi koruma davranışları arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu, dış motivasyon ve çalışanların çevreyi koruma davranışları arasındaki ilişkinin ise yeşil dönüşümcü liderlik tarafından düzenlendiği görülmektedir.
Robertson, Barling (2013)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Sosyal Karşılaştırma Teorisi	Liderlerin çevresel tanımlayıcı normları, yeşil dönüşümcü liderliklerini ve çevre dostu davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, hem yeşil dönüşümcü liderlik hem de liderlerin çevreyi koruma davranışları, çalışanların çevre tutkusu üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve çalışanların çevreyi koruma davranışları bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir.

	Sosyal Öğrenme Teorisi	
Chen, Chang, Lin (2014)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Öz Belirleme Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderlik yeşil farkındalığı, yeşil öz-yeterliliği ve yeşil performansı olumlu yönde etkilemektedir. Yeşil farkındalık ve yeşil öz-yeterlik, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil performans arasındaki pozitif ilişkiye kısmi aracılık etmektedir.
Kura (2016)	Planlı Davranış Teorisi	Çevresel endişe, yeşil dönüşümcü liderlik ve işteki yeşil davranış arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.
Mittal, Dhar (2016)	Örgütsel Kimlik Teorisi	Yeşil örgütsel kimlik, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil yaratıcılık arasındaki ilişkide kısmi bir aracıdır ve işletmelerin kaynak taahhüdü yüksek olduğunda, yeşil örgütsel kimliğin yeşil yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisi artmaktadır.
Robertson, Barling (2017)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Çevreye Özgü Dönüşümcü Liderlik Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderliğinin ve genel dönüşümcü liderliğinin yapı geçerliliği ve artımlı öngörücü geçerliliğini karşılaştıran iki çalışma yapılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi sonuçları, yeşil ve genel dönüşümcü liderliğin ampirik olarak farklı fakat ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Deneyel çalışmanın sonuçları, yeşil dönüşümcü liderliğe maruz kalan katılımcıların daha yüksek düzeyde çevreyi koruma davranışını sergilediğini göstermiştir.
Robertson, Carleton (2017)	Sosyal Öğrenme Teorisi Normatif Davranış Teorisi Kişilik Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların gönüllü yeşil davranışlarıyla güçlü ve doğrudan pozitif bir ilişkiye sahiptir. Çalışanların iş arkadaşlarının çevre dostu iklimine ilişkin algıları, yeşil dönüşümcü liderlik ve çalışanların gönüllü yeşil davranışları arasındaki ilişkide kısmi bir aracıdır. İç çevresel kontrol odağı, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların gönüllü yeşil davranışları üzerindeki dolaylı etkilerini azaltmaktadır.
Hadi, Rasool (2017)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Öz Belirleme Teorisi	Araştırmacılar, yeşil dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların çevreyi koruma davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olacağını ve bu ilişkide otonom motivasyonun aracı rolü üstleneceğini belirten kavramsal bir çerçeve geliştirdiler.
Zafar ve diğ., (2017)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Sosyal Bilişsel Teori	Yeşil dönüşümcü liderlik yeşil farkındalığı, yeşil öz-yeterliliği ve yeşil performansı olumlu yönde etkilemektedir. Yeşil farkındalık ve yeşil öz-yeterlik, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil performans arasındaki pozitif ilişkiye kısmi aracılık etmektedir.
Wang, Zhou, Liu (2018)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Kimlik Teorisi	Değer uyumu, yeşil dönüşümcü liderlik ve işteki yeşil davranış arasındaki ilişkide aracı rol oynamakta ve bu aracılık yeşil kimliğe göre yönetilmektedir.
Robertson (2018)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Çevreye Özgü Dönüşümcü Liderlik Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderliğin ölçümü için bir anket geliştirmek ve doğrulamak için dört çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların çevreyi koruma davranışlarını genel dönüşümcü liderlik tarzından daha fazla açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, bu çalışmalar yeşil dönüşümcü liderliğinin kurumsal sorumluluk bağlamında ölçülmesinin önemini göstermiştir. Yeşil dönüşümcü liderlik ve genel dönüşümcü liderlik kavramsal olarak farklı olmakla birlikte ilişkilidir.
Maziriri, Saurombe (2018)	Beşeri Sermaye Teorisi Doğal Kaynak Temelli Teori Yeşil Teori	Yeşil dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların çevreyle uyumlu yerleşimi üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir. Ancak bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak, yeşil dönüşümcü liderlik ile çalışanın yeşil davranışları arasında aynı pozitif ve anlamlı ilişkinin sürdürülmediği görülmektedir.

Jia ve diğ., (2018)	Yetenek- Motivasyon- Fırsat Teorisi Dönüşümcü Liderlik Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderlik tarzı, yeşil insan kaynakları yönetimini teşvik ederek, yeşil yaratıcılığı geliştirmektedir. Yeşil dönüşümcü liderlik ve çalışanların yeşil tutkusu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca yeşil tutku, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil yaratıcılık arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.
Graves, Sarkis (2018)	Öz Belirleme Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderliğin, çalışanların hem iç hem de dış motivasyonları üzerinde ve çalışanların temel ve gelişmiş yeşil davranışları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Çalışanların çevresel değerleri zayıf olduğunda, yeşil dönüşümcü liderlik ile iç ve dış motivasyon arasında çok az ilişki vardır. Çalışanların çevresel değerleri, çalışanların iç motivasyonu üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır ve çalışanların temel ve gelişmiş yeşil davranışları bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Çalışanların çevresel değerleri, çalışanların dış motivasyonu ile zayıf ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. Çalışanların dış motivasyonu ile çalışanların temel yeşil davranışları arasındaki ilişki anlamlı değildir.
Zhou ve diğ., (2018)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Kişi- Gözetmen (Supervisor) Uyum Teorisi	Hem yeşil dönüşümcü liderlik hem de bireysel yeşil değerler, yeşil psikolojik iklim üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve yeşil ürün geliştirme performansı bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Buna ek olarak, yeşil dönüşümcü liderlik tarzı çalışanın yeşil değerleriyle eşleştğinde, yeşil psikolojik iklim yaratmanın ve dolayısıyla yeşil ürün geliştirme performansını artırmanın mümkün olduğu kanıtlanmıştır.
Kim, Stepchenova (2018)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderliğin hem iç hem de dış çevresel yönelim üzerinde olumlu bir etkisi vardır. İç ve dış çevresel yönelim firmanın hem pazar hem de eko performansını arttırmaktadır. Ayrıca, hem iç hem de dış çevresel yönelim, yeşil dönüşümcü liderlik ve eko performans arasındaki pozitif ilişkiye tam aracılık etmektedir. Ek olarak, dış çevresel yönelim, yeşil dönüşümcü liderlik ve pazar performansı arasındaki ilişkiye tam aracılık etmektedir.
Bahzar (2019)	Kaynak Temelli Teori	Yeşil dönüşümcü liderliğin eko-inovasyon ve yeşil yaratıcılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Yeşil dönüşümcü liderlik, eko-inovasyon ve yeşil yaratıcılığın enerji verimliliğini artırmada önemli bir etkisi vardır.
Saleem, Mahmoo,Ah med (2019)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Öz Belirleme Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderliğin hem çalışanların çevreyi koruma davranışları hem de içsel motivasyonları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ayrıca, içsel motivasyon, yeşil dönüşümcü liderlik ile çalışanların çevreyi koruma davranışları arasındaki pozitif ilişkiye kısmi aracılık etmektedir.
Kim ve diğ., (2019)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi Öz Belirleme Teorisi Sosyal Değişim Teorisi	Çalışanların çevresel inançları, hem yeşil dönüşümcü liderliğin hem de çevre politikalarının çevreye karşı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine kısmen aracılık etmektedir. Öte yandan, çalışanların çevresel inancı, çevre eğitimi ile çevreye karşı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiye tam olarak aracılık etmektedir. Çalışanların örgütsel destek algısı, çalışanların çevresel inançları ile çevreye karşı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde moderatör bir etkiye sahiptir.
Graves, Sarkis, Gold (2019)	Dönüşümcü Liderlik Teorisi	En yakın yöneticinin aktif yeşil dönüşümcü liderliği, koşullu ödülü ve istisnai olarak aktif yönetimi, çalışanların çevreyi koruma davranışları ile olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Üst yönetim taahhüdünün, en yakın yöneticilerin liderliği ile çalışanların çevreyi koruma davranışları arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır. Hem çalışanların dış motivasyonu hem de yöneticilerin pasif çevre liderliği,

		çalışanların çevreyi koruma davranışları ile olumsuz ilişkilidir. İç motivasyon çalışanların çevreyi koruma davranışları ile olumlu ilişkilidir.
Singh ve diğ., (2020)	Kaynak Temelli Teori Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanın yeşil yeteneğini, yeşil motivasyonunu ve yeşil fırsatı olumlu yönde etkilemektedir. Yeşil insan kaynakları uygulamaları, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon arasındaki pozitif ilişkiye aracılık etmektedir.
Liu, Jie (2020)	Doğal Kaynak Temelli Teori Sosyal Öğrenme Teorisi Dönüşümcü Liderlik Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderlik çevresel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Proaktif çevresel strateji ve çevreye yönelik toplu örgütsel vatandaşlık davranışları, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil performans arasındaki pozitif ilişkiye aracılık etmektedir. Çevresel endişe, yeşil dönüşümcü liderlik ile proaktif çevresel strateji/çevreye yönelik toplu örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki pozitif ilişkiyi arttırmaktadır.
Wenjing ve diğ., (2020)	Öz Belirleme Teorisi Yaratıcılık Teorisi	Yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yeşil içsel motivasyon, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkiye aracılık etmektedir. Yeşil dışsal motivasyon, yeşil iç motivasyon ve yeşil yaratıcılık arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilemektedir.

2.3. Kurumsal sürdürülebilirlikte Kurumsal Çevresel Strateji

Yüzyılı aşkın bir süredir endüstriyel gelişmenin bir bedeli olan küresel ısınma, ozon tabakasının incilmesi, hava ve su kirliliği, toprak erozyonu ve ormansızlaşma vb. konular, günümüzde acil çözümler gerektiren küresel çevre sorunları olarak karşımızda durmaktadır. Çevresel bozulma, toplum ve eko-sistemler için sayısız risk ve zorluklara yol açtığından, doğal çevrenin korunması son yıllarda en çok konuşulan konulardan biri haline gelmiştir (Kim ve diğ., 2019). Hükümetler, politika yapıcılar, savunuculuk grupları, iş dünyası ve tüm dünyada çevre sorunlarına ilişkin farkındalığın artışı gözlenmektedir. Uluslararası çevre anlaşmaları, hükümet çevre politikaları ve düzenlemeleri, endüstri çevre yönetimi uygulamaları ve çevre dostu tüketici davranışları, çevre sorunlarını ele almanın yollarından sadece bazılarıdır (Banerjee, 2002).

Çevresel bozulma ve iklim değişikliğinin uzun vadeli sonuçları ile bunların ekonomik kârlılık ve büyümeye yöneldiği tehditler hakkında artan bir kamuoyu endişesine karşılık olarak, dünyanın dört bir yanındaki işletmeler proaktif olarak çevresel sorumluluk ve çevre yönetiminin iyileştirilmesine yönelik çaba sarf etmektedirler (Aguilera ve diğ., 2007; Aguinis, Glavas, 2012; Chou, 2014; Kim ve diğ., 2017). Çok sayıda kuruluş resmi veya gayri resmi olarak kurumsal çevresel strateji oluşturmaya başlamıştır (Robertson, Barling, 2013). Çevresel strateji, doğal çevreye verdiği önem ile nispeten yeni bir yönetim konseptidir. Bundan önce, örgüt teorisi ve stratejik

yönetim teorisi, işletmelerin çevrelerine, özellikle de işletmenin iç ve dış çevresine uyum sağlamaları gerektiğini vurgulamıştır (Chen, 2012). Ancak, geleneksel stratejik yönetim teorisi, çevreyi dar bir kavram olarak ele almış ve sadece politik, ekonomik, sosyal ve teknik yönleri değerlendirmiştir. Buna karşın, işletmenin dış ortamının önemli bir parçası olan doğal çevreyi göz ardı etmiştir (Shrivastava, 1995; Hart, 1995). Doğal kaynaklar çok sınırlıdır ve işletmelerin ticari faaliyetleri doğal ekolojik ortama tabi tutulmalıdır. Bu nedenle, sürdürülebilir kalkınma giderek daha bir elzem nitelik kazanmıştır. Doğal çevrenin ihmal edilmesi işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı eksikliğine götürebilmektedir (Hart, 1995). Bu bağlamda, Hart (1995), çevresel konuları yönetim teorisine dahil etmek amacıyla “doğal kaynak temelli teoriyi” önermiştir. Bilindiği gibi, geleneksel kaynak temelli teori, işletmelerin değerli, nadir, taklit edilmesi maliyetli ve ikame edilemeyen kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajı sağlayacağı üzerinde durmaktadır (Rumelt, 1984; Barney, 1991). Bu nedenle, “temel yetkinlikleri” yönetmek, rekabet avantajı elde etmek için önemli bir stratejik görevdir (Prahalad, Hamel, 1990). Hart (1995), biyofiziksel ortamın getirdiği kısıtlamaların işletmeler için yeni yetenekler sağlayacağını ve bu doğal kaynak kısıtlamalarının tanınması, yönetilmesi ve kullanılmasının sonuçta sürdürülebilir rekabet avantajına yol açacağını belirterek, bu iddiayı bir adım daha ileri götürmüştür. Daha sonra, Russo ve Fouts (1997), Sharma ve Vredenburg (1998) gibi akademisyenler, Hart (1995)’ın teorisini daha da genişleterek çevresel stratejiyi stratejik yönetimde önemli bir araştırma problemi haline getirmişlerdir (Chen, 2012). İşletme biliminin doğal kaynak temelli görüşünün kavramsal çerçevesini işlevselleştirme girişimleri alan yazında ortaya çıkmaya devam etmektedir (Aragón-Correa ve diğ., 2008; Alt, Díez-de-Castro, Lloréns-Montes, 2015; Solovida, Latan, 2017; Dai, Cantor, Montabon, 2017; Latan ve diğ., 2018; Maziriri, Saurombe, 2018; Liu, Jie 2020). Çevresel strateji, KSS’nin ayrılmaz bir parçası olarak, akademik camiadan ve uygulayıcılardan artan ilgi görmektedir (Zhou ve diğ., 2018).

İlgili alan yazında, “çevresel strateji” teriminin çeşitli tanımlarına rastlanmaktadır. Aragón-Correa ve Sharma (2003), çevresel stratejiyi “kurumsal işi ile doğal çevre arasındaki arayüzü yönetme stratejisi” olarak tanımlamışlardır. Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente ve De Burgos-Jiménez (2004) göre, çevresel strateji, bir işletmenin çevresel sorunlara verdiği stratejik yönelimini ve bunları rekabetçi bir araç olarak nasıl kullandığını ifade eden bir kavramdır. Latan ve diğ. (2018) ise, çevresel stratejiyi,

enerji tüketimini ve israfını azaltmak, yeşil sürdürülebilir kaynakları kullanmak ve çevre yönetim sistemini uygulamak gibi ürünler, süreçler ve kurumsal politikalar yoluyla operasyonların doğal çevre üzerindeki etkisini azaltabilecek bir dizi girişim olarak görmektedirler. Stratejik KSS literatürüne göre (Orlitzky ve diğ. 2011), KSS'nin ayrılmaz bir unsuru olarak çevresel strateji, çevresel hedefler ile diğer kurumsal hedefler arasında yakın bir bağlantı kurmayı içeren kurumsal düzeyde stratejik KSS faaliyetleri olarak anlaşılabilir. Kurumsal çevresel strateji, bir işletmenin sürdürülebilir iş ve doğal çevreye ilişkin stratejisini temsil eden kurumsal düzeyde ele alınan bir kavramdır (Norton ve diğ., 2017; Aragón-Correa, Sharma, 2003). Genel olarak, çevre sorunlarını bir iş organizasyonunun stratejik planlamasına ve özellikle de çevre üzerindeki olumsuz etkiyi azaltan ürünlerin/hizmetlerin ve iş süreçlerinin iyileştirilmesine entegre etmektedir (Banerjee, 2001; Fraj-Andrés, Martínez-Salinas, Matute-Vallejo, 2009). Görüldüğü üzere, çevresel strateji, bir işletmenin stratejik planlama sürecinde çevre koruma girişimlerinin kapsamını ifade etmektedir (Chan, 2010). Genellikle atık ve emisyon azaltma, kapalı devre sistemler, ürün yaşam döngüsü analizi ve çalışan eğitimi vb. işlemler ile gösterilmektedir.

Yöneticiler çevre yönetiminin önemine ilişkin algılarında farklılık gösterdiklerinden dolayı, işletmeler kurumsal çevresel stratejilerinde “en reaktif duruştan en proaktif duruşa” kadar stratejik tutumlarında önemli ölçüde farklılık göstermektedirler (Aragón-Correa, 1998; Murillo-Luna, Garces-Ayerbe, Rivera-Torres, 2007). Reaktif çevresel stratejiyi benimseyen işletmeler sadece çevre düzenlemelerine uymakta ve çevresel yükümlülükleri yük olarak görmektedirler. Proaktif çevresel strateji ise, işletmelerin sürekli öğrenme, toplam kalite çevre yönetimi ve stratejik planlama yoluyla yasaların gerektirdiğinin ötesinde gönüllü kirlilik önleme faaliyetlerini yansıtmaktadır (Sharma, Vredenburg, 1998; Aragón-Correa, Sharma, 2003; Yang, Jiang ve Zhao, 2019). Biyofiziksel çevrenin önemini açıkça tanıyan ve stratejik yönetim ve pazarlamadaki rolünü inceleyen araştırmacılar, strateji oluşturma konusundaki ekolojik kısıtlamaları incelemenin önemli olduğunu ve bu hususların en geniş kurumsal strateji düzeyinde uygulanması gerektiğini savunmuşlardır (Gladwin, Kennelly, 1995; Jennings, Zandbergen, 1995; Shrivastava, 1995; Menon, Menon, 1997). Özellikle çevresel strateji, işletmelerin iş stratejilerini güçlendirmek için çevre sorunlarına tutarlı bir tepki planlamasına ve geliştirmesine olanak sağlayan bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır (Hoffman, 2000). Yukarıdaki tanımlara

dayanarak bu çalışma proaktif kurumsal çevresel stratejiyi, bir işletme faaliyetlerinin doğal çevre üzerindeki çevresel etkilerini azaltma veya en aza indirme çabasıyla benimsediği ve kurumsal düzeyde uzun vadeli stratejik planlamalarına dahil ettiği bir strateji olarak tanımlamaktadır (Mak, Chang, 2019).

2.3.1. Kurumsal Çevresel Strateji Yaklaşımları

Çevresel stratejiler genellikle iki yaklaşımla ele alınmaktadır: reaktif yaklaşım ve proaktif yaklaşım. Reaktif yaklaşımda, dış baskılara cevap verme ihtiyacı nedeniyle çevresel stratejiler uygulanmaktadır. Bunun aksine, proaktif yaklaşımlar yasal gerekliliklerin ötesine geçen gönüllü çevresel stratejilerdir. Benimsenen yaklaşımlar, çevresel stratejinin seçimi ve uygulanması üzerinde etkili olmaktadır (Claver-Cortés ve diğ., 2007; Fraj, Matute, Melero, 2015).

Sharma'nın (2000) belirttiği gibi, “gönüllü (proaktif) bir çevre stratejisi, çevresel düzenlemeleri yerine getirmek ya da standart uygulamalara uymak için değil, operasyonların çevresel etkisini azaltmak için alınan tutarlı işletme eylemleri modelini temsil etmektedir. Bu anlamda proaktif yaklaşım, işletmelerin çevre sorunlarıyla başa çıkabilmeleri için kârlı ve sürdürülebilir yollar olarak önerilmiştir. Heikkurinen (2011) çevresel stratejiler için iki alternatif yaklaşım tanımlamaktadır: Araçsal ve farkındalık yaklaşımı. Tablo 2, değerler, eylemler ve söylemler açısından iki yaklaşımın temel farklılıklarını göstermektedir.

Tablo 2: Kurumsal Çevresel Stratejiye Araçsal ve Farkındalık Yaklaşımları

	Araçsal Yaklaşım	Farkındalık Yaklaşımı
Değerler	Faydacı (Çıkarıcı) Etik	Erdem/Görev Ahlakı
Eylemler	Pasif/Reaktif/Proaktif Eylemler	Girişimci/Yaratıcı Eylemler
Söylemler	Pragmatik/İmge Odaklı Söylemler	Yansıtıcı/kimlik odaklı söylemler

Heikkurinen, Pasi. 2011. Environmental Strategy and Sustainability. **Theory and Practice Of Corporate Social Responsibility**. eds. Samuel O. Idowu, Celine Louche. Berlin: Springer Heidelberg: 123-140.

Araçsal yaklaşım faydacı etik, pasif/reaktif/proaktif eylemler ve pragmatik/imge odaklı söylemlere dayanan değerleri ifade etmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, çevresel sorumluluk temel olarak ekonomik kazanımlar elde etmek için bir araçtır. Bunun aksine, farkındalık yaklaşımı erdem/görev ahlakı, girişimci/yaratıcı eylemler ve yansıtıcı/kimlik odaklı söylemlere dayanan değerleri ifade etmektedir. Bu yaklaşımda, çevresel sorumluluk, çevresel kazançlar elde etmek için bir araçtır. Bu

bağlamda, farkındalık yaklaşımı, sürdürülebilirliğe katkıyı en üst düzeye çıkarmaktadır.

Hyatt ve Berente (2017) ise, çevresel stratejileri, somut ve sembolik yaklaşım olmak üzere iki genel yaklaşıma ayırmaktadırlar. Somut yaklaşım, karar verirken çevresel kriterlere yüksek öncelik vermekte ve genellikle doğal çevreye anlamlı ve özgün bir bağlılık içermektedir. Bunun aksine, sembolik yaklaşım genellikle bir işletmenin itibarını güçlendirmek veya korumak için törensel veya uyum odaklı uygulamalar gerektirmektedir. Ancak çevresel sorunların çözümünde gerçek bir bağlılık söz konusu değildir. Bu anlamda, somut yaklaşım proaktif ve farkındalık yaklaşımına, sembolik yaklaşım ise reaktif ve araçsal yaklaşıma benzemektedir.

2.3.2. Kurumsal Çevresel Stratejilerin Benimsenmesindeki İtici Güçler

Eğer bir işletme sistematik olarak çevre dostu faaliyetleri planlıyor ve uzun vadeli planlarına dahil ediyorsa, bu işletmenin çevresel açısından kurumsal bir stratejiye sahip olduğu söylenebilir. Çevresel stratejiler ile ilgili araştırmalar, bir işletmenin çevresel performansını optimize etmek için hangi stratejileri uygulaması gerektiğini sorgulamasının yanı sıra, kurumsal çevreciliğin hangi faktörlerden etkilendiğini de sorgulamaktadır (Çater, Pra-Nikar, Çater, 2009). İlgili alan yazın çevresel stratejiler için dört geniş motivasyon grubu önermiştir: yasal düzenlemeler, kamusal endişe, beklenen rekabet avantajı ve üst yönetimin bağlılığıdır (Henriques, Sadorsky, 1999; Banerjee, Iyer, Kashyap, 2003). Çevresel stratejiler geliştirmek için itici güçler, dış ve iç güçler olarak ikiye ayrılabilir. Dış güçler, işletme dışındaki makro ve mikro güçler olarak sınıflandırılabilir. Makro güçler; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (Kew, Stredwick, 2005) unsurlardır. Mikro güçler; tedarikçiler, rakipler, müşteriler, pazarlama aracıları ve kamuoyu gibi unsurlar olarak belirtilebilir. İç güçler ise, işletme içindeki güçler olarak ifade edilebilir. Bu unsurlar kombinasyonu, birçok işletmeyi çevrelerine ilişkin sorunları stratejilerine dahil etmeye ve böylece çevresel strateji olarak bilinen şeyi oluşturmaya itmektedir (Hoffman, 2000).

Politik-ekonomik bir çerçeve ile paydaş teorisinin bir kombinasyonuna dayanan bu motivasyon grubu için alan yazın bir tipoloji önermeye çalışmıştır (Henriques, Sadorsky, 1999; Banerjee, Iyer, Kashyap, 2003). Politik-ekonomik çerçeve, işletmelerin stratejilerinin hem işletme içindeki hem de dışındaki siyasi ve ekonomik güçlerden etkilendiğini tartışmaktadır (Stern, Reve, 1980). Öte yandan, paydaş teorisi

(Freeman, 1984) işletmelerin çevresel stratejilerinin bir dizi etkili birey veya gruptan, yani paydaşlarından (Buysse, Verbeke, 2003a; Cordano, Frieze, Ellis, 2004; Fernández Gago, Nieto Antolín, 2004) etkilendiğini ve böylece çevresel bağlamda en önemli paydaş gruplarının düzenleyiciler, organizasyon üyeleri, topluluk üyeleri ve medya grubu olduğunu göstermektedir (Henriques, Sadorsky, 1999; Čater, Pra·Nikar, Čater, 2009; Zabkar ve diğ., 2013). James ve diğ. (1999) ve Sharma (2001) göre, yasal düzenleme, kurumsal çevreciliğin ilk aşamalarında daha önemli gibi görünen minimum ölçüttür, daha sonra diğer unsurlar daha önemli hale gelmektedir.

Düzenleyiciler, işletmelere hem dış politik güç (doğrudan çevre mevzuatı uygulayarak) hem de dış ekonomik güç uygulayan güçlü bir paydaş grubudur (Fernández Gago, Nieto Antolín, 2004). Bu paydaş grubu içinde yer alan hükümet ve diğer düzenleyici güçler, geleneksel olarak işletmelerin çevresel düzenlemelere uymalarını ve çevre üzerindeki yüklerini azaltmalarını önemli ölçüde etkilemektedirler (Banerjee, 2001; Walker, Di Sisto, McBain, 2008). Bu güçler; ambalaj içeriklerini, ürün tasarımlarını ve dağıtım kanallarını düzenlenmekte, izin verilen maksimum emisyonları ve diğer kirlilik biçimlerini kontrol etmektedirler (Banerjee, Iyer, Kashyap, 2003). Bir işletmenin, genel iş ortamında algıladığı devlet belirsizliği ve sıkıntı, o işletmenin yetenek ve kaynaklarını proaktif çevresel strateji geliştirmek için kullandığını göstermektedir (Aragón-Correa, Sharma, 2003).

Çevresel stratejilerin itici gücü olarak kamusal endişe, topluluk üyeleri ve medya grubu gibi iki çevresel paydaş grubundan oluşmaktadır (Henriques, Sadorsky, 1999). Politik-yasal çerçevede kamusal endişe, çevre aktivistleri gibi farklı çıkar grupları tarafından uygulanan bir dış politik güç ve çevre dostu ürünler talep eden müşteriler tarafından uygulanan bir dış ekonomik güç olarak tanımlanabilir. İşletmeler bu dış baskılara, çevresel stratejiler geliştirerek ve uygulayarak cevap vermektedirler (Banerjee, Iyer, Kashyap, 2003; Kovács, 2008). Bir işletmenin çevre yönetimine yönelik algıladığı müşteri ve rakip baskısı, proaktif çevresel strateji geliştirme yeteneğini arttırmaktadır (Henriques, Sadorsky, 1999; Delmas, Toffel, 2004; González-Benito, González-Benito, 2006; Ateş ve diğ., 2012; Yang ve diğ., 2019).

Strateji araştırma alanında, kurumsal çevrecilik için itici gücü olarak sürdürülebilir rekabet avantajı gösterilmektedir (Porter, 1991; Porter, Van Der Linde, 1995; Banerjee, 2001; Aragón-Correa, Sharma, 2003; Delmas, Hoffmann, Kuss, 2011). Dış baskılara ek olarak, iç mekanizmalar da bu süreci desteklemektedir ve ileri görüşlü işletmeler

yalnızca çevresel performanslarını artırmak için değil, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için proaktif çevresel strateji benimsemektedirler (Theyel, 2006; Zhu, Sarkis, Lai, 2008). Kısacası, doğal kaynak temelli görüşe göre (Hart, 1995), çevresel endişeleri başarılı bir şekilde entegre etme yeteneği, rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik bir yetenek haline gelmektedir.

Son olarak, kurumsal çevrecilik için itici güç olarak üst yönetimin bağlılığı gösterilmektedir (Liu, Guo, Chi, 2015; Latan ve diğ., 2018). Üst yönetimin bağlılığı, örgütsel paydaşlarla bağlantılıdır (Henriques, Sadorsky, 1999) ve politik-yasal çerçevede önemli bir iç siyasi güç olarak görülebilir (Banerjee, Iyer, Kashyap, 2003). Çoğunlukla üst yönetimin çevreciliğe bağlılığı, hükümet mevzuatını bir tehdit olarak gören ve/veya müşterileri çevreye duyarlı olan işletmelerde mevcuttur (Banerjee, 1998). Bu tür bir bağlılık, sadece bir işletmenin çevresel stratejisi üzerindeki doğrudan etkisi nedeniyle değil, aynı zamanda diğer paydaşları etkilemesiyle de önemlidir. Bilindiği gibi, kurumsal davranışı şekillendiren yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Üst yönetimin tutumu ve algısı, çevresel stratejinin benimsenmesi için önemli bir itici güç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, üst yönetimin tutumu ve çevresel stratejinin algılanan önemi, işletmenin stratejik önceliklerini önemli ölçüde etkilemektedir (Banerjee, Iyer, Kashyap, 2003).

2.3.3. Kurumsal Çevresel Stratejilerin Performans Sonuçları

Alan yazın, çevresel stratejilerin iki tür sonucuna odaklanmaktadır. Bir işletmenin çevresel performansına yansıyan doğrudan sonuçlar ve ekonomik performans göstergeleri ile temsil edilen dolaylı sonuçlar (Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, De Burgos-Jimenez, 2004). Çevresel performans; çevre ile ilgili raporlar (sürdürülebilirlik raporları, kurumsal sosyal sorumluluk raporları, entegre raporları vb.), çevresel ödüller, çevresel denetimler ve derecelendirmeler, emisyon ve atık seviyeleri, kaynak kullanımı, verimlilik seviyeleri vb. ölçülebilir göstergelerle belirlenmektedir (Banerjee, 2002). Çevresel stratejilerin ekonomik sonuçları ise, bir işletmenin kârlılığı ve/veya bunun rakiplerine karşı çoğunlukla finansal göstergeler açısından konumu ile ölçülmektedir (Čater, Pra-Nikar, Čater, 2009).

Alan yazındaki araştırmalar, çevresel stratejilerin uygulanmasının; kurumsal çevresel raporlama, çevre yönetim muhasebesi, azaltılmış atık, düşük enerji tüketimi, tedarikçilerle yeşil işbirliği, yeşil süreç inovasyonu, eko inovasyon, edinilmiş çevre

standartları, çevresel ürün kalitesi ve gelişmiş yeşil imaj vb. çevresel performans göstergeleri üzerinde olumlu sonuçları olduğunu ortaya koymuştur (Hart, 1995; Judge, Douglas, 1998; Chan, 2005; Chen ve diğ., 2015, Čater, Pra-Nikar, Čater, 2009; Ateş ve diğ., 2012; Alt, Díez-de-Castro, Lloréns-Montes, 2015; Liu, Guo, Chi, 2015; Bae, 2017; Solovida, Latan, 2017; Dai, Cantor, Montabon, 2017; Tsai, Liao, 2017; Latan ve diğ., 2018; Lestari, Hamzah, Maelah, 2019; Yang, Jiang, Zhao, 2019). Ayrıca, daha proaktif bir çevresel strateji benimsemenin iyileştirilmiş çevresel performansa yol açtığı araştırmalarla desteklenmiştir (Klassen, Whybark, 1999; Russo, Fouts, 1997), ancak bu iyileştirilmiş çevresel performansın gerçekten elde edilip edilmediğine dair hala çelişkili bulgular bulunmaktadır (Lee, Rhee, 2007).

Çevresel stratejilerin ekonomik/finansal performans üzerindeki doğrudan etkisi ise, alan yazında nispeten karışık destek almıştır (Christmann, 2000; Margolis, Walsh, 2003; Bansal, 2005; Aragón -Correa, Rubio-L'opez, 2007; Ateş ve diğ., 2012; Wei ve diğ., 2017). Çevre yönetiminin gelişiminin ilk aşamalarında araştırmacılar bir işletmenin çevresel girişimlerinin finansal performansını kötüleştirebileceğini öne sürmüşlerdir (Ahmed, Montagno, Firenze, 1998; Aragón -Correa, Rubio-L'opez, 2007). Bu ilk düşünce daha sonra çevresel stratejiler ve işletme performansı arasında negatif (Bansal, 2005; Zhu, Sarkis 2004) veya anlamsız (Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, De Burgos-Jimenez, 2004; Watson ve diğ., 2004; González-Benito, González-Benito, 2005; Wagner, 2005; Aragón -Correa, Rubio-L'opez, 2007; Lee, Rhee, 2007; Walker, Wan 2012; Torugsa, O'Donohue, Hecker, 2013; Ryszko, 2016) ilişki bulan bazı çalışmalarla yeniden canlandırılmıştır. Öte yandan, daha da fazla sayıda çalışma, çevresel stratejinin rekabet avantajı (Porter, 1991; Porter, Van Der Linde, 1995; Banerjee, 2001; Aragón-Correa, Sharma, 2003; Delmas, Hoffmann, Kuss, 2011) ve finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. (Klassen, Mclaughlin, 1996; Russo, Fouts, 1997; Ahmed, Montagno, Firenze, 1998; Judge, Douglas, 1998; Klassen, Whybark, 1999; Christmann, 2000; Chan, 2005; Montabon, Sroufe, Narasimhan, 2007; Aragón-Correa ve diğ., 2008; Mengue, Auh, Ozanne, 2010; Huang, Shih, 2010; Yang, Hong, Modi, 2011; Hofer, Cantor, Dai, 2012; Wong ve diğ., 2012; Flammer, 2013; Feng, Zhao, Su, 2014; Wu ve diğ., 2014; Buysse, Verbeke, 2003b; Wu ve diğ., 2015; Liu, Guo, Chi, 2015; Lucas, Noordewier, 2016; Ko, Liu, 2017; Dai, Cantor, Montabon, 2017; Peng ve diğ., 2018; Foustieris ve diğ., 2018; Al-Mawali ve diğ., 2018).

Çevresel stratejilerin işletme performansı üzerindeki etkisine ilişkin yukarıdaki genel sonuçlara ek olarak, çeşitli çalışmalarda çevreye karşı sorumlu kurumsal davranışların sonuçlarının uygulanan stratejinin proaktiflik düzeyine bağlı olduğu bulunmuştur. Araştırmalar, değerli kurumsal yeteneklerin aracılık ettiği durumlarda proaktif kurumsal çevresel stratejinin finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Christmann, 2000; Hart, 1995; Marcus, Geffen, 1998; Russo, Fouts, 1997; Sharma, Vredenburg, 1998; Wagner, 2005; Ryszko, 2016). Orta menzilli proaktif çevresel stratejinin kirliliği ve maliyetleri düşürdüğü ve ek net değer yarattığı araştırmalarla kanıtlanmıştır (Lehni, 2000; Aragón-Correa ve diğ., 2008). Ürün ve süreçlerdeki inovasyonlara odaklanan en yüksek proaktif çevresel stratejinin sadece maliyetleri düşürmediği, aynı zamanda bir işletmenin itibarını arttırdığı ve kendine özgü organizasyon yeteneklerinin gelişimine katkıda bulunduğu da ortaya konulmuştur (Hart, 1995; Christmann, 2000; Aragón-Correa ve diğ., 2008). Reaktif çevresel stratejilerin sadece işletmelerin ekonomik performansı ile önemli bir ilişkisi varken, proaktif çevresel stratejilerin ise, işletmelerin hem ekonomik hem de çevresel performansı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ampirik çalışmayla desteklenmiştir (Peng ve diğ., 2018). Yukarıdaki tartışmaya dayanarak, çevresel stratejiler ve işletmelerin ekonomik performansı arasındaki ilişki hakkında birleşik bir kanıt olmadığı sonucuna varılabilir. Bununla birlikte, pozitif bir ilişki bulan çalışmaların daha fazla olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3'te görüldüğü gibi, proaktif çevresel strateji üzerine yapılan araştırmalar farklı teorik perspektiflerden faydalanmıştır. Çok sayıda çalışma, dinamik yetenekler teorisi (Aragón-Correa, Sharma, 2003; Ryszko, 2016) dahil olmak üzere kaynak temelli teoriyi kullanmıştır (Sharma, Aragón-Correa, Rueda-Manzanares, 2007; Ateş ve diğ., 2012; Alt, Díez-de-Castro, Lloréns-Montes, 2015; Chen ve diğ., 2015; Bae, 2017; Solovida, Latan, 2017; Latan ve diğ., 2018; Yang, Jiang, Zhao, 2019). Diğer bir kavramsal altyapı paydaş teorisi (Henriques, Sadowsky, 1999; Buysse, Verbeke, 2003a; Alt, Díez-de-Castro, Lloréns-Montes, 2015; Dai, Chana, Yee, 2018) ve durumsallık teorisidir (Aragón-Correa, Sharma, 2003, Ateş ve diğ., 2012; Tsai, Liao, 2017; Al-Mawali ve diğ., 2018). Bazı araştırmacılar bu alanda kurumsallaşma teorisini benimsemişlerdir (Bansal, 2000; Menguc, Auh, Ozanne, 2010; Ko, Liu, 2017; Duque-Grisales, Caracue Villegas, Sánchez 2019). Proaktif çevresel strateji ve firma performansı arasındaki bağlantılar üzerine yapılan araştırmalarda, (doğal) kaynak

temelli teorinin yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Aragón-Correa ve diğ., 2008; Menguc, Auh, Ozanne, 2010; Buysse, Verbeke, 2003b; Dai, Cantor, Montabon, 2017; Ko, Liu, 2017; Fousteris ve diğ., 2018; Duque-Grisales, Caracue Villegas, Sánchez, 2019; Lestari, Hamzah, Maelah, 2019). Bu nedenle, doğal kaynak temelli teori bu çalışma bağlamında en yararlı görünmektedir.

Tablo 3: Proaktif Çevresel Strateji Araştırması ile ilgili Yazın Taraması

Yazarlar)/ Yıl	Teori	Ana Bulgular
Aragón-Correa, Sharma (2003)	Durumsallık Teorisi Dinamik Yetenekler Teorisi	Genel iş ortamında algılanan devlet belirsizliği ve algılanan sıkıntı, bir işletmenin yetenek ve kaynaklarını proaktif çevresel strateji (PÇS) geliştirmek için kullanma olasılığını arttırmaktadır. Bunun aksine algılanan örgütsel etki belirsizliği, algılanan karmaşıklık ve algılanan karar yanıtı belirsizliği, bir işletmenin yetenek ve kaynaklarını PÇS geliştirmek için kullanma olasılığını azaltmaktadır. Algılanan devlet belirsizliği ve algılanan karmaşıklık, PÇS ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte iken, algılanan örgütsel etki belirsizliği, karar yanıtı belirsizliği ve algılanan cömertlik, PÇS ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır.
Sharma, Aragón-Correa, Rueda-Manzanares (2007)	Kaynak Temelli Teori	Stratejik proaktivite ve sürekli inovasyon yeteneği ile PÇS arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Algılanan belirsizlik, sürekli inovasyon ve PÇS ilişkisini olumlu yönde etkilemektedir.
Aragón-Correa ve diğ., (2008)	Doğal Kaynak Tabanlı Teori	KOBİ'lerin paylaşılan vizyon, paydaş yönetimi ve stratejik proaktivite yeteneği, PÇS ile olumlu yönde ilişkilidir. Ayrıca, PÇS ile finansal performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
Menguc, Auh, Ozanne (2010)	Kurumsallaşma Teorisi Meşruiyet Teorisi Kaynak Tabanlı Teori	Bir işletmenin girişimci yönelimi ile PÇS arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Hükümet düzenlemelerinin yoğunluğu, girişimci yönelimi ile PÇS arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte iken, müşterilerin çevresel sorunlara duyarlılığı bu ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir. PÇS ile satış ve kâr büyümesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
Huang, Shih (2010)	Çevre Koruma Teorisi	Çevresel strateji, çevresel bilgi dolaşım süreci ve kurumsal performans ile olumlu ilişkilidir. Aynı zamanda, çevresel bilgi dolaşım süreci kurumsal performans ile olumlu ilişkilidir.
Delmas, Hoffmann, Kuss (2011)	-	Özümseme kapasitesinin, çevresel proaktivite ve rekabet avantajı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Aynı zamanda, çevresel proaktivitenin rekabet avantajı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Ayrıca, çevresel proaktivite, özümseme kapasitesi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Dahası, yönetim desteği, özümseme kapasitesi ve çevresel proaktivite arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
Ateş ve diğ., (2012)	Durumsallık Teorisi Kaynak Temelli Teori	Çevresel yatırımlar ile çevresel performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. PÇS, müşteri baskısı ve örgütsel bağlılıktan olumlu yönde etkilenmektedir. Çevresel yatırımlar, PÇS ile çevresel performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Wu ve diğ., (2014)	Uyum Perspektifi	Tedarik zinciri stratejisi, kurumsal çevresel stratejiye uygun şekilde hizalandığında, genel olarak gelişmiş bir performansa yol açmaktadır.
Feng, Zhao, Su (2014)	Örgütsel Öğrenme Teorisi	Çevre yönetim sistemleri ve örgütsel öğrenme yöneliminin dört boyutu (öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, bilgi paylaşımı) arasındaki etkileşimler, firma performansını olumlu yönde etkilemektedir.
Liu, Guo, Chi (2015)	Ulusal İş Sistemleri Perspektifi Diyalektizm Perspektifi	Odak işletmenin ana ülkesindeki çevre koruma düzenlemeleri, paydaş normları ve işletmedeki üst düzey yöneticilerin çevre dostu zihniyetleri, PÇS ile olumlu bir ilişki içerisindedir. Batılı işletmelerde, üst düzey yöneticilerin zihniyetleri, PÇS üzerinde en güçlü etkiye sahipken, çevre koruma düzenlemeleri PÇS üzerinde en zayıf etkiye sahiptir Çin'deki işletmeler için, yönetmelikler, paydaş normları ve üst düzey yöneticilerin zihniyetleri, PÇS üzerinde benzer etkilere sahiptir. Batı ülkelerindeki işletmelerin PÇS'si, Çin'deki işletmelere kıyasla çevresel performans üzerinde ekonomik performansa göre daha güçlü bir etkiye sahipken, Çinli işletmeler arasında PÇS'nin hem çevresel hem de ekonomik performans üzerinde benzer etkileri vardır. PÇS'nin Batılı işletmelerde çevresel performans üzerinde Çinli işletmelere göre daha güçlü bir etkisi varken, PÇS, Çinli işletmelerin ekonomik performansı üzerinde Batı işletmelere göre daha güçlü bir etkiye sahiptir.
Alt, Díez-de-Castro, Lloréns-Montes (2015)	Doğal Kaynak Temelli Teori Paydaş Teorisi	Paylaşılan vizyon, PÇS ile çevresel performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenlemektedir. Çalışan paydaş entegrasyonu, PÇS aracılığıyla çevresel performansla ilişkilidir.
Buyse, Verbeke (2003b)	Kaynak Temelli Teori	Çevresel liderlik yaklaşımının, bu konudaki alan yazına uygun olarak, finansal performansla ilişkili olduğu görülmektedir. Şaşırtıcı sonuç, Belçika merkezli işletmeler için çevresel strateji ile finansal performans arasında net bir ilişki kurulabilmesidir, ancak yabancı çok uluslu işletmelerin iştirakleri için değil. Buna karşılık, endüstri büyüme oranının çevresel liderlik ile finansal performans arasındaki ilişkiyi etkilediği görülmemektedir.
Chen ve diğ., (2015)	Kaynak Temelli Teori	Pazar yönelimi, çevresel stratejiyi olumlu yönde etkilemekte ve bu durumdan hem çevresel ürün kalitesi hem de çalışanların çevresel katılımı olumlu yönde etkilenmektedir. Sonuç olarak hem çevresel ürün kalitesi hem de çalışanların çevresel katılımı, çevresel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda, çevre taahhüdü, pazar yönelimi ve çevresel strateji arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir.
Ryszko (2016)	Kaynak Temelli Dinamik Yetenekler Teorisi	Bulgular, PÇS'nin firma performansını doğrudan etkilediğini doğrulamamaktadır. Ancak sonuçlar, bu ilişkide teknolojik eko-inovasyonun önemli aracı rolünü göstermektedir.
Ko, Liu (2017)	Kaynak Temelli Teori Kurumsal Teori	Pazarlama ve Ar-Ge yeteneği, KOBİ'lerin çevresel stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmekte ve pazarlama ve Ar-Ge yeteneği birlikte seri çoklu arabuluculuk ilişkisi oluşturmaktadır.
Bae (2017)	Doğal Kaynak Tabanlı Teori	Koreli ihracatçıların üstün çevresel yetenekleri, iç ve dış çevresel strateji üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Dış çevresel strateji, çevresel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, iç çevresel strateji çevresel performans üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir. Koreli ihracatçıların çevresel kapasiteleri ise çevresel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Solovida, Latan (2017)	Doğal Kaynak Tabanlı Teori	Çevresel strateji, çevresel performansı doğrudan ve çevre yönetimi muhasebesini kullanarak dolaylı olarak etkilemektedir.
Dai, Cantor, Montabon (2017)	Doğal Kaynak Temelli Teori Strateji-Yapı-Performans Çerçevesi	Proaktif kurumsal çevresel strateji, tedarikçilerle yeşil iş birliği ve yeşil süreç inovasyonu yoluyla operasyonel performansı arttırmaktadır.
Tsai, Liao (2017)	Durumsallık Teorisi	Piyasa talebi ve devlet sübvansiyonu, çevresel strateji ve eko inovasyon arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle, işletmelerin yüksek düzeyde piyasa talebi ve devlet sübvansiyonu altında eko inovasyonu geliştirmek için PÇS benimsemeleri daha olasıdır. Ayrıca, sonuçlar inovasyon yoğunluğunun, çevresel strateji ve eko inovasyon arasındaki ilişkiyi etkilediğini, ancak etkinin yönünün farklı eko inovasyon kategorilerine göre değiştiğini göstermektedir.
Latan ve diğ., (2018)	Doğal Kaynak Tabanlı Teori	Çevresel stratejilerin kurumsal çevresel performans üzerinde hem doğrudan hem de çevre yönetim muhasebesi yoluyla dolaylı etkisi vardır. Benzer bir biçimde üst yönetimin taahhüdünün kurumsal çevresel performans üzerinde hem doğrudan hem de çevre yönetim muhasebesi yoluyla dolaylı etkisi vardır. Algılanan çevresel belirsizlik çevre yönetim muhasebesi kullanımı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
Peng, Tu, Elahi, Wei (2018)	-	Hem komuta ve kontrol hem de piyasaya dayalı çevre düzenlemeleri, reaktif çevresel stratejiyi (RÇS) önemli ölçüde etkilemektedir. Ancak, PÇS'in sadece piyasaya dayalı çevre düzenlemesi ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Öte yandan RÇS'in sadece işletmelerin ekonomik performansı ile anlamlı bir ilişkisi vardır. PÇS ise, işletmelerin hem ekonomik hem de çevresel performansı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
Dai, Chana, Yee (2018)	Paydaş Teorisi Schumpeterian' in Rekabet Görüşü Rekabetçi Değerler Modeli	Bir işletmenin çevre yönetimine yönelik algılanan müşteri ve rakip baskıları, PÇS ile olumlu ilişkilidir. Bir işletmenin esneklik ve kontrol yöneliminin, çevre yönetimine yönelik algılanan müşteri baskısı ile PÇS arasında olan ilişkiye bir etkisi yoktur. Bir işletmenin esneklik yönelimi, çevre yönetimine yönelik algılanan rakip baskısı ile PÇS arasında olan ilişkiyi olumsuz yönde azaltmaktadır Bir işletmenin kontrol yönelimi, çevre yönetimine yönelik algılanan rakip baskısı ile PÇS arasında olan ilişkiyi olumlu yönde yönetmektedir.
Fousteris ve diğ., (2018)	Kaynak Temelli Teori	Çevresel strateji, işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Araştırma sonuçları, maliyet ve farklılaştırmanın getirdiği rekabet avantajının bir işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde bile aktif çevresel stratejilerin ve değerli rekabet fırsatlarının (maliyet tasarrufu, ürün çeşitlendirmesi) karşılıklı etkisini göstermektedir.
Al-Mawali ve diğ., (2018)	Durumsallık Teorisi	Çevresel strateji, çevre yönetim muhasebesinin kullanım düzeyini ve çevre yönetim muhasebesi ile kurumsal performans arasındaki pozitif ilişkiyi olumlu yönde etkilemektedir.
Yang, Wang, Zhou, Jiang (2019)	Yönetimsel Biliş Teorisi	Algılanan iş/sosyal baskısı ile PÇS'e yönetimsel odaklanma arasında pozitif bir ilişki vardır. PÇS'e yönetimsel odaklanma işletmenin inovasyon yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir. PÇS'e yönetimsel odaklanma, algılanan iş baskısının inovasyon yeteneği üzerindeki etkisine kısmen aracılık ederken, algılanan sosyal baskı ile inovasyon

		yeteneği arasındaki ilişkiye ise tam aracılık etmektedir. Hükümet müdahalesi (devlet mülkiyeti ve idari kontrol), PÇS'e yönetsel odaklanma ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir.
Dou, Su, Wang (2019)	Örgütsel Kimlik Teorisi Stratejik Referans Noktası Teorisi Sosyo-Duygusal Servet Koruma Teorisi	Ailenin sahip olduğu hisselerin yüzdesi (family ownership), bir işletmenin PÇS'i benimseme derecesi ile olumlu ilişkilidir ve bu ilişkiye uzun dönemli yönelim (long-term orientation) aracılık etmektedir. Ancak bu arabuluculuk etkisinin sadece ailenin işletmenin sürekliliğine yüksek düzeyde bağlılığı (family commitment) olduğunda önemli olduğu görülmektedir.
Yang, Jiang, Zhao (2019)	Kaynak Tabanlı Teori	PÇS'in, paydaş entegrasyon yeteneği üzerinde inovasyon yeteneğinden daha olumlu bir etkisi vardır. Örgütsel öğrenme, PÇS'in inovasyon yeteneği üzerindeki etkisine paydaş entegrasyon yeteneğinden daha güçlü bir şekilde aracılık etmektedir. Çapraz fonksiyonel koordinasyon ise, PÇS'in paydaş entegrasyon yeteneği üzerindeki etkisine inovasyon yeteneğinden daha güçlü bir şekilde aracılık etmektedir.
Das, Biswas, Jilani, Uddin (2019)	Hedef Belirleme Teorisi Sosyal Kimlik Teorisi Sosyal Öğrenme Teorisi	Kurumsal çevresel stratejinin, gönüllü çevresel davranış üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur. Ancak, kurumsal çevresel strateji dolaylı olarak, arabuluculuk etkisi ile çalışanların psikolojik yeşil iklim algıları yoluyla gönüllü çevresel davranışlarını etkilemektedir.
Duque-Grisales, Caracue Villegas, Sánchez (2019)	Kurumsalaşma Teorisi Doğal Kaynak Tabanlı Teori	Çevresel girişimler ile çok uluslu işletmelerin coğrafi olarak uluslararası çeşitlendirilmesi arasında olumlu bir ilişki vardır. Ancak çevresel faaliyetler, yeşil inovasyon ve emisyon kontrolü ile çok uluslu işletmelerin coğrafi olarak uluslararası çeşitlendirilmesi arasında olumlu bir ilişki yoktur. Yönetim Kurulu bağımsızlığı, çevresel girişimler, çevresel faaliyetler ve yeşil inovasyon ile çok uluslu işletmelerin coğrafi olarak uluslararası çeşitlendirilmesi arasındaki ilişkiyi güçlendirmekte iken, emisyon kontrolleri ile çok uluslu işletmelerin coğrafi olarak uluslararası çeşitlendirilmesi arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilememektedir.
Lestari, Hamzah, Maelah (2019)	Kaynak Temelli Teori	Kurumsal çevresel stratejinin, kurumsal çevresel raporlamaya nasıl katkıda bulunabileceğini araştırmak amacıyla, Endonezya Menkul Kıymetler Borsası'nda listelenen fidanlık işletmelerinden veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılarak bir vaka çalışması yapılmıştır. PÇS'i olan işletmeler sosyal takdir nedeniyle, kurumsal çevre raporu yayımlanmaktadır. Buna karşın, RÇS'i olan işletmeler, paydaşların ihtiyaç ve taleplerini karşılamak, iyi kurumsal imaj elde etmek ve olumsuz etkilerden kaçınmak için kurumsal çevre raporu yayınlamaktadır.
Mao, Bao, Zhou (2019)	Üst Kademeler Teorisi	Girişimcilerin çevre eğitim düzeyi ve deneyimi, PÇS üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bir işletmenin ileriye dönük bir stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayıp uygulayamayacağı, büyük ölçüde girişimcinin algısına, riske karşı tutumuna ve projelere bağlılığına bağlanmaktadır.

2.3.4. Genel Rekabetçi Çevre Stratejileri

Orsato (2006), “Yeşil olmak ne zaman öder?” sorusunun cevabını vermeye yönelik atılacak ilk adım olarak, çevre ile ilgili yatırımların rekabet avantajı kaynağı olma

potansiyellerine göre sınıflandırılması gerektirdiğini belirterek, Şekil 9’da sunulan çerçeveyi önermiştir.



Şekil 9: Genel Rekabetçi Çevre Stratejileri

Orsato, Renato J. Winter 2006. Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?'. *California Management Review, Strategies for Corporate Social Responsibility*. c. 48, s.2, 127-143.

Şekil 9’daki çerçeve, işletmelerin benimseyebileceği genel rekabetçi çevre stratejisi türlerini göstermektedir. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrinin yapısı, bu endüstri içerisinde işletmenin konumu, işletmenin hizmet verdiği pazar türleri ve yetenekleri, uygun rekabetçi odağını (örgütsel süreçler veya ürünler/hizmetler) ve potansiyel rekabet avantajı kaynağını (maliyet veya farklılaştırma) belirlemektedir. Örgütsel süreçler ile ürünler/hizmetler arasındaki ayırım sadece dört stratejinin bağımsız çalışabilmesi nedeniyle mümkündür. Örneğin, bir işletme, çevre yönetim sistemini ilk onaylayan olmakla, rakiplerinden farklılaşabilirken, ürünlerinde/hizmetlerinde herhangi bir çevresel özellik sunmamaktadır. Tersine, bir işletme eko-etiketli ürünler satmaya karar verebilir, ancak örgütsel süreçlerinin yeşil özelliklerini keşfetmeyebilir.

Örgütsel süreçlere ve ürünlere/hizmetlere dayalı rekabet avantajı arasındaki fark gerçekten zor olduğu için, çoğu yönetici aynı anda birden fazla çevre stratejisini takip

etme eğiliminde olabilmektedir. Bu çevre stratejileri, özellikle de genel iş stratejisi ile uyumlu değilse, işletmeler değerli kaynakları boşa harcıyor olabilirler (Orsato, 2006).

Porter ve Claas Van der Linde (1995)'nin görüşüne göre, işletmelerin sadece çevresel yatırımlardan kâr elde etmek için gizli fırsatlar bulmaları ve nihayetinde bu yatırımları rekabetçi avantaj kaynaklarına dönüştürmeleri gerekecektir.

Orsato (2006)'ya göre, örgütsel süreçlerin maliyetini ve çevresel etkisini eş zamanlı olarak azaltması gereken işletmeler “Strateji 1- Eko-Verimlilik” üzerine odaklanmalıdırlar. Genel olarak, Strateji 1'e odaklanan işletmeler, çevresel etkilerini ve bunlarla ilişkili maliyetleri düşürürken, örgütsel süreçlerinin verimliliğini sürekli olarak artıracak yetenekler geliştireceklerdir. Örgütsel süreçlerin çevresel etkilerine odaklanmak, yeşil süreç inovasyonu çağrıştırmaktadır. Yeşil süreç inovasyonu, rafine ve yükseltilmiş yeşil teknolojiyi kullanarak, bir işletmenin kaynak tüketimini, maliyetlerini, verimsizliğini ve kirliliğin olumsuz etkilerini azaltmakta ve böylece pazarda rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Rusinko, 2007, Chang, 2011; Richard ve diğ., 2016; Chen, Liu, 2019). Yeşil süreç inovasyonu ile ilgilenen işletmeler, düşük maliyet avantajlarından yararlanmak için maliyet liderliği stratejisi benimseyebilirler (Chen, Lai, Wen, 2006). Chen ve Liu (2019), yaptıkları çalışmada, maliyet liderliği stratejisinin, yeşil süreç inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenlediğini bulmuşlardır. Sonuç olarak, “Eko-Verimlilik” stratejisinin, yeşil süreç inovasyonu ile maliyet liderliği stratejisini birleştirdiği görülmektedir.

Bazı işletmeler sadece örgütsel süreçlerinin verimliliğini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda müşterilerin ve halkın çabalarını görmelerini istemektedirler. Bu durumdaki işletmeler, “Strateji 2 - Uyumluluğun Ötesinde Liderlik” stratejisine yönelmelidirler. Örneğin, CERES İlkeleri, Küresel İlkeler Sözleşmesi veya Küresel Raporlama Girişimi gibi programların benimsenmesi, nihayetinde işletmeleri rakiplerden farklılaştırabilir ve işletme için bazı olumlu sonuçlar üretebilir. Uyumluluğun ötesine geçen örgütsel süreçler, bir işletmenin imajı üzerinde dolaylı etki yapabilir ve sonuçta tüketicilerin alışveriş davranışlarını etkileyebilir.

“Strateji 3 - Eko Markalaşma”, ürünlerin çevresel özelliklerine dayalı pazarlama farklılaştırmasıdır. Geniş anlamda, “bir işletme sadece düşük bir fiyat teklif etmenin ötesinde alıcılar için değerli olan benzersiz bir şey sunduğunda kendisini rakiplerinden ayırtmaktadır.” Eko-markalamaya dayalı stratejilerden rekabet avantajı elde etmeyi

amaçlayan işletmelerin üç temel ön koşulu yerine getirmeleri gerekmektedir: tüketiciler ekolojik farklılaştırma maliyetlerini ödemeye istekli olmalıdırlar, ürünün çevresel performansı hakkında güvenilir bilgiler tüketicinin kullanımına sunulmalıdır ve farklılaştırmanın rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır. Açıkçası, tüketicilerin satın alımları için açık bir fayda algılamaları gerekmektedir. Ürünlerin çevresel etkilerine odaklanmak, yeşil ürün inovasyonunu çağrıştırmaktadır. Yeşil ürün inovasyonu, çevreye olan negatif etkilerin azaltılmasını amaçlayan yeni üretilmiş ürünler olarak kabul edilmektedir (Rennings, Zwick, 2002; Ziegler, Rennings, 2004; Rennings ve diğ., 2006). Yeşil ürün inovasyonu, çevresel kaygıları dikkate alan yeni özellikler eklemek için ürün tasarımı ve geliştirmesini gerektirmektedir. (Dangelico, Pujari, 2010) ve böylece işletmelerin farklılaştırma stratejilerini desteklemektedir. Yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkinin farklılaştırma stratejisi ile geliştiği ampirik çalışmayla desteklenmiştir (Chen, Liu, 2019). Sonuç olarak, “Eko Markalaşma” stratejisinin, yeşil ürün inovasyonu ile farklılaştırma stratejisini birleştirdiği görülmektedir.

Sonuçta, “yeşil olmak daha pahalıya mâl oluyorsa”, işletmenin ekolojik yatırımları ödemesinin tek yolu farklılaştırma stratejisine yöneltmektir. Diğer yandan rekabetin büyük oranda fiyata dayalı olduğu endüstrilerde farklılaştırma stratejisinin uygulanması mümkün olmayabilir. Bu durumda, fiyat üzerinden rekabet edebilecek ürün veya hizmetlerin çevresel yatırımları nasıl dengeleyebileceği konusu önem kazanmaktadır. Ambalaj endüstrisini örnek alırsak, her ne kadar farklılaştırma için bir alan olsa da rekabet büyük oranda fiyata dayalıdır. Dolayısıyla, ambalaj malzemesinin fiyat ve çevresel performans konusunda rekabetçi olması gerekmektedir. Bu durumda, “Strateji 4 - Çevresel Maliyet Stratejisi’ne” odaklanılması önerilmektedir.

Örneğin, Ecolean 1997 yılında İsveç’in güneyindeki Helsingborg’da faaliyete geçen bir ambalaj üreticisidir ve kısa bir sürede işletme etkileyici bir büyüme elde etmiştir. Ecolean’ın etkileyici büyümesini açıklayan şey açık bir “Çevresel Maliyet Stratejisi”dir. Ortalama olarak, Ecolean ambalajı rakiplerinden %25 daha az maliyette üretmekte, aynı zamanda en düşük çevresel etkiyi de sunmaktadır. Bu mümkündür, çünkü Ecolean ambalaj için yepyeni bir öneri kabul etmiştir. Ambalaj üretimde kullanılan geleneksel plastik hammaddesinin %40 ile %60’ını kalsiyum karbonatla ikame etmiştir. Kalsiyum karbonat, yer kabuğundaki en bol minerallerden biri olmasının yanı sıra, herhangi bir toksisite göstermemektedir. Ecolean yaptığı

araştırmalarla, ürünlerinin çevresel etkisinin, ürün yaşam döngüsünün tüm aşamalarında rakip malzemelere göre önemli ölçüde daha düşük olduğu sonucuna varmıştır. Kısacası, Ecolean çevresel maliyet liderlik stratejisinin öğretici bir örneğini temsil etmektedir.

Orsato (2006), tarafından sunulan bu çerçevede, örgütsel süreçler ile ürünler/hizmetler arasındaki ayrım, yöneticilerin kullanabileceği stratejik tercihler arasındaki ödünleşmelerin tanımlanmasına olanak tanımaktadır. Porter (1996)'a göre, sürdürülebilir bir stratejik konum, yöneticilerin ödünleşmeler arasında çevre yönetiminde rekabetçi konuma gelmeleri için, örgütsel süreçlere veya ürünlere/hizmetlere stratejik odaklanma arasında seçim yapmalarını gerektirmektedir.

Diğer yandan, örgütsel süreçlerdeki verimlilik, bir ürünün nihai fiyatının düşürebileceğinden ve pazarda rekabet etme şansını artırabileceğinden, örgütsel süreçler ve ürünler arasındaki herhangi bir ayrımın bir anlamı olmadığı iddia edilebilir. Böyle bir iddia, örgütsel süreçlerdeki eko-verimliliklerin bir ürünü çevresel maliyet lideri yapmak için yeterli olması durumunda doğrudur. Ancak, bu nadiren gerçekteşmektedir. Strateji 4 - Çevresel maliyet liderliği, bir işletmenin kendi kategorisindeki ürünlerin hem en düşük maliyetini hem de en düşük çevresel etkisini elde etmesini gerektirmektedir. Strateji 1 - Eko-verimlilikte ise, örgütsel süreçlere yönelik kaynak verimliliğinde önemli kazanımlar, denklemin sadece bir parçasını oluşturmaktadır.

Orsato (2006) tarafından önerilen bu çerçeve, yöneticilerin örgütsel eylem alanlarını tanımlamasına ve önceliklerini belirlemesine, çevresel yatırımların toplam ekonomik getirisini optimize etmesine ve bu yatırımları rekabet avantajı kaynaklarına dönüştürmesine yardımcı olabilmektedir.

2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Yeşil İnovasyon

İnovasyon, genellikle örgütsel değişimin belirli bir derecesini (radikal veya artırım sal) oluşturan yeni ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin tanıtılması olarak anlaşılabilir (Albort-Morant, Leal-Rodríguez, De Marchi, 2018). Schumpeter (1939) göre, inovasyon; yeni ürünler, yeni üretim süreçleri ve yöntemleri, yeni pazarlar ve yeni tedarik kaynakları şeklinde olabilir. Oslo Kılavuzu'nda (2005) ise, inovasyon türlerine ilişkin tanımlamalar yapılmış ve dört tür inovasyon tartışılmıştır. Bunlar; ürün

inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyondur. Ürün inovasyonu, hem yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevselliğinde veya kullanıcı özelliklerinde önemli iyileştirmeleri içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005). Süreç inovasyonu, yöntemlerde, ekipmanlarda ve/veya yazılımlarda büyük değişiklikleri içinde barındırmaktadır. Bu inovasyona örnek olarak yeni bir üretim yöntemi gösterilebilir. Pazarlama inovasyonu, işletmenin satışlarını artırmak için müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermeyi amaçlamaktadır. Bu inovasyonla, yeni pazarlar açılmakta veya bir işletmenin ürününün pazardaki yeri değiştirilmektedir. Örgütsel inovasyon ise, bir işletmenin ticari uygulamalarında, organizasyonunda ve/veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması olarak tanımlanabilir (Antonioli ve diğ., 2004).

Akademik yazına göre, yeşil inovasyonlar genel inovasyonların bir alt kümesidir (Wagner, 2008; Arfi, Hikkerova, Sahut, 2018). Yeşil inovasyon teması, çevresel zararları azaltmak veya hafifletmek için son yıllarda birçok ülkede düzeltici politikaların uygulanmasıyla, akademik ve politik çevrelerde artan bir ilgi görmüştür (Boons, Lüdeke-Freund, 2013). Bir olgu olarak yeşil inovasyon, alan yazında ampirik olarak ölçülmeyen bazı kavramlara benzediği için açık bir şekilde tanımlanmamıştır (Arundel, Lorenz, Lundvall, 2006). Çeşitli araştırma çalışmaları ortak bir tanım üzerinde anlaşamadığından dolayı, yeşil inovasyonu tanımlamak basit bir iş değildir (Carrillo-Hermosilla, Del Río, Könnölä, 2010). Yazına istinaden yeşil inovasyonu tanımlamak için çeşitli terimlerin kullanıldığı belirtilmelidir: “yeşil inovasyon”, “ekolojik inovasyon”, “çevresel inovasyon” ve “sürdürülebilir inovasyon” (Boons, Lüdeke-Freund, 2013; Carrillo- Hermosilla, Del Río, Könnölä, 2010; Hall, 2006). Alan yazında, araştırmacılar bu birkaç terimi birbirinin yerine kullanmışlardır. Araştırmacılara göre, bu terimlerin ilk üçünün ekolojik ve çevresel boyutları içerdiğini, sürdürülebilir inovasyonun ise daha geniş bir konseptte hitap ettiğini ve ek olarak sosyal boyutu içerdiğini vurgulamak gerekmektedir (Charter, Clark, 2007; Schiederig, Tietze, Herstatt, 2012).

Eko-inovasyon “doğal kaynak (malzemeler, enerji, su ve toprak dahil) kullanımını ve tüm yaşam döngüsü boyunca zararlı maddelerin salınımını azaltan yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş herhangi bir ürün, süreç, örgütsel değişim veya pazarlama çözümünün getirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Eco-Innovation Observatory, 2013).

Kemp ve Pearson (2008), inovasyon sürecinin çeşitli yönlerini içeren bir tanım sunarak, çevresel inovasyonu şu şekilde tanımlamışlardır: “İşletme için yeni olan ve kullanım ömrü boyunca çevresel riski, kirliliği ve diğer alternatif kaynaklara kıyasla kaynak kullanımının diğer olumsuz etkilerini azaltan bir ürünün üretim süreci ve kullanılması, verilen hizmet, yönetim veya iş metodudur”.

Genel anlamda yeşil inovasyon, müşteri taleplerinden, geleneksel pazar kısıtlamalarından, toplumsal ve çevresel baskılardan ve/veya fırsatlardan kaynaklanmaktadır (Hall, Mairesse, 1995). Buna göre, yeşil inovasyon, tüm paydaşlar için değer yaratmalıdır. Yeni ürün veya süreçle ilişkili değerin, yeşil inovasyon olarak tanımlanabilmesi için, çevresel ve/veya sosyal alana açıkça tanımlanmış bir katkı yapılması gerekmektedir (Ryszko, 2016). Yeşil inovasyonlar hem işletmenin teknolojik olanakları hem de yenilikçi faaliyetlerin faydalarını uygun hale getirme kabiliyeti ile koşullandırılmıştır (Horbach, 2008).

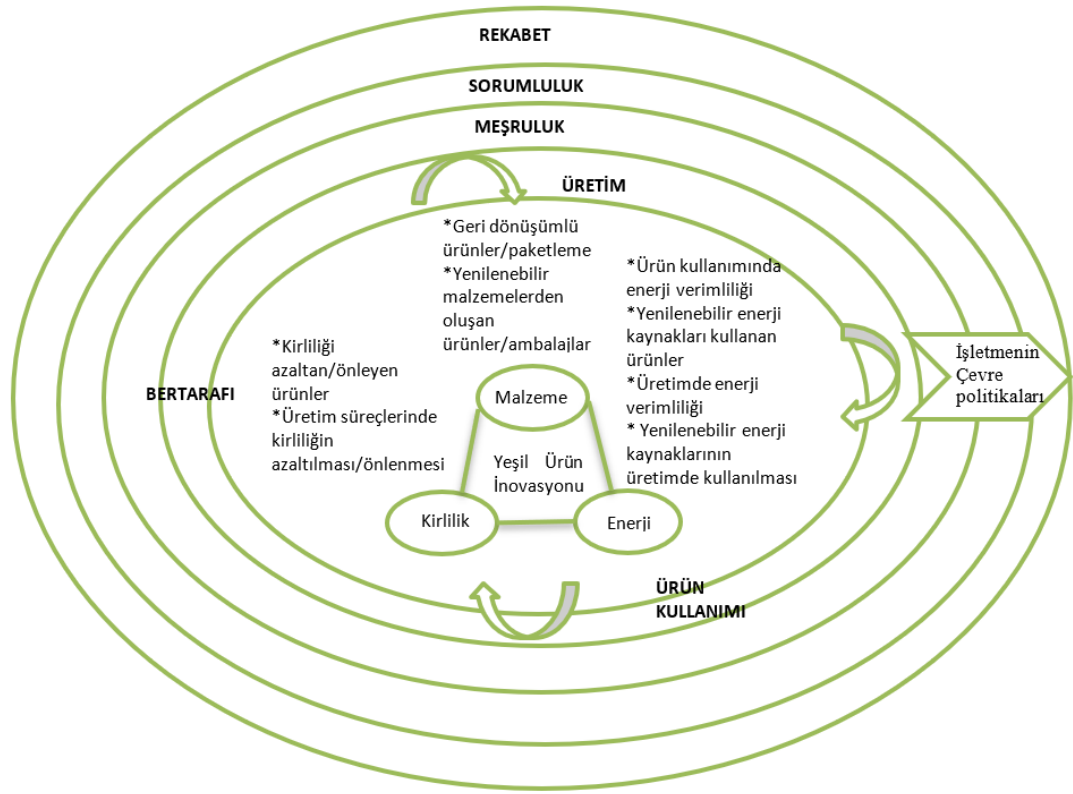
Her ne kadar bu terimler (yeşil inovasyon, ekolojik inovasyon, çevresel inovasyon ve sürdürülebilir inovasyon) aynı içeriği bir ölçüde paylaşıyor da (Schiederig, Tietze, Herstatt, 2012), bir çevreci inovasyon olarak yeşil inovasyon terimi hem çevresel hem de ekonomik performansı iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Ekins, 2010). Daha kapsamlı bir ifadeyle, yeşil inovasyonlar, yeni fikirlerin geliştirilmesi, uygulanması veya sunulmasının yanı sıra çevresel yüklerin azaltılmasına veya ekolojik olarak belirlenmiş sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunan davranışlar, ürünler ve süreçler olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, çoğu yeşil inovasyon tanımı çevresel etkileri azaltmayı amaçlayan ürün, süreç veya yönetim uygulamalarını ifade etmektedir. Topluluk inovasyon anketi sonuçları, dokuz tür yeşil inovasyonu tanımlamakta ve bunları iki kategoride sınıflandırmaktadır. Altı tür yeşil inovasyon, mal veya hizmet üretiminden kaynaklanan çevresel faydaları ifade etmektedir: birim çıktı başına daha az malzeme kullanımı; birim çıktı başına daha az enerji kullanımı; azaltılmış karbon ayak izi; daha az kirlletici malzeme kullanımı; azaltılmış toprak, su, gürültü veya hava kirliliği ve geri dönüştürülmüş atık, su veya malzemeler. Diğer üç yeşil inovasyon ise, bir mal veya hizmetin satış sonrası kullanımından kaynaklanan faydalarla ilgilidir: azaltılmış enerji kullanımı; azaltılmış hava, su, toprak veya gürültü kirliliği ve kullanımından sonra ürünün geri dönüşümüdür. (Arfi, Hikkerova, Sahut, 2018). Yeşil inovasyon, doğal çevreye minimum negatif etkisi olan ürünler ve süreçler yaratmayı amaçlamaktadır (Zhu, Sarkis 2004; Chen 2008).

Alan yazında, çevre koruma kavramını içeren inovasyonları tanımlamak için çeşitli terimler kullanılmasına rağmen, bu çalışma, Chen, Lai ve Wen (2006), tarafından önerilen yeşil inovasyon tanımını benimsemektedir. Bu araştırmacılara göre, yeşil inovasyon; enerji tasarrufu, kirlilik önleme, atıkların geri dönüşümü, yeşil ürün tasarımları veya kurumsal çevre yönetiminde yer alan teknolojilerdeki inovasyonlar da dahil olmak üzere, yeşil ürünler ve süreçlerle ilgili donanım veya yazılım inovasyonu olarak tanımlanmaktadır ve “yeşil ürün inovasyonu” ve “yeşil süreç inovasyonu” diye ayrı ayrı incelenmektedir.

2.4.1. Yeşil Ürün Inovasyonu

Yeşil ürün inovasyonu, finansal büyüme, çevresel sürdürülebilirlik ve daha iyi bir yaşam kalitesi elde etmek için kritik faktörlerden biri olarak görülmektedir (Frenken, Faber, 2009; Lin, Chang, 2009; Dangelico, Pujari, 2010; Carrillo-Hermosilla, Del Río, Könnölä, 2010). Bu nedenle, inovasyon ve sürdürülebilirlik arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan yeşil ürün inovasyonunu anlamak, teori ve uygulama için stratejik bir önceliktir. (Dangelico, Pujari, 2010). Son trendler, işletmeler arasında yeşil ürün inovasyonunun ana akım haline geldiğini gösterse de yeşil veya sürdürülebilir bir ürünü neyin oluşturduğuna dair, hala çok fazla kafa karıştırıcı söylemin olduğu ifade edilebilir (Baumann, Boons, Bragd, 2002; Berchicci, Bodewes, 2005; Dangelico ve Pujari, 2010). Yeşil ürün inovasyonu; çevre dostu malzeme, çevre dostu ambalaj, ürün geri kazanımı, geri dönüşüm ve eko etiketlemeyi içeren ürünlerin inovasyonu ile ilgilidir (Chen, Lai, Wen, 2006; Chen, 2008). Avrupa Toplulukları Komisyonu (2001), yeşil ürün inovasyonunu, çevreye olumsuz etkileri ve riskleri azaltan, daha az kaynak kullanan ve ürünün elden çıkarma aşamasında atık üretimini önleyen ürünler olarak tanımlamaktadır (Lin, Tan, Geng, 2013).

Dangelico ve Pujari (2010)’e göre, yeşil ürün inovasyonu, bir ürünün fiziksel yaşam döngüsünün farklı aşamalarının (üretim süreci, ürün kullanımı ve bertarafı) doğal çevreye olan etkilerine dayanarak, üç temel çevresel odak türünün (malzeme, enerji ve kirlilik) vurgulandığı çok yönlü bir süreçtir. Şekil 10’da gösterildiği gibi bu tanım, farklı yeşil ürün türlerinin enerji, malzeme/kaynak ve kirlilik/toksik atık gibi önemli çevresel konulara nasıl odaklandığını vurgulamaktadır.



Şekil 10: Yeşil Ürün İnovasyonu İçin Kavramsal Bir Çerçeve

Dangelico, Rosa Maria. Devashish Pujari. 2010. Mainstreaming Green Product İnnovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. **Journal of Business Ethics**. c. 95, 471-486.

Ürünün fiziksel yaşam döngüsünün herhangi bir aşamasında yeşil inovasyonun başlatılması, yani malzeme seçimi, enerji kullanımı ve kirliliğin önlenmesi gibi farklı boyutlarda sürdürülebilirlik zorluklarının ele alınması, işletmelere bu ürünler için pazar yerinde önemli ürün farklılaştırması ve rekabet avantajı getirebilmektedir. Bununla birlikte, inovasyonu ortaya koyma niyeti, yalnızca gelişmiş bir kurumsal çevresel sorumluluk düzeyini değil, aynı zamanda işletmenin çevresel zorlukların ve risklerin üstesinden gelmek için çevre politikalarını sürekli uyguladığını göstermektedir (Dangelico, Pujari, 2010). Yeşil ürün inovasyonu sadece doğal çevreyi korumakla kalmamakta, aynı zamanda geleneksel ürünlerden daha yüksek faydalar sağlamaktadır (Reinhardt, 1998). Sonuç olarak, yeşil ürün inovasyonu, teknik bileşenlerde veya malzemelerde iyileştirmeler gibi yeni veya iyileştirilmiş ürünlerin piyasaya sürülmesi, bir ürünün yaşam döngüsü boyunca çevresel etkileri azaltmayı ve yeni ürünler yaratarak pazar ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır (Xie, Huo, Zou, 2019).

2.4.2. Yeşil Süreç İnovasyonu

Yeşil süreç inovasyonu, bir işletmenin mevcut üretim süreçlerini iyileştirme ve tasarruf yaratan ve kirliliği önleyen yeni süreçler geliştirme yeteneğini ifade etmektedir (Chen, Lai, Wen, 2006; Cenge, Yang, Sheu, 2014). Alan yazına göre, yeşil süreç inovasyonu genellikle temiz teknolojiler ve boru sonu teknolojiler diye ikiye ayrılmıştır (Del Rio Gazale, 2005; Rennings ve diğ., 2006; Copu ve diğ., 2011). Temiz teknolojiler, kaynakları en iyi şekilde kullanmak, üretim sürecinde çevre kirliliğini önlemek, zararsız malzeme ikame etmek ve geri dönüşüm yoluyla kirleticilerin üretimini ve emisyonunu azaltmak için tasarlanmıştır. Boru sonu teknolojiler ise, kirlilik kontrol ekipmanı kullanarak, üretim sürecinin sonunda kirleticileri ve atıkları yakalamayı, arıtmayı ve imha etmeyi amaçlamaktadır (Berrone, Gomez-Mejia, 2009; Xie ve diğ., 2016). Buna ek olarak, boru sonu teknolojileri çevre düzenlemelerine (atık bertarafı, su koruması, gürültü azaltma ve hava kalitesi kontrol teknolojileri) uymak üzere tasarlanmıştır. Temiz teknolojiler ise, üretim sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak sürekli iyileştirme ve maliyet minimizasyonunu sağlamaktadır (Chiou ve diğ., 2011). Akademisyenler, bu tür inovasyonların, bir işletmenin üretim maliyetini düşürerek ve kaynak verimliliğini artırarak hem genel işletme maliyetlerinin azaltılmasına hem de rekabet avantajı elde edilmesine yardımcı olabileceğini savunmaktadırlar (Chang, 2011; Chen, 2008).

Christmann (2000) göre, yeşil süreç inovasyonu, yeşil inovasyonun en temel yapı taşı olup, yeşil ürün inovasyonu için gerekli bir ön koşuldur (Voss, Sirdeshmukh, Voss, 2008; Ma, Hou, Xin, 2017). Araştırmalar, süreç değişikliklerinin ürün tasarımlarını etkileyebileceğini göstermektedir. Bir ürünün ar-ge aşaması, pilot üretim aşaması ve/veya büyük ölçekli üretim aşaması dahil olmak üzere, tüm aşamalarda süreç inovasyonuna ihtiyaç duyulmaktadır (Mantovani, 2006). İşletmeler, ilk aşamada süreç inovasyonunun uygulanmasında önemli ilerlemeler kaydettikleri sürece, ürün yönetimini başarıyla benimseyebileceklerdir (Ma, Hou, Xin, 2017). İki tür yeşil inovasyonun firma performansının iyileştirilmesi üzerinde etkileşimli etkileri olduğu ima edilmektedir. Tang (2006)'ın vurguladığı gibi, işletmeler süreç inovasyonunu ürün inovasyonu ile bir araya getirme eğilimindedirler. Bu durum, yeşil süreç inovasyonunun ekonomik değerinin yeşil ürün inovasyonuna yansıtılabileceğini göstermektedir. Önemli rolüne rağmen, alan yazında yeşil süreç inovasyonu üzerine

yapılan araştırmaların nispeten yetersiz olduğu söylenebilir (Lee, Kim, 2011; Dangelico, Pujari, Pontrandolfo, 2017).

2.4.3. Yeşil İnovasyonun Performans Sonuçları

Çevresel sürdürülebilirlikte yeşil inovasyonun önemi düşünüldüğünde (Seebode, Jeanrenaud, Bessant, 2012), birçok bilim adamı performans sonuçlarını araştırmıştır. Bazı araştırmacılar, yeşil inovasyonun firma performansı üzerinde olumlu bir etkisini önermekte ve bulmaktadırlar (Huang, JimWu, 2010; Nanath, Pillai, 2017; Huang, Li, 2017; Tang ve diğ., 2018; Leal-Rodrguez, ve diğ., 2018; Ma ve diğ., 2018; Tariq, Badir, Chonglertham, 2019; Xue, Boadu, Xie, 2019; Zhang, Rong, Ji, 2019; Chen, Liu, 2019). Chiou ve diğ. (2011) göre, yeşil inovasyona yönelen işletmeler paydaşlarının desteğini alarak, çevresel performanslarını ve rekabet avantajlarını artıracılabirler. Chang (2011), yeşil inovasyonun işletmenin pazar performansını desteklediğini, çünkü yeşil inovasyonun bir ürünün değeri tüketicilerin zihninde artıracılabileceğini ve çevresel yatırımların fırsat maliyetlerini dengeleyebileceğini belirtmektedir. Ge ve diğ. (2018), yaptıkları çalışmada, yeşil inovasyonun, işletmeler için dinamik kapasite üretebileceğini ve böylece sürdürülebilir rekabetçiliğini artıracılabileceğini göstermektedirler.

Bununla birlikte, alan yazında, yeşil inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki ile ilgili bu sonuçlarla tutarlı olmayan çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğın, Aguilera-Caracuel ve Ortiz-de-Mandojana (2013), yeşil inovasyona yönelen işletmelerin gelişmiş krlılık elde etmediklerini veya deneyimlemediklerini bulmuşlardır. Ghisetti ve Rennings (2014), evreye olan dış olumsuzluğu azaltmayı amaçlayan yeşil inovasyonun, ezici maliyet yükü nedeniyle finansal performansın düşmesine neden olduğunu belirtmektedirler. Chen ve Chang (2013), yeşil inovasyon ve işletmenin rekabet gücü arasında tersine vrilmiş U-şeklinde bir bağlantı olduğunu ve yeşil inovasyon yüksek seviyeye çıktıkça rekabet avantajından ödün verilebileceğini ne sürmektedirler. Bu tür çelişkili ampirik bulgular, yeşil inovasyon-firma performansı bağının daha incelikli bir şekilde anlaşılması gerektiğini ima etmektedir.

Tablo 4'te görüldüğü üzere, yeşil inovasyon ve firma performansı arasındaki bağlantılar üzerine yapılan çalışmalarda, çeşitli teorik altyapılar benimsenmiştir. Bazı araştırmacılar bu alanda kurumsallaşma (Aguilera-Caracuel, Ortiz-de-Mandojana,

2013; Xie, Huo, Zou, 2019) ve/veya paydaş teorisini (Chiou ve diğ., 2011; Weng, Chen, Chen, 2015; Leal-Rodríguez ve diğ., 2018; Xie, Huo, Zou, 2019; Zhang ve diğ., 2019) tercih etmişlerdir. Birkaç bilim adamı, yeşil inovasyonun performans üzerindeki çelişkili etkilerini açıklamak için durumsallık teorisini kullanmıştır (Chan ve diğ., 2016; Tariq, Badir, Chonglertham, 2019; Zhang ve diğ., 2019). Örneğin, Chan ve diğ. (2016), çevresel dinamizmin, yeşil inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi düzenlediğini bulmuşlardır. Diğer bir kavramsal altyapı Porter hipotezidir (Dangelico, Pujari 2010; Tang ve diğ., 2018; Zhang, Rong, Ji, 2019). Porter hipotezinin özünde, çevresel düzenlemelerin inovasyonu tetiklediği ve inovasyonun da teşvik ettiği teknolojik değişim nedeniyle, çevresel girişimlerin maliyetlerini dengelediği ve böylece işletmenin daha rekabetçi hale gelebildiği vurgulanmaktadır (Tang ve diğ., 2018). Dangelico ve Pujari (2010), teorik perspektifte Porter hipotezine dayanarak alan yazını gözden geçirilmişlerdir ve çevresel sürdürülebilirlik konularının ürün geliştirme ve iş operasyonları ile entegrasyonundan ortaya çıkan bir dizi faydayı ortaya çıkarmışlardır; “kaynakların kullanımında verimlilik, yatırım getirisi, satışların artması, yeni pazarların geliştirilmesi, işletme imajının iyileştirilmesi, ürün farklılaştırması ve rekabet avantajının artmasıdır”. Öte yandan, yeşil inovasyon üzerine yapılan çalışmalarda daha çok (doğal) kaynak temelli teorisinin kullanıldığı göze çarpmaktadır (Amores-Salvador, Martín-de Castro, Navas-López, 2014; Nanath, Pillai, 2017; El-Kassar, Singh, 2018; Tariq, Badir, Chonglertham, 2019; Xue, Boadu, Xie, 2019; Xie, Huo, Zou, 2019; Chen, Liu, 2019; Zhang ve diğ., 2019). Bu nedenle, bu çalışmada, doğal kaynak temelli teorisinin kullanılması uygun görülmüştür.

Tablo 4: Yeşil İnovasyon Araştırması ile İlgili Literatür Taraması

Yazarlar)/ Yıl	Teori	Ana Bulgular
Huang, JimWu (2010)	-	Kurumsal çevresel bağlılık, çevresel kıyaslama, Ar-Ge gücü ve işlevler arası entegrasyon yeteneği, finansal performansı önemli ölçüde olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, yeşil ürün inovasyonunun finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
Chiou ve diğ., (2011)	Paydaş Teorisi	Tedarikçiyi yeşil inovasyon yoluyla yeşillendirmek, işletmenin çevresel performansına ve rekabet avantajına önemli faydalar sağlamaktadır.
Aguilera-Caracuel, Ortiz-de-Mandojana (2013)	Kurumsallaşma Teorisi	Yeşil inovasyon odaklı işletmelerin, daha sıkı çevre düzenlemeleri ve daha yüksek çevresel normatif seviyelerle karakterize edilen bağlamlarda yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte, yeşil inovasyon odaklı olmayan işletmelerle karşılaştırıldığında, yeşil inovasyon odaklı işletmelerin geliştirilmiş finansal performans göstermediği gözlenmektedir. Yeşil inovasyon odaklı işletmelerde, yeşil inovasyon yoğunluğu firma kârlılığı ile olumlu bir şekilde

		ilişkilidir. Ayrıca, sıkı çevre düzenlemeleri, yeşil inovasyon ile finansal performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, normatif düzeylerin bu ilişki üzerinde anlamlı bir moderatör etkisi yoktur.
Amores-Salvadó, Martín-de Castro, Navas-López (2014)	Doğal kaynak Temelli Teori	Sonuçlar, yeşil ürün inovasyonlarına yönelik kararlılığın, firma performansı üzerinde olumlu fakat istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, yeşil kurumsal imajın, yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişki üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı moderatör bir rol oynadığını göstermektedir.
Weng, Chen, Chen (2015)	Paydaş Teorisi	Rakiplerin ve hükümetin baskısı ve çalışanların davranışları ile yeşil inovasyon uygulamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Yeşil inovasyon uygulamaları sadece çevresel performansı değil, aynı zamanda firma performansını da etkilemektedir. Son olarak, bu çalışma, yeşil ürün inovasyonu ile ilgili olarak inovasyon yöneliminin çalışanların davranışları üzerinde ılımlı bir olumlu etkisi olduğunu fakat yeşil süreç inovasyonunun olmadığını göstermektedir.
Chan ve diğ., (2016)	Durumsallık Teorisi	Çevre düzenlemeleri, yeşil ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve bu durum, maliyet verimliliğini ve firma kârlılığını etkilemektedir. Ayrıca, çevresel dinamizm, yeşil ürün inovasyonu ve maliyet verimliliği arasındaki ilişki üzerinde nispeten güçlü bir düzenleyici etkiye sahipken, yeşil ürün inovasyonu ile firma kârlılığı arasındaki ilişkiyi azaltmaktadır.
Nanath, Pillai (2017)	Dinamik Yetenekler Teorisi Kaynak Temelli Teori	Yeşil inovasyon performansı (ürün ve süreç), yeşil bilgi sistemleri ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
Huang, Li (2017)	Ekolojik Modernleşme Teorisi Dinamik Yetenekler Teorisi Sosyal Ağ Teorisi	Yeşil ürün ve süreç inovasyonu, çevresel ve örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, dinamik kapasite, sosyal karşılıklık ve koordinasyon yeteneği dahil olmak üzere örgütsel yetenekler, yeşil ürün ve süreç inovasyonu ile olumlu ilişkilidir.
Leal-Rodríguez, ve diğ., (2018)	Paydaş Teorisi	Pazar yönelimi, örgütsel performans üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahiptir. Ayrıca, yeşil inovasyon performansı, pazar yönelimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
Tang, ve diğ., (2018)	Porter Hipotezi	Hem yeşil ürün hem de yeşil süreç inovasyonu firma performansını üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yeşil süreç inovasyonunun düşük, orta ve yüksek seviyelerde firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ancak, yeşil ürün inovasyonu, firma ortalamasının altındaki örnekler içinde (ancak bunun üstünde değil) firma performansı üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahiptir. Ayrıca, yönetimin kaygısının yeşil süreç inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır.
El-Kassar, Singh (2018)	Kaynak Temelli Teori	Kurumsal çevre etiği, paydaşların görüşü ve yeşil ürün pazar talebi yeşil inovasyonu doğrudan etkilemektedir. Yeşil ürün inovasyonunun çevresel performans üzerinde pozitif yönlü doğrudan bir etkisi vardır. Ancak ne kurumsal performans ne de rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Yeşil süreç inovasyonunun hem kurumsal hem de çevresel performans üzerinde doğrudan olumlu bir

		etkisi varken, rekabet avantajı üzerinde herhangi etkisi yoktur.
Ma, ve diğ., (2018)	-	Sonuçlar, yenilik merkezli ve verimlilik merkezli iş modeli tasarım temalarının, yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca, yenilik merkezli tasarım teması, yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi daha fazla güçlendirmektedir.
Ge ve diğ., (2018)	Dinamik Yetenekler Teorisi	Yeşil inovasyon stratejisi işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, düşük çevresel belirsizlikte dinamik yetenekler, yeşil inovasyon stratejisi ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkide tam bir aracılık rolü oynamaktadır. Öte yandan, yüksek çevresel belirsizlik durumunda dinamik yeteneklerin, yeşil inovasyon stratejisi ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkide aracılık rolü yoktur.
Tariq, Badir, Chonglertham (2019)	Kaynak Temelli Teori Durumsallık Teorisi	Bulgular, yeşil ürün inovasyon performansının, finansal performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bulgular, pazar kaynak yoğunluğu, pazar türbülansı ve teknolojik türbülansın, yeşil ürün inovasyon performansı ile finansal performans arasındaki ilişkiyi daha da güçlendirdiğini göstermektedir.
Xue, Boadu, Xie (2019)	Kaynak Temelli Teori	Yeşil inovasyon, firma performans boyutları (operasyonel, finansal ve çevresel) üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahiptir. Ayrıca, özümseme kapasitesi ve yönetimin çevre kaygısı, yeşil inovasyon ve firma performans boyutları arasındaki korelasyonu olumlu yönde etkilemektedir.
Xie, Huo, Zou (2019)	Kurumsallaşma Teorisi Paydaş Teorisi Kaynak Temelli Teori	Bu çalışmada, yeşil süreç inovasyonunun, yeşil ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve her iki inovasyonun da finansal performansı arttırdığı görülmektedir. Yeşil ürün inovasyonu, yeşil süreç inovasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ayrıca, yeşil imaj, yeşil ürün inovasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Ancak, yeşil sübvansiyonların, yeşil ürün inovasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olmadığı görülmektedir.
Zhang, Rong, Ji (2019)	Porter Hipotezi	2000-2010 dönemi içinde Çin’de listelenen imalat işletmeleri üzerine yapılan araştırma sonucunda, yeşil inovasyon ve firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışma, yeşil büyümenin temel olarak yeşil fayda-model patentleri tarafından yönlendirildiğini ve bu olumlu ilişkinin yalnızca devlete ait işletmeler arasında mevcut olduğunu ortaya koymaktadır.
Chen, Liu (2019)	Pazar Temelli Teori Kaynak Temelli Teori	Sonuçlar, yeşil inovasyonun (yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu) performans sonuçlarının rekabetçi stratejiler (farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisi) tarafından düzenlendiğini ve rekabet yoğunluğu yüksek olduğunda bu moderatör etkilerin daha belirgin olduğunu göstermektedir.
Zhang ve diğ., (2019)	Durumsallık Teorisi Kaynak Temelli Teori Paydaş Teorisi	Çevresel olarak proaktif işletmeler hem yeşil ürün inovasyonunu hem de yeşil süreç inovasyonunu etkileyen, pozitif bir yeşil imaj ve rekabet avantajına yol açan, daha dengeli bir özümseme ve dönüşümcü yetenek gelişimi sergilemektedirler.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji

Yalnızca, dış baskılar proaktif kurumsal çevresel stratejinin benimsenmesini teşvik etmemektedir (Ateş ve diğ., 2012). İlgili alan yazın, doğal kaynak temelli görüşe dayanarak, işletmelerin çevresel stratejileri ve performansları arasındaki farklılıkların, iç kaynak ve yeteneklerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir (Lee, Rhee, 2007). Bir araştırma akışı, işletmelerin proaktif kurumsal çevresel strateji geliştirme istekliliği üzerindeki spesifik iç örgütsel faktörlerin etkilerini incelemiştir. Bu tür etkilere örnek olarak; çevresel konuların yönetsel yorumları (Bansal, 2003; Sharma, 2000), çevreye karşı üst yönetimin tutum ve algısı (Cordano, Frieze, 2000; Mak, Chang, 2019), üst yönetimin bağlılığı (Liu, Guo, Chi, 2015; Latan ve diğ., 2018), liderlik (Egri, Herman, 2000; Ramus, Steger, 2000) paylaşılan vizyon (Aragón-Correa ve diğ., 2008; Alt, Díez-de-Castro, Lloréns-Montes, 2015), stratejik proaktivite yeteneği (Sharma, Aragón-Correa, Rueda-Manzanares, 2007; Aragón-Correa ve diğ., 2008), girişimci yönelimi (Mengue, Auh, Ozanne, 2010) ve pazarlama ve arge yeteneği (Ko, Liu, 2017) gösterilebilir. Bu çalışmalar, proaktif kurumsal çevresel strateji geliştirme istekliliğini etkileyen bazı içsel olaylara ışık tutmaktadır.

Stratejik yönetim alan yazını, bir işletmenin dış ortamdaki olayları aktif olarak tarayan bir yorumlama sistemi olduğunu ve üst yönetimin bu prosedürün merkezinde yer aldığını vurgulamaktadır (Daft, Weick, 1984; Park, Kim, 2014). Yani, dış olaylara eklenen anlam büyük ölçüde üst yönetimin seçici dikkat ve yorumunun yanı sıra yönetim sistemi ve yapısı da dahil olmak üzere işletmenin iç ortamından kaynaklanmaktadır (Child, 1997). Üst yönetim, belirli olayları algılayarak, çevre sorunlarını fırsat veya tehditler olarak görmekte ve böylece çevre sorunlarına zayıf veya güçlü bir bağlılık geliştirmektedir (Sharma, 2000). Yöneticilerin, yüksek bağlılıkları varsa ve çevre sorunlarını fırsat olarak yorumlarsa, işletmelerin proaktif kurumsal çevresel stratejilere sahip olma olasılıkları daha yüksektir (Sharma, 2000). Ateş ve diğ. (2012) göre, çevreye olan örgütsel bağlılık, proaktif kurumsal çevresel stratejinin güçlü bir iç örgütsel faktördür. Çevreye duyulan örgütsel bağlılık, bir

işletmedeki yöneticilerin ve çalışanların çevre yönetimiyle ilgilenme ve çevresel etkileri azaltma niyeti ve istekliliği olarak tanımlanabilir (Ateş ve diğ., 2012). Bowen ve diğ. (2001) göre, böyle bir bağlılık, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin neden farklı çevresel stratejileri sahip olduklarını açıklamaktadır. Çevreye olan bağlılık genellikle üst yönetimin çevre yönetimine ilişkin yorumları, tutumları ve algıları olarak kabul edilmektedir (Aragón-Correa, Sharma, 2003). Proaktif kurumsal çevresel strateji ve üst yönetimin desteği arasındaki bağlantı çeşitli çalışmalarda araştırılmıştır (Hunt, Auster, 1990; Berry, Rondinelli, 1998; Marshall, Cordano, Silverman, 2005; González-Benito, González-Benito, 2005; Lee, Rhee, 2007; Weng, Lin, 2011; Oluwole Akadiri, Olaniran Fadiya, 2013; Ervin ve diğ., 2013). González-Benito ve González-Benito (2006) göre, iki argüman üst yönetimin desteği ile proaktif kurumsal çevresel stratejilerin geliştirilmesi arasındaki bağlantıyı açıklamaktadır. İlk olarak, kaynaklardan sorumlu kişiler planları destekliyorlarsa, çevreye yönelik faaliyetlerin uygulanması için gerekli kaynaklara daha kolay erişilebilir. İkinci olarak, çevresel girişim ve eylemler konusunda farklı departmanların iş birliği ve koordinasyonu gerekli olup, bu tür girişimler üst yönetim tarafından onaylandığında daha kolay hale gelmektedir. Yöneticilerin, çevreyi korumaya yönelik zihniyetleri, çevre yönetim programlarını benimseme niyetlerini olumlu yönde etkilemektedir (Cordano, Marshall, Silverman, 2010). Çevre dostu zihniyetleri güçlü olan yöneticilere sahip işletmeler, yöneticileri çevre korumaya daha az bağlı olan rakip işletmelere kıyasla, daha yüksek proaktif kurumsal çevresel strateji standartlarını uygulayabilirler (Hart, 1995). O halde, üst düzey yöneticilerin çevre dostu stratejik zihniyetleri olduğunda, işletmeler proaktif kurumsal çevresel stratejiye yönelebilirler ve destekleyebilirler (Flannery, May, 2000; Marshall, Cordano, Silverman, 2005; Cordano, Marshall, Silverman, 2010). Görüldüğü üzere, işletmelerin çevreyi korumaya yönelik uygulamaları, yöneticilerin algılarından, inançlarından, beklentilerinden ve görüşlerinden etkilenmektedir (Cordano, Frieze, 2000; Cordano, Marshall, Silverman, 2010; Flannery, May, 2000).

Bununla birlikte, üst yönetimin bağlılığına ek olarak, proaktif kurumsal çevresel stratejinin benimsenmesi ve uygulanması için diğer çalışanların bağlılığı ve işletmenin bütününde çapraz fonksiyonel entegrasyon gerekmektedir. Proaktif kurumsal çevresel stratejilerinin doğası gereği, daha yenilikçi olup, örgüt kültüründe bir değişiklik ve tüm örgüt üyelerinin katılımını gerektirmektedir (Green, Morton, New, 1998; Lamming,

Hampson, 1996). Daily ve Huang (2001) da bu konuyu inovasyon perspektifinden analiz ederek, bir işletmenin proaktif çevre sistemlerinde yenilikleri benimsemesinde ve uygulamasında, özellikle yönetim ve çalışan desteğinin kritik bir unsur olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle, araştırmacılar ve uygulayıcılar, çevre uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanması için üst yönetimin bağlılığına ek olarak, alt düzey yöneticilerin ve çalışanların katılımını da önermektedirler (Bowen ve diğ., 2001; Carter, Ellram, Kathryn, 1998).

Aynı zamanda, çevre yanlısı değişimin önündeki iç engeller olarak alan yazında; çalışan bağlılığının ve yönetim ekibinin bağlılığının olmaması, çevresel sorumluluk eksikliği, motivasyon eksikliği ve yönetim ekibindeki liderliğin eksikliği gösterilmektedir (Post, Altman, 1994; Hart, 1995; Moors, Mulder, Vergragt, 2005; Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe, Rivera-Torres, 2007; Setthasakko, 2009; Delgado-Ceballos, 2011; McEwen, 2013; Zhu, Geng, 2013; Pinzone, Lettieri, Masella, 2015; Valero-Gil, Rivera-Torres, Garcés-Ayerbe, 2017).

Diğer önemli bir konu ise, işletme içinde paylaşılan vizyonun örgütsel yeteneğidir. Paylaşılan vizyonun örgütsel yeteneği, bir işletmenin üyeleri işletmenin amaçları ve misyonu hakkında toplu olarak benzer değerlere ve inançlara sahip olduğunda ortaya çıkmaktadır (Oswald, Mossholder, Harris, 1994). Paylaşılan vizyon yeteneği, çalışanların yöneticilerinin hedeflerini bildiği anlamına gelmemektedir. Daha ziyade, paylaşılan vizyon, işletmenin hedeflerinin önemli ve uygun olduğu ve tüm üyelerinin bu hedeflerin tanımlanmasına katkıda bulunabileceği konusunda ortak bir duygu gerektirmektedir. Hedef netliği ve örgütsel hedefler için paylaşılan sorumluluk, paylaşılan vizyonun iki temel özelliğidir ve iş ile doğal çevre arasındaki arayüzde örgütsel öğrenmeyi ve çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilemektedir (Ramus, Steger, 2000; Aragón-Correa ve diğ., 2008). Hart (1995), ortak bir vizyon yeteneği sergileyen işletmelerin, böyle bir yeteneği olmayan işletmelerden daha önce proaktif bir çevresel strateji geliştirmek için gerekli becerileri biriktirebileceklerini belirtmektedir.

Bilindiği gibi, liderlik tarzı, kaynak temelli teoriye göre, bir işletmeyi hedeflere ulaştırmak ve rekabet avantajı elde etmek için etkileyebilecek eşsiz bir kaynaktır. Daha önce belirtildiği gibi, doğal kaynak temelli teori, doğal çevre unsurlarının geçmişte ihmal edildiğini ve stratejik planlamanın en iyi şekilde yapılabilmesi için işletmeler tarafından doğal çevrenin dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır (Hart, 1995).

Çevresel liderler, çalışanların ve işletmelerin çevreye duyarlı davranışları uygulamalarını, kirlilik maliyetlerini azaltmalarını ve böylece kurumsal çevresel performansı iyileştirmelerini sağlayabilirler (Tapurica, Ispasoiu, 2013). Bununla birlikte, daha önceki çalışmalar çoğunlukla demografik özelliklere odaklanmıştır, çevresel liderlik ve çevresel performans arasındaki anlamlı ilişki ampirik olarak test edilmemiştir. Dahası, işletmenin sürdürülebilir kalkınmayı yöneticilerin gücü ve sorumluluğundan teşvik etmenin rolü alan yazında tartışılmamıştır (Liu, Jie, 2020). Özellikle, Egri ve Herman (2000)'a göre, çevresel liderlerin dönüştürücü liderlik tarzını uygulamaları etkileşimci liderlik tarzından daha olasıdır. Robertson (2018), tarafından yapılan bir çalışmanın sonucu, üst yöneticilerin genel dönüştürücü liderlik tarzından ziyade yeşil dönüştürücü liderlik tarzını sergilediklerinde, çalışanların çevreyi koruma davranışları üzerinde daha etkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar, yeşil dönüştürücü liderliğin KSS bağlamında ölçülmesinin önemini ortaya koymuştur. Yeşil dönüştürücü liderlik ve genel dönüştürücü liderlik kavramsal olarak farklı olmakla birlikte ilişkilidir (Robertson, 2018). Dönüştürücü liderliğin dinamikleri, liderle güçlü bir kişisel kimlik belirlemek, geleceğin ortak bir vizyonuna katılmak ve kişisel çıkar alışverişinin ötesine geçmektir (Hater, Bass, 1988). Dönüştürücü liderler, yeni bir paylaşılan vizyon yaratmak için değişime duyulan ihtiyacı vurgulayarak ve takipçilerinin bu vizyona bağlılığını artırarak, örgüt kültürünü şekillendirebilirler (Bass ve Avolio, 1993; Hartog, Muijen, Koopman, 1997; Dunne ve diğ., 2016; Chen ve diğ., 2019). Çevresel liderler aslında dönüştürücü liderlik kavramını çevresel konulara dönüştürebilen, çevresel sorumluluk alanı için açık ve tutarlı bir vizyon taşıyan dönüştürücü liderlerdir (Boiral, Talbot, Paille, 2015). Çevresel değerleri paylaşarak ve sürdürülebilirliğin önemini tartışarak bağlılık ve eylem gösterirler (Jang, Zheng, Bosselman, 2017). Yeşil dönüştürücü liderlik tarzını sergileyen yöneticiler, proaktif kurumsal çevresel stratejinin benimsenmesini teşvik etmek için iç ve dış kaynakları kullanabilirler. Kurumsal çevresel sorumluluk alanında net bir çevre vizyonu iletebilirler, çevre yönetiminin değerini ve önemini dile getirebilirler ve bilgi paylaşımında daha uyumlu ve cazip olabilirler. Böylece çevresel konuları kurumsal stratejik planlamaya dahil edebilirler (Wei, Yang, Wei, 2018). Yöneticiler, yeşil dönüştürücü liderlik tarzına sahip olduklarında, proaktif kurumsal çevresel stratejiyi etkilemeleri daha kolaydır. Liu ve Jie (2020), tarafından sanayi sektöründe yapılan bir araştırmanın sonucu, yöneticilerin yeşil dönüştürücü liderliği ile proaktif çevresel strateji arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu

nedenle bu çalışmada, proaktif kurumsal çevresel stratejinin iç örgütsel itici gücü olarak, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderlik tarzı analiz edilmektedir. Buna dayanarak, H1 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 1. Yeşil dönüşümcü liderlik ile proaktif kurumsal çevresel strateji arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil İnovasyon

İnovasyon, çeşitli üyelerin sosyal etkileşimlerini içeren karmaşık bir sosyal süreçtir (Huang, Wu 2010). İnovasyonun başarısı, farklı geçmişlere ve işlevsel alanlara sahip insanlar arasındaki etkili iletişime ve iş birliğine bağlanmaktadır. İşletmeler, inovasyon sürecinde çoklu bakış açılarından faydalanabilmek için koordinasyon yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar (Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2005). Koordinasyon yeteneği, işlevsel sınırlar ve yetki çizgileri boyunca bilgi akışını derinleştirmekte yani iletişimi kolaylaştırmaktadır (Jansen ve diğ., 2005; Huang, Wu 2010).

Etkili bir yeşil yönetim, bir işletmenin koordinasyon yeteneğini geliştirmesini ve kuruluş üyeleri arasında güçlü entegrasyona dayalı bir vizyon oluşturmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, yeşil ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi, farklı geçmişlere ve yönetimsel pozisyonlara sahip üyelerin katılımıyla gerçekleşebilmektedir. Yeşil inovasyonun başarısı için, ortak bir misyon ve vizyon doğrultusunda çapraz fonksiyonel koordinasyon esastır. Yeşil girişimler kaçınılmaz olarak birkaç fonksiyonel alanı içermektedir (Noori, Chen 2003; Pujari 2006). Örneğin, Ar-Ge personeli, tasarımcılar ve çevre mühendisleri, tasarım aşamasına girmeden önce ürünlerin çevre ve sağlık üzerindeki etkilerini araştırmak için iş birliği yapmaktadırlar (Noori, Chen 2003). O halde, işletmelerin, ürünlerin yaşam döngüsü analizi ve tasarımı gibi yeşil uygulamaları ve çevreyi korumaya yönelik faaliyetleri hayata geçirebilmeleri için farklı işlevlere hizmet eden üyeler arasında iş birliği yapmaları ve koordinasyon yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir (Pujari 2006; Huang, Wu 2010). Böylece, çevresel konular etkili bir şekilde stratejik planlamaya entegre edilebilir ve yeşil inovasyon çabaları ilerletilebilir (Pujari 2006; Huang, Wu 2010; Huang, Li, 2017). Huang ve Li (2017), tarafından yapılmış bir araştırmanın sonucu, bir işletmenin koordinasyon yeteneği ile yeşil ürün ve süreç inovasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Uygun özelliklere sahip liderler, bu anlamda işletmelerin yaratıcılığını (Halbesleben ve diğ., 2003) ve inovasyonunu (Borins, 2002) tamamlayan örgütsel uzmanlığın seçkin kaynağı olarak kabul edilmektedirler. Alan yazın, dönüşümcü liderlerin, başarılı bir şekilde inovasyonu teşvik etmek için gerekli olan koordinasyon yeteneğini kullanabilen (Bass ve diğ., 2003) en kritik unsurlardan biri olduğunu göstermektedir (Waldman, Bass, 1991; Nusair, Ababneh, Bae, 2012; Jyoti, Dev, 2015). Bu bağlamda, dönüşümcü liderler, örgütsel inovasyon için kritik olan ilham verici motivasyonu ve entelektüel uyarımı kullanmaktadırlar (Elkins, Keller, 2003). Dönüşümcü liderin davranışı, inovasyon sürecinde hem yeni fikirlerin geliştirilmesi hem de atılım yapılması için faydalıdır, çünkü dönüşümcü liderler, takipçilere sorunları yeni şekillerde düşünmeleri için ilham vererek bir katalizör görevi görmektedirler (Waldman, Bass, 1991; Keller, 1992). Açıkçası, dönüşümcü liderler, takipçilerine problemleri yeni perspektiften görmeye teşvik edebildikleri ve bir vizyon iletebildikleri için (Bass, Avolio, 1990) inovasyon performansını olumlu yönde etkilemektedirler (Keller, 1992; Waldman, Atwater, 1994). Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin örgütsel inovasyonu olumlu yönde etkilediğini kanıtlamıştır (Waldman, Bass, 1991; Shamir, House, Arthur, 1993; Sosik, Avolio, Kahai, 1997; Jung, Chow, Wu, 2003; Ross, Gray, 2006; Sarros, Cooper, Santora, 2008). Hu, Gu ve Chen (2013) ve Khalili (2016), dönüşümcü liderlik ile işletmenin yaratıcılığı ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Çalışmaların sonuçları, dönüşümcü liderin çalışanların yaratıcılığı ve işletmenin inovasyon yeteneği üzerindeki olumlu etkisini doğrulamıştır.

Alan yazın, dönüşümcü liderlik tarzının üst yönetim tarafından sergilendiğinde (Bass 1985; Bass ve diğ., 2003) hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde etkili olduğunu göstermektedir. Öncelikle, işletmenin üst yönetimi dönüşümcü liderlik tarzını sergileyerek alt düzeydeki yönetime rol model olarak görev yaparak, örgütlenme yoluyla dönüşümcü liderliği teşvik edebilmektedir. Dönüşümcü liderlik sergileyen bu yöneticiler, işletmenin vizyonunu ileterek, çalışanları motive edebilirler ve çalışanların çabalarını düzenleyebilirler. Diğer yandan, üst yönetim strateji, kültür, sistemler ve uygulamalar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Wang ve diğ., 2011). Daha açık ifade ile bilgiyi tanımlayabilmek, edinebilmek, yayabilmek, dönüştürebilmek ve kullanabilmek için kültürler, sistemler ve yapılar oluşturabilirler (Kavanagh, Aşkanasy, 2006).

Yeşil dönüşümcü liderlik tarzı alan yazında nispeten yeni tartışılmaya başlanmış bir kavramdır. İlgili alan yazın, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının yeşil performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Chen, Chang 2013; Chen, Chang, Lin 2014; Zafar ve diğ., 2017; Bahzar 2019; Liu, Jie 2020). Zhou ve diğ. (2018), tarafından yapılan bir araştırmanın sonucuna göre hem yeşil dönüşümcü liderlik hem de bireysel yeşil değerler, yeşil psikolojik iklim üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve yeşil ürün geliştirme performansı bu durumdan olumlu yönde etkilenmektedir. Bir başka araştırma, yeşil dönüşümcü liderliğin, yeşil insan kaynakları uygulamalarını teşvik ederek yeşil inovasyonu geliştirdiğini doğrulamaktadır (Singh ve diğ., 2020). Bahzar (2019), yaptığı bir çalışmada, yeşil dönüşümcü liderlik ile işletmenin eko inovasyon yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ancak, alan yazında, yeşil dönüşümcü liderlik tarzı ile yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneği arasındaki bağlantı ayrı ayrı incelenmemiştir. Bu nedenle bu çalışmada, yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneğinin iç örgütsel itici gücü olarak, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi analiz edilmektedir. Buna dayanarak, H2 ve H3 hipotezleri geliştirilmiştir.

Hipotez 2. Yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil ürün inovasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3. Yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil süreç inovasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji ve Yeşil İnovasyon

Bu çalışmada işletmelerin aslında çevre dostu olmak için ne yaptıkları analiz edilmektedir, bu da çevresel yönelimle (yöneticilerin çevre sorunlarının önemini tanınması) değil proaktif kurumsal çevresel strateji ile uğraşıldığı anlamına gelmektedir. Şöyle ki; resmi bir çevre politikasına sahip olmak, bu politikanın fiili olarak uygulandığını göstermemektedir (Ramus, Montiel 2005). Bu nedenle, çevresel yönelim, bir işletmenin iyi bir çevresel performansa sahip olması için gerekli ancak yeterli bir koşul değildir. Çevresel yönelimin örgütsel strateji ve faaliyetlere dahil edilmesi gerekmektedir (Banerjee, 2002).

Hart (2005)'a göre, proaktif çevresel uygulamalar, bir işletmenin doğal çevrenin iyileştirilmesine olan bağlılığını gerektiren ve yasal normlar ya da düzenlemeler

tarafından zorunlu ya da zorunlu olmayan yönetsel inovasyonları ve rutinleri içermektedir (Leal-Rodríguez ve diğ., 2018).

Yöneticiler, proaktif kurumsal çevresel stratejiye odaklandıklarında, tüm üretim süreçlerini iyileştirerek ve yeşil ürünler geliştirerek, yeni kirlilik azaltma ve çevreyi koruma yöntemleri aramaya yönelmektedirler (Shu ve diğ., 2016). Çevreyi koruma arayışı iş modellerinde, teknolojilerde, operasyonel ölçeklerde, örgütsel formlarda ve performans hedeflerinde değişiklik yapılmasını gerektirmektedir (Sharma ve Henriques, 2005). Buna göre yöneticiler, kirlilik önleme teknolojilerini üretim süreçlerine entegre etmekte ve yüksek düzeyde malzeme ve enerji kullanımını azaltmak ve süreçleri kolaylaştırmak için kaynak girdilerinden tam olarak faydalanmaktadırlar (Christmann, 2000). Ayrıca, yöneticiler ürünlerin yaşam döngüsü maliyetlerini en aza indiren ve atık bertarafını ve kirliliği azaltan çevre dostu yeni ürünler geliştirmeye gayret etmektedirler (Sharma, Henriques 2005). Dayan, Ng ve Ndubisi (2019)'ye göre, sürdürülebilir ürün ve süreçler, bir işletmenin çevresel stratejisinin ne kadar başarılı olduğunun bir göstergesi olabilir.

Proaktif çevresel stratejiyi uygulayan işletmelerin mevcut üretim süreçlerini yeniden tasarlamaları ve kirliliği azaltıcı teknolojileri benimsemeleri daha olasıdır (Chan, 2010). Ek olarak, atık önleme, işletme üyelerinin hem operasyonel hem de kavramsal öğrenmeye katılmasını gerektirdiğinden, işletmelerde süreç inovasyonlarının gelişimini teşvik edebilmektedir (Porter, Van Der Linde, 1995; Bansal, Roth, 2000). Özellikle proaktif çevresel strateji; işletmelerin kaliteyi iyileştirmek, daha iyi çevresel teknolojileri uygulamak, mevcut ürünlerin tasarımlarını iyileştirmek ve üretim ve geri dönüşüm süreçleri sırasında çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltmak da dahil olmak üzere bu tür eylemlerini tetikleyebilir. Bütün bunlar, üstün ürün kalitesi ile işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe doğru ilerlemelerine yardımcı olabilir (Klassen, McLaughlin 1996; Klassen, Whybark 1999; Alvarez Gil, Burgos Jime'nez, Ce'spedes Lorente, 2001; Pujari, Wright, Peattie, 2003). Çevresel strateji, çevre dostu ürün kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır (Miles, Covin, 2000; Alvarez Gil, Burgos Jime'nez, Ce'spedes Lorente, 2001; Chen ve diğ., 2015). Çevre dostu ürün kalitesi, çevre dostu bir ürün veya hizmetin yeşil inovasyondan kaynaklanan özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Evans, Lindsay, 2002). Bir işletmenin çevre dostu ürünlerinin kalitesi, çevresel stratejisinden olumlu yönde etkilenebilir (Aragon-Correa ve diğ., 2008). Song ve Yu (2018), işletmelerin yeşil inovasyonu teşvik etmek için

yeşil inovasyon stratejisi geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Ampirik sonuçlar da yeşil inovasyon stratejisinin yeşil inovasyonu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Song, Yu, 2018; Soewarno, Tjahjadi, Fitrianti, 2019).

İşletmelerin sürdürülebilir kalkınma için çeşitli kaynakları ne kadar iyi kullandıkları kurumsal çevresel stratejilerine bağlanmaktadır (Wahba, 2008). Bir işletme çevresel olarak proaktif olduğunda, yeşil inovasyon için mevcut her kaynağı seferber etme konusunda stratejik planlamayı ileriye götürebilmektedir (Sharma, Aragón-Correa, Rueda-Manzanares, 2007; Darnall, Henriques, Sadorsky, 2010). Bir işletmenin yeşil inovasyona stratejik olarak ne kadar aktif katıldığı konusunda, çevresel proaktivite fark yaratmaktadır (Ryszko, 2016; Wijethilake, 2017). Yalnızca yasal gerekliliklere tepki gösteren işletmelerle karşılaştırıldığında, ekolojik konularda proaktif olanlar, yeşil inovasyon için daha fazla kaynak harcamakta ve çalışanları buna katılmaya motive ederek daha iyi performans elde etmektedirler (Bowen ve diğ., 2001; Chen vd., 2016). Araştırmacılar, çevresel proaktiviteyi, yeşil inovasyonun temel bir koşulu olarak görmektedirler (González-Benito, González-Benito, 2005; Liu, Zhu, Seuring, 2017; Zhang ve diğ., 2018).

Sonuç olarak, yeşil inovasyonun karmaşık yapısı, belirli kaynakları ve yeşil yetenekleri kullanmak için onu geliştirmeyi veya benimsemeyi gerektirmektedir (Ryszko, 2016). İşletmenin doğal kaynak temelli görüşüne göre (Hart, 1995), proaktif çevresel strateji, inovatif bir yaklaşımla çevre dostu ürünler, süreçler ve teknolojilerle çevresel bozulmayı önlemek için bu tür kaynakların ve kapasitelerin biriktirilmesini sağlamaktadır (Menguc, Ozanne, 2005). Proaktif çevresel strateji aynı zamanda iş-doğal çevre ara yüzünde yeni fırsatların verimli ve etkili bir şekilde denenmesini ve geliştirilmesini de desteklemektedir (Sharma, Vredenburg, 1998). Bu nedenle bu çalışmada, yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneğinin iç örgütsel itici gücü olarak, proaktif kurumsal çevresel strateji ile ilişkisi analiz edilmektedir. Buna dayanarak, H4 ve H5 hipotezleri geliştirilmiştir.

Hipotez 4. Proaktif kurumsal çevresel strateji ile yeşil ürün inovasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5. Proaktif kurumsal çevresel strateji ile yeşil süreç inovasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Firma Performansı

Dönüşümcü liderlik teorisi, dönüşümcü liderlerin tüm örgüt seviyelerindeki performansı iyileştirmedeki kritik rolünü vurgulamaktadır (Bass, 1985; Shamir, House, Arthur, 1993; House, Aditya, 1997; Conger, Kanungo, 1998; Yammarino ve diğ., 2005; Dansereau, Cho, Yammarino, 2006). Her ne kadar, ampirik çalışmalar dönüşümcü liderlik ile takipçi performansı arasındaki ilişkiyi bireysel düzeyde test etmeye odaklanmış olsa da (Lim, Ployhart, 2004), dönüşümcü liderlik teorisi, dönüşümcü liderlerin takımlarını ve örgütsel performansı etkileyebilecekleri çeşitli yolları önermektedir. Takım düzeyinde dönüşümcü liderler, grup için bir vizyon iletmekte ve takım üyelerini kolektif vizyon için çalışmaya motive etmektedirler (Bass, 1985). Ayrıca, takım üyeleri arasında koordinasyonu ve iş birliğini kolaylaştırarak, daha yüksek düzeyde takım uyumunu sağlamaktadırlar (Bass vd., 2003). Dahası, takımların hedeflerine ulaşacaklarına dair güvenlerini ifade etmekte ve bu da daha yüksek performansa yol açmaktadır (Bass ve diğ., 2003; Schaubroeck, Lam, Cha, 2007).

Dönüşümcü liderler, örgütsel düzeyde ise, çalışanları motive etmeye ve çabalarını hizalamaya hizmet eden bir vizyonun iletişimi yoluyla performansı bir kez daha olumlu yönde etkileyebilirler (Bass, 1985). İşletmelerin tepesindeki dönüşümcü liderler, daha düşük düzeydeki liderlere rol model olarak hizmet ederek, işletme genelinde dönüşümcü liderliği teşvik edebilirler (Waldman, Yammarino, 1999). Üst yönetim ekibinin takım uyumunu, motivasyonunu ve hedef uyumunu artırarak, örgütsel düzeyde daha yüksek performans sergilemelerini sağlayabilirler (Waldman, Yammarino, 1999; Colbert ve diğ., 2008). Ayrıca, örgütsel iklim, sistem ve stratejiler üzerindeki etkileriyle, firma performansını olumlu yönde etkileyebilirler (Jung, Chow, Wu 2003; Liao, Chuang, 2007). O halde, dönüşümcü liderliğin, farklı analiz düzeylerinde (bireysel, takım ve örgütsel düzeyde) performans üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir.

Son araştırmalar, CEO'ların takipçilerini kendilerinden beklenenden daha fazlasını başarmaya motive eden bir dizi davranış olarak CEO'ların dönüşümcü liderliği üzerinde durmaktadır (Resick ve diğ., 2009; Chen ve diğ., 2019). Dönüşümcü liderlik tarzına sahip CEO'lar, işletmenin değişen ortama daha fazla adapte olmasını sağlayan stratejik inovasyonlar yapabilirler ve işletmenin inovasyonu (Nguyen ve diğ., 2017)

ve performansı üzerinde stratejik bir etki yaratabilecek kurumsal değişiklikleri başlatabilirler (Vera, Crossan, 2004; Jung, Chow, Wu, 2008; Chen ve diğ., 2012; Chen ve diğ., 2019). Yapılan çalışmalarda CEO'ların dönüşümcü liderliğinin firma performansı üzerinde doğrudan pozitif yönlü etkisinin olduğu doğrulanmıştır (Howell, Avolio, 1993; Elenkov, 2002; Howell, Neufeld, Avolio, 2005; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, GutiérrezGutiérrez, 2012; Lin, Dang, Liu 2016; Chen ve diğ., 2019). Diğer yandan bazı çalışmalar CEO'ların dönüşümcü liderliğinin firma performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını da göstermektedir (Tosi ve diğ., 2004; Waldman, Javidan, Varella, 2004).

Bir liderin örgütsel süreçler ve sonuçlar üzerindeki etkisine çok az araştırma odaklanmış olsa da (Conger, 1999), dönüşümcü liderlik ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar genellikle destekleyici olmuştur. Yukarıda tartışıldığı gibi, dönüşümcü liderliğin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu gösterilmiştir (Judge, Piccolo, 2004; Peterson ve diğ., 2009).

Yeşil dönüşümcü liderler ise, sadece bir işletmenin içsel değerlerini ve çevresel performansını değil, aynı zamanda ekonomik performansını da etkileyebilirler. Yeşil uygulamaları hayata geçiren bir işletmenin temel hedefleri, çevresel performansı olduğu kadar ekonomik performansı da arttırmaktır. Bu nedenle, yeşil dönüşümcü liderin rolü, işletmenin çevresel ve ekonomik hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Kim, Stepchenova, 2018). Bildiğimiz kadarıyla, hiçbir çalışma yeşil dönüşümcü liderliğin firma performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini dikkate almamıştır. Çevre odaklı bir kültüre sahip bir işletmede, çevreyi koruma herkesin günlük rutinlerine gömülüdür ve her çalışan aktif olarak çevre sorumluluğunu üstlenmekte ve bu durum da çevrenin korunmasına tam bir katılımlı bir atmosfer yaratılarak çevre dostu davranışlar teşvik edilmektedir. Bu tür çevreyi koruma davranışı, işletmenin çevre dostu imajını şekillendirmeye, satışları ve pazar payını artırmaya yardımcı olmaktadır (Yu, Huo, 2019). Alan yazında, bir işletmenin olumsuz çevresel etkileri azaltmaya yönelik proaktif çabaları ile firma düzeyinde finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu savunulmaktadır (Hart, Ahuja, 1996; Russo, Fouts, 1997; Aguilera-Caracuel, Ortiz-de-Mandojana, 2013). Araştırmacılar da çevresel sürdürülebilirlik konularının ticari faaliyetlere entegre edilmesinden kaynaklanabilecek bazı faydaları vurgulamaktadırlar: kaynak kullanımında artan verimlilik, yatırımın getirisi, satışların artması, yeni pazarların geliştirilmesi, kurumsal

imajın iyileştirilmesi, ürün farklılaştırması ve artan rekabet avantajı (Fierman, 1991; Engleberg, 1992; Peattie, 1992; Miles, Munilla, 1993; Shrivastava, 1995; Berry, Rondinelli, 1998; Henriques, Sadowsky, 1999; Kolk, 2000). Yeşil dönüşümcü liderin proaktif çabalarının firma performansını olumlu etkilemesi muhtemel görünmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, firma performansının iç örgütsel itici gücü olarak, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi analiz edilmektedir. Buna dayanarak, H6 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 6. Yeşil dönüşümcü liderlik ile firma performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji ve Firma Performansı

Çevre yönetimi yazınında, proaktif çevresel strateji, artan ilgi gören önemli bir konudur (Dai, Cantor, Montabon, 2017). Alan yazında, çevresel stratejinin işletme performansını nasıl etkilediği konusunda bir anlaşma yoktur (Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, De Burgos-Jimenez, 2004; Ateş ve diğ., 2012; Zabkar ve diğ., 2013; Wei ve diğ., 2017). Bu, stratejik yönetimde çözümsüz kalan kilit sorulardan biridir (Hoffman, 2000; Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, De Burgos-Jimenez, 2004). Araştırmacılar, çevresel konularla finansal performans arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Birçok çalışmada çevresel girişimlerin benimsenmesi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Klassen, Mclaughlin, 1996; Russo, Fouts, 1997; Judge, Douglas, 1998; Ahmed, Montagno, Firenze, 1998; Klassen, Whybark, 1999; Christmann, 2000; Chan, 2005; Montabon, Sroufe, Narasimhan, 2007; Aragón-Correa ve diğ., 2008; Chan, 2010; Menguc, Auh, Ozanne, 2010; Huang, Shih, 2010; Yang, Hong, Modi, 2011; Hofer, Cantor, Dai, 2012; Wong ve diğ., 2012; Flammer, 2013; Feng, Zhao, Su, 2014; Wu ve diğ., 2014; Buysse, Verbeke, 2003b; Wu ve diğ., 2015; Liu, Guo, Chi, 2015; Lucas, Noordewier, 2016; Dai, Cantor, Montabon, 2017; Ko, Liu, 2017; Peng ve diğ., 2018; Fouteris ve diğ., 2018; Al-Mawali ve diğ., 2018). Bununla birlikte, diğer çalışmalarda anlamsız veya negatif bir ilişki saptanmıştır (Worrell ve diğ., 1995; Cordeiro, Sarkis, 1997; McWilliams, Siegel, 2000; Christmann, 2000; Damania, 2001; King, Lenox, 2001; Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente, De Burgos-Jimenez, 2004; Zhu, Sarkis 2004; Aragón -Correa, Rubio-L'opez, 2007; Lee, Rhee, 2007; Jacobs, Singhal, Subramanian, 2010; Walker, Wan 2012; Torugsa, O'Donohue, Hecker, 2013). Bu tutarsız bulgular, proaktif

kurumsal çevresel stratejinin firma performansını desteklemedeki rolleri konusunda karışıklığa yol açmaktadır. Bu tutarsızlıkları araştırmacılar; proaktif çevresel stratejinin tanımlanma şekline (Ateş ve diğ., 2012), araştırmalarda önemli aracı değişkenlerin ihmal edilmesine (Dai Cantor, Montabon, 2017) ve strateji ile organizasyon yapısı arasındaki uyumsuzluğa bağlamaktadırlar (Feng, Zhao, Su, 2014). Bununla birlikte, ilgili ampirik çalışmalar hala nadirdir ve daha fazla araştırmayı hak etmektedir (Sharma, 2000; Chan, 2010).

Doğal kaynak temelli görüşü savunan araştırmacılar, bir işletmenin stratejik planlama sürecine çevresel konuları entegre etme becerisinin, performans üzerinde olumlu etkiler yaratan rekabet açısından değerli bir yetenek oluşturduğunu iddia etmektedirler (Sharma, Vredenburg, 1998). Proaktif kurumsal çevresel strateji; satış gelirleri, güçlü marka geliştirme (Soo Wee, Quazi, 2005; Yang, Hong, Modi, 2011), artan kâr marjı, düşük işletme maliyeti, gelişmiş rekabet avantajı ve arzu edilen çalışan sonuçları (Salem, Hasnan, Osman, 2012) gibi bir işletmenin farklı rekabetçi göstergelerini optimize edebilir. Proaktif kurumsal çevresel strateji hazırlama ve yürütmenin dinamik yeteneği, sürdürülebilir bir şekilde geleceğe değer yaratması ve yakalamasıdır, yani kârlı ve başarılı performans açısından işletmeyi uzun vadede sürdürülebilir olana dönüştüren rekabet avantajıdır (Lloret, 2016; Teece, Pisano, Shuen, 1997). O halde, doğal kaynak temelli görüşe göre (Hart, 1995; Sharma, Vredenburg, 1998; Klassen, Whybark, 1999; Christmann, 2000), proaktif kurumsal çevresel stratejisi olan işletmeler; enerji tüketimini azaltarak, hammaddeyi verimli kullanarak ve maliyetleri ve çevresel yükü azaltabilecek yüksek kaliteli ürünler üreterek firma performansını arttırabilirler. Başka bir ifadeyle, bu tür işletmeler, maddi ve maddi olmayan kaynağını verimli bir şekilde kullanabilir, bu da çevresel yükün azalmasına, performansın artmasına ve rekabet avantajının artmasına neden olabilir (Dai, Cantor, Montabon, 2017). Kısaca, bu çalışma, bir işletmenin çevresel konuları stratejik planlama sürecine entegre edebilmesi halinde performansını artıracığını öne sürmektedir. Buna dayanarak, H7 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 7. Proaktif kurumsal çevresel strateji ile firma performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Yeşil Süreç İnovasyonu ve Yeşil Ürün İnovasyonu

Önceki araştırmacılar, bir işletmenin süreç inovasyonunun ürün inovasyonu ile yakından bağlantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Oke, 2007; Xie, Huo, Zou; 2019). Yeşil süreç inovasyonunun çeşitli nedenlerden dolayı, yeşil ürün inovasyonu ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu düşünülmektedir. Birincisi, yeşil süreç inovasyonu, kaynakların verimliliğini artırmak için tüm operasyonel ve yönetsel süreçlerde sistematik iyileştirmeler sağladığından (Li ve diğ., 2017), yeşil ürün inovasyonunun temellerini atmakta ve böylece yeşil ürünlerin tasarımını ve üretimini de teşvik edebilmektedir. Kam-Sing Wong (2012)'a göre yeşil süreç inovasyonu, işletmelerin yeni yeşil ürünler üretme konusunda başarılı olmalarına yardımcı olabilir. İkincisi, süreç inovasyonu işletmelerin ürün kalitelerini geliştirmelerine, ürün çeşitlerini genişletmelerine veya tamamen yeni ürünler üretmelerine yardımcı olarak pazar paylarını artırmalarına olanak sağlayabilir (Bigliardi, IvoDormio, 2009; Damanpour, 2010). Dolayısıyla, yeşil süreç inovasyonu, yeşil ürün inovasyonu üzerinde önemli bir rol oynayabilir (Martinez-Ros, 1999; Xie, Huo, Zou; 2019). Buna dayanarak, H8 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 8. Yeşil süreç inovasyonu ile yeşil ürün inovasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.7. Yeşil Ürün İnovasyon ve Firma Performans

Yeşil ürün dahil olmak üzere yeşil inovasyon konusunda çalışan araştırmacılar, yeşil inovasyonun firma performansı üzerindeki etkisine odaklanarak, çok sayıda teorik ve ampirik çalışma yapmışlardır (Chan ve diğ., 2016; Tang ve diğ., 2018; Ma, Hou, Xin, 2017; Nanath, Pillai, 2017; Huang, Li, 2017; El-Kassar, Singh, 2018; Ma ve diğ., 2018; Tariq, Badir, Chonglertham, 2019; Xie, Huo, Zou, 2019; Chen, Liu, 2019; Zhang ve diğ., 2019).

Enerji ve kaynakları koruyarak, çevresel etkilerin en aza indirilmesini içeren yeşil ürün inovasyonu (Lee, Kim, 2011), çevresel ve ekonomik başarıya ulaşmada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ancak, yöneticiler açısından bakıldığında, yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki bağlantı basit değildir (Bansal, 2005; Sharma, 2000). Kirliliği ve enerji tüketimini azaltmak ve/veya fosil yakıtlar yerine yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanmak, önemli yatırımlar ve üretim süreçlerinde

önemli değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Bu çevresel yatırımlar, ürün satış fiyatlarında rapor edilemeyen üretim maliyetlerini artırdığından, finansal performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Klassen, Whybark, 1999). Öte yandan, iyi bir çevresel performansın meyvelerini vermesi zaman alabilmektedir (Aragon-Correa, Sharma, 2003; Hart, 1995; Khanna, Damon, 1999). Dahası, yeşil inovasyon yapan işletmeler, eğitim, ürün kalitesi ve güvenlik maliyetlerinde artışlarla karşılaşabilirler (Gelb, Strawser, 2001) ve araştırma ve riskin önlenmesi sırasında ek masraflara katlanmak zorunda kalabilirler (López, García, Rodríguez, 2007). Dangelico ve Pujari (2010), bu tür yüksek maliyetler nedeniyle, sadece derin cepleri olan işletmelerin, yeşil ürün inovasyonuna yatırım yapabileceklerini iddia etmektedirler. Chen ve diğ (2016), işletmelerin güçlü yeşil ürün geliştirme performansı elde etmeleri için, kaynaklara önemli miktarda yatırım yapmaları gerektiğine dikkat çekmektedirler. Bu tür zorluluklara ek olarak birçok tüketici de işletmeleri yeşil ürün inovasyonuna teşvik etmek için sürekli baskı uygulamaktadır (Lin ve diğ., 2014). Ancak, bu zihniyetteki tüketiciler de dahil olmak üzere, yeşil ürün özellikleri için yüksek fiyat ödeme konusunda isteksizlerdir (Dangelico, Pujari, 2010).

Yeşil inovasyonun çevresel performansa etkisi şüphesizdir. Ancak, araştırma bağlamı ve diğer faktörlerin etkisiyle, yeşil inovasyon ile firma performansı arasındaki ilişki oldukça farklıdır (Berrone ve diğ., 2013; Delmas, Pekovic, 2018; Ma ve diğ., 2018). Birçok işletme yöneticisi, yeşil ürün inovasyonunu uzun vadeli kalkınma için önemli bir yol olarak görmüştür (De Medeiros, Ribeiro, Cortimiglia, 2014; Delmas, Pekovic, 2018). Ancak, bu işletmeler, beklenen inovasyon sonuçlarına ulaşamamıştır (Pujari, 2006; Kuratko, Morris, Schindehutte, 2015). Palmer, Oates, Portney (1995), yeşil inovasyonla uğraşan işletmelerin verimsiz olabileceklerini ve verimlilik kayıplarına maruz kalabileceklerini öne sürmektedirler. Özellikle, Driessen vd. (2013), yeşil ürün inovasyonunun düşük finansal performans ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Aguilera-Caracuel, Ortiz-de-Mandojana (2013), yeşil inovasyon yapan işletmelerin, yeşil inovasyon yeteneğine sahip olmayan işletmelere kıyasla daha yüksek finansal performans göstermediğini gözlemlemişlerdir. Başka bir araştırmanın sonucu, yeşil inovasyonun maliyetlerde bir artışa yol açtığını göstermektedir (Liu, Dai, Cheng, 2011).

Bunların aksine, yeşil inovasyona odaklanan Chen, Lai ve Wen (2006), yeşil ürün ve süreç inovasyon performansının rekabet avantajı ile pozitif korelasyon gösterdiğini

bulmuşlardır. Dangelico ve Pontrandolfo (2015), ürün ve süreçlerle ilgili çevresel eylemleri incelemişler ve bu eylemler ile firma performansı arasında pozitif bir bağlantı olduğu sonuca varmışlardır. Huang ve Li (2017), yeşil inovasyonun performansı artırabileceğini keşfetmişlerdir. Dangelio (2016), 1991 ve 2013 yılları arasında yayımlanan 63 çalışmanın sonuçlarını incelemiş ve yeşil ürün inovasyonunun firma performansını artırdığı sonucuna varmıştır. Daha karmaşık bir gerçeklik göz önüne alındığında, kısa bir süre önce “İş Stratejisi ve Çevre” alanında ortaya çıkan kapsamlı bir çalışma, 2181 işletmenin örneğini ve dokuz tür yeşil süreç inovasyonunu inceleyerek, dokuz performanstan sadece ikisinin firma performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, yeşil inovasyonun maliyetli olduğu için firma performansı üzerinde olumsuz ya da anlamsız bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir (Lee, Cin, Lee, 2016).

Görüldüğü gibi, alan yazının bir kısmı yeşil inovasyon ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir (Li, 2014; Przychodzen, Przychodzen, 2014; Doran, Ryan, 2012; Kam-Sing Wong, 2012). Diğer bir kısmı ise, negatif veya anlamsız bir ilişki bulmuştur (Trumpp, Guenther, 2015; Testa, D'Amato, 2017).

Tariq, Badir ve Chonglertham (2019), yeşil inovasyon ve firma performansı ilişkisi ile ilgili önceki araştırma sonuçlarındaki tutarsızlığı şu şekilde açıklamaya çalışmışlardır. Birincisi, çoğunlukla daha önceki araştırmalar, farklı yeşil inovasyon türleri arasında net bir ayırım yapmamıştır (Tariq ve diğ., 2017). İlgili alan yazın, farklı inovasyon türlerinin (ürün, hizmet, süreç, yönetim ve iş modeli inovasyonu) olduğunu göstermektedir. Her bir inovasyon türünün de doğal olarak farklı performans sonuçları olması muhtemeldir (Damanpour, Walker, Avellaneda, 2009). Bu nedenle, yeşil inovasyonla ilgili çalışmalar uyumlu bulgular üretememiştir. Bilgiyi derinleştirmek ve ayrıntılı sonuçlar elde etmek için, belirli yeşil inovasyon türlerini yansıtmak önemli bir gerekliliktir (Amores-Salvadó, Martín-de Castro, Navas-López, 2014). Mevcut araştırmaların çoğu ya (sadece) yeşil ürün inovasyonunu ya da yeşil süreç inovasyonunu incelemiştir ya da ürün ve süreç inovasyonunu tanımlamaksızın yeşil inovasyonu geniş ölçüde değerlendirmiştir.

Dangelico (2016), yeşil inovasyon üzerine birçok araştırma olduğunu, ancak akademinin hala yeşil ürün inovasyonuna özel olarak odaklanamadığını vurgulamaktadır. Ona göre, yeşil ürün inovasyonunun, ekonomik performans yaratıp yaratmayacağı ve bunun nasıl yapılacağı gibi konuların tartışılması yetersizdir. Öte

yandan, araştırmacılar yeşil süreç inovasyonu üzerine yapılan araştırmaların da yetersiz olduğunu belirtmektedirler (Lee, Kim, 2011; Dangelico, Pujari, Pontrandolfo, 2017). Yeşil ürün ve süreç inovasyonu ile ilgili bulgular hala kesin değildir (Tang ve diğ., 2018) ve örneklem seçimine, analiz yöntemine ve ampirik tasarıma duyarlıdır (Zhang, Rong, Ji, 2019). Bu karışık bulgular nedeniyle, yeşil inovasyon ve firma performansı ilişkisi tartışma konusu olmaya devam etmektedir ve bu nedenle daha fazla araştırma yapılması gerektiği çağırısı araştırmacılar tarafından yapılmaktadır (Dangelico, 2015; Tariq ve diğ., 2017; Tang ve diğ., 2018). Mevcut araştırmalardaki boşluğun farkında olan bu çalışmanın araştırma sorusu, yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu ile firma performansının nasıl yaratılacağıdır.

Bu karışık bulgulara rağmen yeşil ürün inovasyonu, büyüme ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması anahtar faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Dangelico, Pujari, 2010). Yeşil ürün inovasyonuna yatırım yapmak, yeni pazar fırsatları geliştirmek ve yeni yeşil ürün başarısı elde etmek gibi olanak sağlayabilir (Chiou ve diğ., 2011; Kam-SingWong, 2012). Ayrıca, yeşil ürün inovasyonu, yeşil yetkinliğin geliştirilmesi, yeşil imajının güçlendirilmesi ve finansal performansın iyileştirilmesi için kritik öneme sahiptir (Ar, 2012; Chen, Lai, Wen, 2006; Cheng Yang, Sheu, 2014; Huang, JimWu, 2010; Lin, Tan, Geng, 2013). Buna dayanarak, H9 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 9. Yeşil ürün inovasyonu ile finansal performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.8. Yeşil Süreç İnovasyonu ve Firma Performansı

İşletmeler, yeşil süreç inovasyonu ile maliyetlerini düşürebilirler (Ambec ve Lanoie, 2008). Genellikle, kirliliğe kaynak israfı, tam olarak kullanılmayan malzemeler veya enerji kaybı neden olmaktadır (Darnall, 2009). Porter ve Van Der Linde (1995)’nin iddia ettiği gibi, kirlilik bir tür ekonomik atıktır, çünkü üretim sürecinde kaynakların eksik, verimsiz veya etkin olmayan bir biçimde kullanıldığının işaretidir. Kötü süreç kontrolleri olan bir işletmede, kaynak yetersizlikleri, gereksiz atıklar, kusurlu ve depolanmış malzemeler bulunmaktadır. “Porter Hipotezi”, bir dizi basit önleme tedbiriyle, maliyet tasarruflarının kolayca elde edilebileceğini savunmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi, boru sonu kirlilik kontrol tekniklerinin kurulması ve işletilmesi, üretkenliği ve verimliliği arttırmaktadır. Bu gibi teknikler sayesinde

iřletmeler; daha az atıęa, girdilerin daha iyi kullanılmasına, daha dūřuk hammadde maliyetine ve azalan atık bertaraf maliyetine katlanmaktadırlar (Young, 1991; Schmidheiny, 1992). O halde, bir iřletmenin ūretim sūreęlerinin yeniden deęerlendirilmesi, kaynak kullanımında verimlilięin artmasına ve önemli bir oranda maliyet azalmasına yol aęabilir (Ma, Hou, Xin, 2017).

Yeřil sūreę inovasyonu, yūksek dūzeyde finansal kaynaklıdır ve uygulanmada daha fazla masraflıdır, ancak dięer yeřil uygulamalardan daha etkili olduęu kanıtlanmıřtır (Gopalakrishnan, Bierly, Kessler, 1999). Yeřil sūreę inovasyonu, rafine ve yūkseltilmiř yeřil teknolojiyi kullanarak bir iřletmenin maliyetlerini, verimsizlięini ve kirlilięin olumsuz etkilerini azaltabilir (Cheng, Yang, Sheu, 2014) ve būylece pazarda rekabet avantajı saęlayabilir (Rusinko, 2007, Adams ve dię., 2016; Chen, Liu, 2019). İřletmeler, rakiplerin ūęrenmesini engelleyen benzersiz ūretim kalıpları oluřturarak, yeřil sūreę inovasyonundan deęer elde edebilirler (McWilliams, Siegel, 2011; Rothenberg, Pil, Maxwell, 2001; Chen, Liu, 2019). Arařtırmalar, yeřil sūreę inovasyonunun iřletmelerin rekabet avantajı ve sūrdūrūlebilirlięi ūzerinde olumlu bir etkiye sahip olduęunu gūstermiřtir (Chen, Lai, Wen, 2006; Cheng, Yang, Sheu, 2014; Sezen, ankaya, 2013). Xie ve dię. (2016), yaptıkları arařtırmada, yeřil sūreę inovasyonunun temel unsurları olan temiz teknolojilerin ve boru sonu teknolojilerinin finansal performansla olumlu iliřkili olduęu sonucuna varmıřlardır. Bu nedenle, iřletmelerin yeřil sūreę inovasyonuna yatırım yapmaları mantıklı gūrūnmekte ve (Li ve dię., 2017) firma performansını arttırmaya elveriřli olduęu dūřūnūlmektedir. Sonuç olarak, iřletmeler yeřil sūreę inovasyonu ile daha fazla rekabet gūcū elde etmekte ve daha gūlū bir yeřil sūreę inovasyonu, firma performansını arttırmaktadır (Chen, Lai, Wen, 2006; Adams ve dię., 2016). Buna dayanarak, H10 geliřtirilmiřtir.

Hipotez 10. Yeřil sūreę inovasyonu ile finansal performans arasında pozitif yūnde anlamlı bir iliřki vardır.

3.9. Farklılařtırma Stratejisinin Moderatūr Rolū

Yeřil inovasyon rekabetçi bir pazarda iřletmeler için deęer yaratabilse de bu potansiyel deęeri yakalamak için iřletmelerin uygun bir stratejiye sahip olmaları gerekebilir (Ginsberg, Bloom, 2004; McWilliams, Siegel, 2011). İlgili alan yazının rekabet stratejisi ūzerindeki etkilerine uygun olarak, “farklılařtırma stratejisinin”, yeřil ūrūn

inovasyonundan elde edilen değerli kaynaklardan faydalanma ve yararlanma biçimlerini şekillendirmeleri beklenebilir (Teece, 2010; James, Leiblein, Lu, 2013).

Farklılaştırma stratejisine yönelik işletmeler, tüketicilerine rakiplerinden ayırt edilen ürünler sunmaya adanmışlardır (Porter, 1985). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, farklı ürün tasarımına odaklanmaktadır ve yeşil ürün inovasyonunun potansiyel performans katkısı ile çok iyi uyum sağlayabilirler. Yeşil konseptin, ürünlerin tasarımına ve paketlenmesine entegrasyonu, ürün kalitesini artırabilir ve ürünlerle ilişkili farklılaştırma avantajını beraberinde getirebilir (Chen, Lai, Wen, 2006; Chen, 2008; Hillestad, Xie, Haugland, 2010). Birincisi, işletmeler, ürünlerinin farklılaştırma avantajlarını artırmak için ürünlerinin tasarımında ve paketlemesinde yeşil konseptleri somutlaştırabilirler (Chen, Lai, Wen, 2006; Chen 2008). İkincisi, yeşil ürün inovasyonunun faydalarından yararlanmak için, pazara yeşil ürün inovasyonunun yarattığı çevresel faydaları bildirmek için harekete geçebilirler (Augusto, Coelho, 2009). Bir işletme, tüketiciye, yeşil imajını farklılaştırma stratejisiyle başarılı bir şekilde oluşturup iletğinde, tüketicinin yeşil ürünü daha yüksek bir fiyatla satın alma olasılığı daha yüksektir (Michaud, Llerena, 2011; Seebode, Jeanrenaud, Bessant, 2012). Farklılaştırma stratejisi, işletmeleri rakiplerinden ayırmaya odaklandığından, yeni yeşil ürünler piyasaya sürerek, rekabetçi bir pazarda işletmelerin kendilerini net bir şekilde konumlandırabilmelerini kolaylaştırabilmektedir (Boehe, Barin, 2010). Ayrıca, farklılaştırma stratejisi, müşteri sadakatine yöneliktir ve yeni pazar segmentlerine girmeye, ürün portföylerini genişletmeye ve daha yüksek primleri elde etmeye yardımcı olmaktadır (Frambach, Prabhu, Verhallen, 2003, Verreyne, Meyer, 2010). Sonuç olarak, farklılaştırma stratejisi ile yeşil ürün inovasyonundan daha fazla ekonomik fayda elde edilebilir. Chen ve Liu (2019), yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi tarafından düzenlendiğini savunmakta olup, yaptıkları çalışmanın sonucu tezlerini destekler niteliktedir. Başka bir çalışmada kurumsal yeşil imajın, çevreci ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi düzenlediği sonuca varılmıştır (Amores-Salvadó, Martín-de Castro, Navas-López, 2014).

Diğer yandan, yeşil süreç inovasyonu, iyileştirilmiş ve yükseltilmiş yeşil teknolojiyi kullanarak, maliyetleri düşürmeye ve verimliliği artırmaya yardımcı olmaktadır (Adams ve diğ., 2016). Böylece, işletmeler hem kirliliğin olumsuz etkilerini hem de maliyetlerini ve verimsizliklerini azaltarak, rekabette üstünlük sağlayabilirler. Ancak,

farklılaştırma stratejisi, daha düşük maliyet ve daha yüksek verimlilik avantajını oluşturmak ve sürdürmek yerine, işletmelerin stratejik dikkatini ürün tasarımına yönlendirmektedir (Chen, Liu, 2019). Bu nedenle, işletmeler ürünlerinin tasarımında ve paketlemesinde farklılaştırma stratejisinin avantajından yararlanarak, yeşil ürün inovasyonundan daha fazla kâr ve değer elde edebilirler. Buna dayanarak H11 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 11. Farklılaştırma stratejisi, yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkide moderatör rol oynamaktadır.

3.10. Aracılık İlişkileri

Çevre dostu strateji izleyen bir işletmenin, çalışanlarını günlük işlemlerin ekolojik etkilerini değerlendirmek ve ürün tasarımlarını ve iş süreçlerini iyileştirmenin yollarını bulmak için motive etmesi muhtemeldir (Buhl, Blazejewski, Dittmer, 2016). Bir işletmenin yeşil inovasyonu başlatıp başlatmayacağı, büyük ölçüde sürdürülebilir kalkınmaya ve çevrenin korunmasına yönelik ne kadar proaktif olduğuna bağlıdır (Aragón-Correa, Sharma, 2003). Ayrıca, çevresel olarak proaktif bir strateji, çalışanların ve diğer paydaşların, pozitif sürdürülebilirlik performansları için vazgeçilmez olan yeşil inovasyonlara katılımını teşvik etmekte ve yönlendirmektedir (Ryszko, 2016). Yönetimin çevresel konulara dikkat etmesi, işletmenin proaktif bir çevresel strateji oluşturma yeteneğini tetiklemektedir (Hart, Dowell, 2011). Yapılan bir çalışmada, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliği ile işletmenin proaktif çevresel stratejisi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Liu, Jie, 2020). Eko güdümlü iş uzmanlığı ve yetenekleri üzerinde çalışan Chen ve Chang (2013), tarafından yapılan bir çalışmada ise, yeşil dönüşümcü liderin yeşil ürün geliştirme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ampirik olarak kanıtlanmıştır. Dolayısıyla, yeşil dönüşümcü liderin, proaktif kurumsal çevresel strateji oluşturma üzerindeki etkisiyle, işletmelerin yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneklerini geliştirebilecekleri beklenmektedir. Buna dayanarak H12 ve H13 hipotezleri geliştirilmiştir.

Hipotez 12 . Proaktif kurumsal çevresel strateji, yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil ürün inovasyonu arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Hipotez 13. Proaktif kurumsal çevresel strateji, yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil süreç inovasyonu arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

H8 hipotezinin kurulması aşamasında tartışıldığı gibi, yeşil süreç inovasyonu yeşil ürün inovasyonunu kolaylaştırmak için anahtar bir mekanizmadır (Oke, 2007). Bu bulgu yapılan bir çalışmayla desteklenmiştir (Xie, Huo, Zou (2019). Ayrıca, araştırmalar, yeşil dönüşümcü liderlik tarzı ile yeşil performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığını da doğrulamaktadır (Chen, Chang 2013; Chen, Chang, Lin, 2014; Zafar ve diğ., 2017; Bahzar, 2019; Liu, Jie 2020). Buna dayanarak, H14 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 14. Yeşil süreç inovasyonu, yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil ürün inovasyonu arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Alan yazın taramasında, işletmelerin yeşil inovasyon performansını artırabilmelerinde yeşil yaratıcılık kavramının önemli olduğu anlaşılmakta olup, yeşil dönüşümcü liderlerin yeşil yaratıcılık üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir (Chen, Chang, 2013; Mittal, Dhar, 2016; Jia ve diğ., 2018). Ayrıca, işletmelerin yeşil performansları artırabilmelerinde yeşil dönüşümcü liderlik tarzının önemli olduğu yapılan ampirik çalışmalarla desteklenmiştir (Chen, Chang 2013; Chen, Chang, Lin, 2014; Zafar ve diğ., 2017). Kim ve Stepchenova (2018) göre, yeşil dönüşümcü liderlerin temel hedefleri hem çevresel (yeşil) performansı hem de ekonomik performansı arttırmaktır. Diğer yandan, yapılan çalışmalarda, yeşil inovasyon ile firma performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Huang, JimWu, 2010; Nanath, Pillai, 2017; Huang, Li, 2017; Ma ve diğ., 2018; Tang ve diğ., 2018; Leal-Rodríguez ve diğ., 2018; Tariq, Badir, Chonglertham, 2019; Xue, Boadu, Xie, 2019; Zhang, Rong, Ji, 2019; Chen, Liu, 2019). Dolayısıyla, yeşil dönüşümcü liderlerin bir işletmenin çevresel performansını arttırması için yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneğini geliştirmesine öncülük edeceğini ve böylece firma performansının artacağı beklenmektedir. Bu doğrultuda, H15 ve H16 hipotezleri geliştirilmiştir.

Hipotez 15. Yeşil ürün inovasyonu, yeşil dönüşümcü liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Hipotez 16. Yeşil süreç inovasyonu, yeşil dönüşümcü liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Stratejik yönetim alan yazınında, üst yönetimin rolünün, strateji seçiminin belirlenmesinde esas olduğu ve bunun da örgütsel bir sonucu etkilediği ileri sürülmektedir (Peterson ve diğ., 2003). Başka bir deyişle, üst yönetim bir stratejinin geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla örgütsel bir sonucu etkilemektedir (Karahanna, Preston, 2013). H1, H6 ve H7’de tartışıldığı üzere, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının firma performansının iyileştirilmesinde ve proaktif kurumsal çevresel stratejinin geliştirilmesinde anahtar bir mekanizma olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, üst yönetimin yeşil dönüşümcü liderlik rolünü sergilemesi ve proaktif kurumsal çevresel stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasına etkisiyle, firma performansının bu durumdan olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir (Kotabe, Murray, 1990). Buna dayanarak, H17 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 17. Proaktif kurumsal çevresel strateji, yeşil dönüşümcü liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Yang, Jiang ve Zhao (2019), tarafından yapılan bir çalışmada proaktif kurumsal çevresel stratejinin inovasyon yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Zhang ve diğ. (2019), yaptıkları çalışmayla çevresel olarak proaktif işletmelerin yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneklerini geliştirdiklerini tespit etmişlerdir. Diğer yandan, yeşil süreç inovasyonu yeşil inovasyonun en temel yapı taşı olup (Christmann, 2000), yeşil ürün inovasyonu için gerekli bir ön koşul olarak görülmektedir (Voss, Sirdeshmukh, Voss, 2008). Xie, Huo ve Zou (2019), tarafından yapılan bir çalışmayla, yeşil süreç inovasyonunun yeşil ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Buna dayanarak, H18 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 18. Yeşil süreç inovasyonu, proaktif kurumsal çevresel strateji ile yeşil ürün inovasyonu arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

İşletmeler proaktif kurumsal çevresel strateji benimsediklerinde, proaktif olarak operasyonel atık ve kirliliği en aza indirmek veya ortadan kaldırmak ve yeni çevre dostu ürünler geliştirmek için yeni teknolojiler ve yenilikçi iş modelleri aramaktadırlar (Sharma, Henriques, 2005). Operasyonel kaynakların ve sistemlerin oluşturulması, entegre edilmesi ve yeniden yapılandırılması, temel olarak inovasyon yeteneğini gelişimini desteklemektedir (Dangelico, Pujari, Pontrandolfo, 2017). Buna göre işletmeler, yüksek düzeyde malzeme ve enerji kullanımı ile verimli üretim süreçleri ile ilgili inovasyon yeteneğini geliştirmekte ve kirlilik ve atıkların önlenmesine

yardımcı olmak için çevre dostu ürünler de geliştirmektedirler (Sharma ve Henriques, 2005; Berrone, Fosfuri, Gelabert, Gomez - Mejia, 2013). Ayrıca, çevresel konuları stratejik planlama sürecine entegre eden işletmeler çevreye daha az zarar veren yeşil ürünler geliştirerek, büyüyen çevresel mal ve hizmetler pazarlarından yararlanabilirler (Dechant, Altman, 1994). Üstün atık yönetimi, daha ucuz geri dönüştürülmüş hammadde kullanımı ve kirlilik önleme gibi çevresel iyileştirmelerden önemli maliyet avantajları elde edilebilirler (Smith, 1991; Roome, 1992; Taylor, 1993). Dahası, yeşil ürün geliştirme ve yeşil süreç iyileştirme konularında başarı olanlar, çevreye duyarlı müşterilerin niş pazarlarına da hizmet verebilirler. Böylece, proaktif kurumsal çevresel stratejisi olan işletmeler, yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneklerini geliştirerek firma performanslarını artırabilirler. Buna göre, H19 ve H20 hipotezleri geliştirilmiştir.

Hipotez 19. Yeşil ürün inovasyonu, proaktif kurumsal çevresel strateji ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

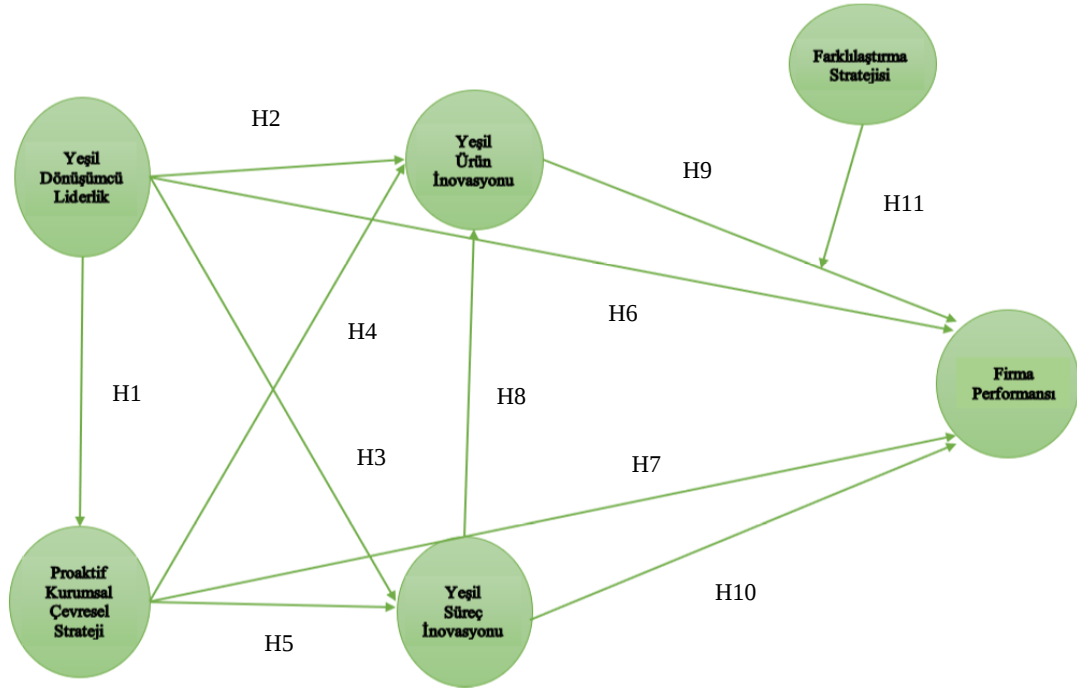
Hipotez 20. Yeşil süreç inovasyonu, proaktif kurumsal çevresel strateji ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, H8, H9 ve H10 hipotezlerin kurulması aşamasında tartışıldığı gibi, yeşil süreç inovasyonunun firma performansını iyileştirmek ve yeşil ürün inovasyonunu kolaylaştırmak için anahtar bir mekanizma olabileceği düşünülmektedir. Yüksek düzeyde ürün inovasyonu aynı zamanda yüksek düzeyde üretim süreci inovasyonu ile desteklendiğinde, bu strateji açık arayla en güçlü rekabet avantajı haline gelebilir (Kotabe, Murray, 1990). Yeşil süreç inovasyonu, yüksek düzeyde finansal yatırım gerektirmekte ve tüm operasyonel ve yönetsel sürecin sistematik olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır (Li ve diğ., 2017). Bu tür bir inovasyon zaman alıcıdır ve her zaman mükemmel şekilde yönetilmeyen belirgin etkiler üretebilmektedir. Buna rağmen, yeşil süreç inovasyonunun, yeni ürünler üretmek için yatırım yapılabilecek ve böylece kolayca artan gelir ve teknolojik avantaja dönüşebilecek yeşil ürün inovasyonunu teşvik edebileceği düşünülmektedir (Li ve diğ., 2017; Xie, Huo, Zou; 2019). Buna ek olarak, Damanpour (2010), kaynak temelli görüş temelinde yeşil süreç inovasyonu ve yeşil ürün inovasyonu üzerine yapılan araştırmaların bütüncül görünümünün, bir işletmenin iç kaynaklarının ürün dahil olmak üzere sinerjik etkisinin, işletmenin rekabet avantajına ve performansına olumlu yönde yansıdığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, yeşil süreç inovasyonu, yeşil ürün inovasyonunu teşvik

ederek, bir işletmenin performansını arttırabileceği savunulmaktadır. Buna dayanarak, H21 hipotezi geliştirilmiştir.

Hipotez 21. Yeşil ürün inovasyonu, yeşil süreç inovasyonu ile bir firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Yukarıda geliştirilmiş hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli şekil 11’de sunulmaktadır.



Şekil 11: Araştırma Modeli

Aracı İlişkiler;

- H12: Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu
- H13: Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu
- H14: Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu
- H15: Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı
- H16: Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı
- H17: Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Firma Performansı
- H18: Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu
- H19: Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı
- H20: Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı
- H21: Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, doğal kaynak temelli ve pazar temelli teoriye dayanarak, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin ve proaktif kurumsal çevresel stratejinin yeşil ürün ve süreç inovasyonu üzerindeki etkilerini ve yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin firma performansı üzerindeki doğrudan ve proaktif kurumsal çevresel strateji ve yeşil ürün ve süreç inovasyonu ortak eylemi altında dolaylı etkisini göz önünde bulundurarak, daha eksiksiz bir analitik çerçeve sunulması amaçlanmıştır. İlgili alan yazın incelendiğinde, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının firma performansına etkisinin analiz edilmediği görülmektedir. Bu anlamda bu çalışma, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin proaktif kurumsal çevresel stratejinin benimsenmesine, yeşil ürün ve süreç inovasyon yeteneğine ve firma performansına etkisini değerlendirerek, hem yeni gelişmekte olan yeşil dönüşümcü liderlik alan yazına hem de pratiğe önemli katkılar sağlayabilir.

Alan yazında, yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişki ile ilgili tutarlı olmayan çalışmalara rastlanması, işletmelerin yeşil ürün inovasyonu konusundaki çabalarından nasıl kâr elde edebilecekleri sorusunu akla getirmektedir. Yeşil ürün inovasyonu işletmeler için değer yaratabilse de işletmelerin bu potansiyel değeri elde edebilecekleri uygun bir stratejiye sahip olmaları gerekebilir. Alan yazının rekabet stratejisi üzerindeki etkilerine göre, işletmelerin farklılaştırma stratejisinin, yeşil ürün inovasyonundan elde edilen değerli kaynaklardan yararlanma ve onu kullanma biçimlerini şekillendirmeleri beklenebilir. Sonuç olarak, yeşil ürün inovasyonunun performans sonuçları bir işletmenin farklılaştırma stratejisine bağlı olabilir. Bununla birlikte, yeşil inovasyon üzerine yapılan güncel araştırmalar, yeşil ürün inovasyonu ve farklılaştırma stratejisi arasındaki tamamlayıcı etkiyi yeterince incelememiştir. Buradan hareketle, bu çalışmada pazar temelli teoriye dayanarak, firma performansının arttırılmasında farklılaştırma stratejisinin moderatör rolünün analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin ve proaktif kurumsal çevresel stratejinin yeşil ürün ve süreç inovasyonunu öngörmede nasıl kullanılabileceğini açıklayarak, yeşil yönetim alan yazınına geliştirmektedir. Aynı zamanda, doğal kaynak temelli ve pazar temelli teoriyi bütünleştirerek teorik katkıda bulunmaktadır. Bu iki perspektifin sentezi, yeşil ürün ve süreç inovasyonunun ve öncüllerinin firma performansını nasıl arttırdığına dair anlayışımız hakkında yeni fikirler vermektedir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2018 yılında Türkiye'nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşları listesinde yer alan işletmelerden, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası'na sahip olanlar oluşturmaktadır. Veri toplama işlemini gerçekleştirmek için, İstanbul Sanayi Odası'ndan, 2018 yılında Birinci ve İkinci ISO 500 listesinde yer alan işletmelerin iletişim bilgileri alınmış ve bu işletmelerle iletişime geçilmiştir. Bu işletmelere araştırmanın amacı ile ilgili gerekli bilgiler verilerek, araştırmaya katılmaları için davet gönderilmiştir. Anketi yanıtlamayı kabul eden işletmelerden e-mail adresleri alınmış ve anket formları bu adreslere gönderilmiştir. Veri toplama işlemi, 1 Temmuz ile 31 Ekim 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Toplam 381 işletmeden geri dönüş alınmıştır. Ancak ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası'na sahip olan 315 işletmenin olduğu tespit edilmiş ve 315 adet anket analize dahil edilmiştir. Sekeran (1992)'ın geliştirmiş olduğu örneklem büyüklüğü tablosunda 1000 işletmenin dahil olduğu anakütle için %95 güvenirlilik düzeyinde yeterli örneklem sayısı 278 olarak hesaplanmıştır (Sekeran, 1992, 253'ten aktaran Karagöz, 2019). Dolayısıyla, 315 işletmenin analize dahil edilmesi yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığını göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada önerilen hipotezleri test edebilmek amacıyla SSCI endeksli dergilerde yayınlanan araştırma ölçeklerinden yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin yabancı kaynaklı olması nedeniyle İngilizce olan ifadelerin Türkçe'ye çevirisi yeminli tercüman tarafından yapılmıştır. Daha sonra ilgili alan yazına hâkim ve ana dili seviyesinde İngilizce bilen üç akademisyen tarafından birbirlerinden ayrı olmak üzere,

İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme metodu kullanılarak çeviriler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, ters soruların “reverse” Türkiye’de anlaşılmasında yaşanan zorlukları nedeniyle, bu ifadeler olumlu cümleye çevrilmiştir. İfadelerin anlaşılmasında zorlukların yaşanmaması adına bazı ifadeler Türkiye’nin bağlamına uygun şekilde uyarlanmış ve ankete son şekli verilmiştir. Hazırlanan anket formu iki bölümden ve 26 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyeti, hangi bölümde çalıştıkları, firmalarının kuruluş yılı, büyüklüğü ve sektörü ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde yer alan ilk 5 soru proaktif kurumsal çevresel strateji değişkenine aittir. Banerjee’nin (2002) geliştirmiş olduğu ölçek maddeleri kullanılarak proaktif kurumsal çevresel strateji düzeyi ölçülmüştür. Proaktif kurumsal çevresel strateji ölçeğine ait ifadeler Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5: Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji Değişkenine Ait İfadeler

Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji
Firmamız, çevre ile ilgili konuları stratejik planlama sürecine entegre etmiştir.
Firmamızda, “kalite” kavramı çevre üzerindeki olumsuz etkilerimizi azaltmayı da içermektedir.
Firmamız, çevreye yönelik hedeflerini diğer kurumsal hedeflerle birleştirir.
Firmamız, çevreye olan olumsuz etkilerimizi en aza indirecek şekilde ürünler ve süreçler geliştirmeyi amaç edinmiştir.
Yeni ürün geliştirirken daima çevresel konuları göz önünde bulundururuz.

Anket formunda yer alan 6 ile 11 arasındaki sorular, yeşil dönüşümcü liderlik değişkenine aittir. Bu çalışmada Chen ve Chang (2013) tarafından Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996)’in, çalışmasından uyarlanarak geliştirilen altı maddelik yeşil dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Yeşil dönüşümcü liderlik değişkenine ait ifadeler Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6: Yeşil Dönüşümcü Liderlik Değişkenine Ait İfadeler

Yeşil Dönüşümcü Liderlik
Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerine çevre planları konusunda ilham vermektedir.
Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerinin izleyebileceği net bir çevre vizyonu sağlamaktadır.
Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerinin aynı çevresel hedefler için birlikte çalışmasını sağlamaktadır.
Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerini çevresel hedeflere ulaştırmak için yüreklendirmektedir.
Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerinin çevresel inançlarını düşünerek hareket etmektedir.
Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerini yeşil fikirler hakkında düşünmeye teşvik etmektedir.

Ankette yer alan 12 ile 19 arasındaki sorular yeşil inovasyon ölçeğine aittir. Bu çalışmada, Chen, Lai ve Wen (2006)'in geliştirmiş olduğu dört maddeli ölçek kullanılarak yeşil ürün inovasyonu ve yine dört maddeli ölçek kullanılarak yeşil süreç inovasyonu ölçülmüştür. Yeşil ürün ve süreç inovasyonu ölçeğine ait sorular Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Yeşil Ürün ve Süreç İnovasyon Değişkenine Ait İfadeler

Yeşil Ürün İnovasyonu
Firmamız, ürün geliştirme veya tasarımı yapmak için en az kirlilik oluşturan ürün malzemelerini seçer.
Firmamız, ürün geliştirme veya tasarımı yürütmek için en az miktarda enerji ve kaynak tüketen ürün malzemelerini seçer.
Firmamız ürün geliştirme veya tasarım faaliyetlerinde, en az malzeme kullanarak ürün elde etme amacıyla çalışmalarını yürütür.
Firmamız ürün geliştirme ve tasarım faaliyetlerini yönetirken, ürünün kolay geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir ya da doğada yok olabilir olup olmadığını dikkatle değerlendirir.
Yeşil Süreç İnovasyonu
Firmamız üretim sürecinde ortaya çıkan tehlikeli madde ya da atık emisyonunu etkin bir şekilde azaltmaktadır.
Firmamızdaki üretim süreci atıkların geri dönüşümüne ve tekrar kullanımına olanak sağlamaktadır.
Firmamız üretim sürecinde su, elektrik, kömür ya da petrol tüketimini azaltır.
Firmamız üretim sürecinde hammadde kullanımını azaltır.

Anket formunda yer alan 20 ile 23 arasındaki sorular, farklılaştırma stratejisi değişkenine aittir. Bu çalışmada, Li ve Li (2008)'nin, geliştirmiş oldukları dört maddeli farklılaştırma stratejisi ölçeği kullanılmıştır. Farklılaştırma stratejisi değişkenine ait ifadeler Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8: Farklılaştırma Stratejisi Değişkenine Ait İfadeler

Farklılaştırma Stratejisi
Rakip ürünlerle karşılaştırıldığında, bizim ürünümüz müşteriye daha büyük faydalar sağlar.
Ürünlerimiz tektir ve bizden başkası onları sunamaz.
Güçlü bir marka oluşturmak için büyük çaba gösteriyoruz – kimse bunu kolayca taklit edemez.
Kendimizi diğerlerinden etkili reklam ve promosyon kampanyalarımızla başarılı şekilde ayırıyoruz.

Ankette yer alan 24 ile 26 arasındaki sorular ise, firma performans ölçeğine ait ifadelerdir. Bu çalışmada, Seggie, Kim ve Cavusgil (2006)'in geliştirmiş olduğu üç

maddeli ölçek kullanılarak firma performansı ölçülmüştür. Firma performans ölçeğine ait sorular Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Firma Performansı Değişkenine Ait İfadeler

Firma Performansı
Firmamız, satış artışında rakiplerinden daha iyi bir performansa sahiptir.
Firmamız, pazar payı artışında rakiplerinden daha iyi bir performansa sahiptir.
Firmamız, kâr artışında rakiplerinden daha iyi bir performansa sahiptir.

Yukarıda belirtilen bütün değişkenlere ait ifadeler 7’li likert ölçeği “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kararsızım, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Katılıyorum ve (7) Kesinlikle Katılıyorum” kullanılarak ölçülmüştür.

4.4. Veri Analizi ve Bulgular

Bu araştırmada, doğal kaynak temelli ve pazar temelli görüşe dayanılarak önerilen kompleks araştırma modelini analiz etmek için, varyans temelli yapısal eşitlik modellerinden, SmartPLS 3 yazılımı tercih edilmiştir. SmartPLS, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) için önde gelen yazılım uygulamalarından biridir. Analiz mantığı PLS-SEM’e dayanan SmartPLS 3, sosyal bilimler alanında çalışan bilim adamları tarafından gün geçtikçe daha çok tercih edilmekte olan bir veri analiz programıdır. Bu veri analiz programı aracılığıyla, yeniden örnekleme (bootstrapping) metodu kullanılarak küçük örneklerle işlem yapılabilmekte hem reflektif hem de formatif değişkenlerle analiz sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca, verilerin normal dağılıp dağılmadığının sorgulanmasını gerektirmeyen bir program olmasıyla da diğer veri analiz programlarından bir adım daha öne çıkmaktadır (Doğan, 2019). Bu araştırmada SmartPLS 3 yazılımının tercih edilmesinin temel nedeni, sosyal bilimlerde kompleks modelleri test etmek için bu yazılımın yaygın bir biçimde kullanılıyor olması ve aynı anda tüm değişkenlerin teste tabi tutulabilmesidir. Ayrıca, moderatör değişkenin aynı anda sorunsuz bir şekilde analizinin yapılabilmesidir.

PLS-SEM’de minimum örneklem büyüklüğünü ölçmek için yaygın bir biçimde “10 kat kuralı” kullanılmaktadır. Bu kuralın varsayımına göre, herhangi bir gizli değişkene bağlanan maksimum iç veya dış model bağlantı sayısının 10 katından daha fazla

olması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2017). Başka bir ifadeyle, yapısal bir modeldeki herhangi gizli bir değişkeni ölçmek için kullanılan maksimum göstergenin/indikatörün 10 katı alınarak örneklem büyüklüğü hesaplanmaktadır. Bu araştırmada, yeşil dönüşümcü liderlik değişkenini ölçmek için kullanılan indikatör sayısı 5 olup, 10 kat kuralına göre minimum örneklem büyüklüğü 50 olmalıdır. Bu araştırmanın örneklem sayısı 315 olduğu için yeterli örneklem büyüklüğünün sağlandığı belirtilebilir.

Bu araştırmada hem keşifsel faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Keşifsel faktör analizinde IBM SPSS-25 istatistik programı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal model analizi SmartPLS 3 veri analizi programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

4.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan işletme ve anketi yanıtlayan katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 10 'da ve Tablo 11 'de sunulmaktadır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

İşletmenin Demografik Özellikleri		Sıklık	Geçerli Yüzde
İşletmenin Büyüklüğü	Orta (1-250)	109	%34,6
	Büyük (251-2000)	138	%43,8
	Çok büyük (2000 ve üstü)	68	%21,6
İşletmenin Sektörü	Otomotiv	40	%12,7
	Beyaz Eşya	12	%3,8
	Enerji	37	%11,7
	Tekstil	22	%7
	İnşaat	10	%3,2
	Gıda	29	%9,2
	Kimya	24	%7,6
	Ambalaj	11	%3,5
	Diğer	130	%41,3
İşletmenin Kuruluş Yılı	1910-1950	13	%4,1
	1950-1970	68	%21,6
	1970-1990	112	%35,6
	1990-2000	60	%19
	2000-2010	43	%13,7
	2010-2020	19	%6
Toplam		315	%100

Araştırmaya katılan işletme sayısı 315'tir. Katılımcı işletmelerin büyüklüklerine bakıldığında, çoğunlukla büyük (251-2000) olarak nitelendirilen kategoride yer aldıkları görülmektedir. Hangi sektörde oldukları değerlendirildiğinde, diğer kategorisinde yer alan işletme sayısının çoğunlukta olduğu söylenebilir. İşletmelerin

kuruluş yıllarına bakıldığında ise, 1970-1990 yılları arasında kurulan işletme sayısının yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 11: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri		Sıklık	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	144	%45,7
	Erkek	171	%54,3
Çalıştığı Bölüm	Sürdürülebilirlik, Çevre ve İSG	166	%52,7
	ARGE	51	%16,2
	Kalite	23	%7,3
	Üretim	9	%2,9
	Kurumsal İletişim	50	%9,2
	İnsan kaynakları	14	%4,4
	Pazarlama	9	%2,9
	Mali İşler	8	%2,5
	Diğer	6	%1,9
	Toplam	315	%100

Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde, erkek katılımcının daha fazla sayıda olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 11). Katılımcıların hangi bölümde çalıştıklarına bakıldığında ise, “Sürdürülebilirlik, Çevre ve İSG” bölümünde çalışanların çoğunlukta olduğu söylenebilir.

4.4.2. Keşifsel Faktör Analizi

Bu araştırmada, teorik bir yönlendirme olmadan indikatörlerin (yani her bir sorunun) hangi faktör yükleri altında toplandığını tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Keşifsel faktör analizinde “Temel Bileşenler Analizi (Principal Component) ve Promax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Promax döndürme yönteminin tercih edilmesinin temel nedeni araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin yüksek olmasıdır (Hair Jr. vd., 2014a). Örneklem yeterliliğini ölçmek amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO test değerinin 0,50’den büyük olması faktör analizde kullanılan girdilerin homojen olduğunu göstermektedir. KMO değerinin; 0,50-0,70 aralığında olması orta, 0,70-0,80 aralığında olması iyi, 0,80-0,90 aralığında olması çok iyi ve 0,90 ve üzeri olması ise mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Field, 2007). Bu araştırmada, KMO testinin sonucu Tablo 5’de görüldüğü üzere 0,928’ dir. Bu değerinin 0,90’dan yüksek olması mükemmel düzeyde olduğunu göstergesidir. Ayrıca, Bartlett Küresellik testi ile modelin geçerliliği test edilmiştir. Bartlett Küresellik testi, genel anlamda değişkenler arasındaki ilişkinin sıfırdan farklı olup olmadığını test etmektedir. Kısacası, faktör

analizinin yapılabilmesi için bu testin sonucunun anlamlı ($p<0,05$) çıkması gerekmektedir (Thompson, 2004). Tablo 5’de görüldüğü üzere, Bartlett Küresellik testinin sonucunun $X^2 = 6359,857$, $df = 325$, $p<0,001$ olması kullanılan değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunun göstergesidir. Ayrıca, anti-image correlation matrisinin köşegen değerlerine bakılarak, tüm değişkenlerin örneklem yeterliliği değerlendirilmiştir. Bu değerlerin, alt sınır olarak kabul edilen 0,5’ten yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda, araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Diğer önemli bir gösterge, analize dahil olan her bir değişkendeki varyansın ne kadarın açıklandığını gösteren birliktelik “communalities” tablosunun incelenmesidir. Bu tabloda, her bir değişkenin yüklendiği faktör tarafından açıklanan varyans oranını gösteren “extraction” sütunu değerlendirilmiş ve değerin en düşüğünün 0,646 olduğu görülmüştür. Hair Jr. ve diğ. (2014a), bu değer alt sınırının en az 150 örnekleme 0,5 olması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Bu araştırma 315 örnekleme sahip olduğu için, bu kabul sınırını da sağlamıştır.

Bu araştırmada faktör yükleri için 0,50 sınır değeri kabul edilmiş olup (Hair Jr. ve diğ., 2014a), Tablo 12 incelendiğinde tüm faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Faktör analizinin sonucunda değişkenlerin varyansı açıklama oranı %75,470’dir.

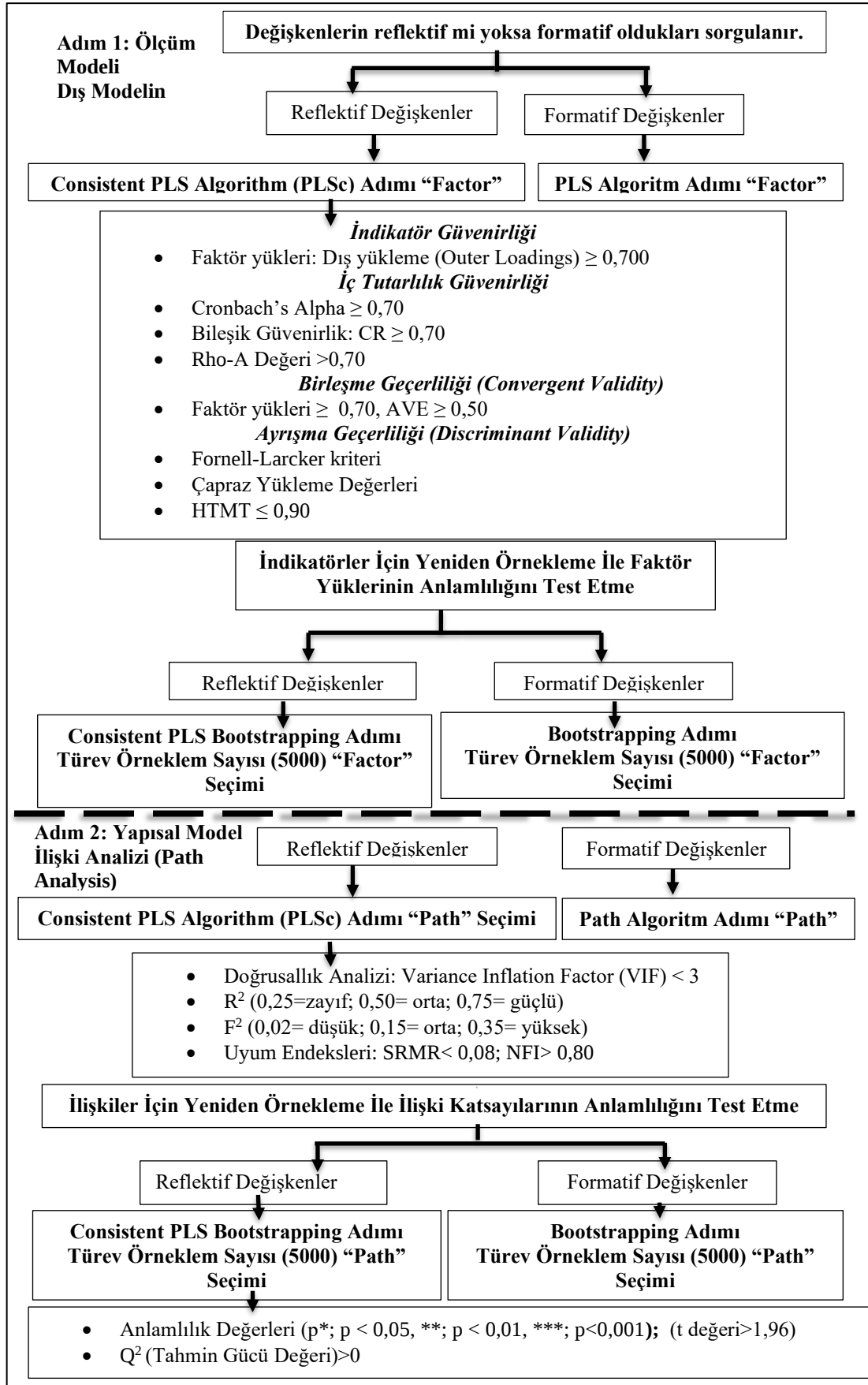
Tablo 12: Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri					
		1	2	3	4	5	6
Yeşil Dönüşümcü Liderlik	YDL1	,806					
	YDL2	,821					
	YDL3	,877					
	YDL4	,921					
	YDL5	,896					
	YDL6	,768					
Farklılaştırma Stratejisi	FS1		,877				
	FS2		,929				
	FS3		,882				
	FS4		,862				
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	KSO1			,772			
	KSO2			,651			
	KSO3			,753			

	KSO4			,853			
	KSO5			,795			
Yeşil Ürün İnovasyonu	YÜİ1				,756		
	YÜİ2				,870		
	YÜİ3				,874		
	YÜİ4				,951		
Yeşil Süreç İnovasyonu	YSİ1					,738	
	YSİ2					,842	
	YSİ3					,839	
	YSİ4					,679	
Firma Performansı	FP1						,685
	FP2						,748
	FP3						,785
Açıklanan Varyans (%)		43,593	11,080	7,391	5,643	4,250	3,514
Notlar;		(i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi					
		(ii) Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyumu Değeri = 0,928 Barlett Küresel Testi Ki-Kare Değeri = 6359,857 df = 325 p= 0,000					
		(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%) 75, 470					

4.4.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi

SmartPLS 3 programında istatistik analizler iki adımda gerçekleştirilmektedir (bkz. Şekil 12). İlk adımda dış model doğrulanmakta (ölçüm modeli) ve ikinci adımda iç model (yapısal model) ilişkileri hesaplanmaktadır.



Şekil 12: SmartPLS’e İlişkin Analiz Basamakları

Dış modelin doğrulanması, yapıların güvenilirliğinin yanı sıra birleşme ve ayrışma geçerliliğinin belirlenmesinden oluşmaktadır (Wetzels, Odekerken-Schröder, Van Oppen, 2009). Model onaylandıktan sonra, iç model ilişki katsayıları hesaplanarak ilişkilerin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı belirlenmektedir.

SmartPLS programında çizilmiş olan araştırma modelinin, ilk önce doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmektedir. Bu arada dikkat edilmesi gereken husus, modeldeki değişkenlerin reflektif mi yoksa formatif mi olduğu sorgulanmalıdır. Tüm değişkenler reflektif olduğunda Uyumlu PLS “Consistent PLS Algorithm/PLSc” yönteminin kullanılması önerilmektedir. Araştırma modelindeki değişkenlerden sadece bir tanesi formatif değişken ise “PLS Algorithm” yönteminin kullanılması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Dijkstra, Henseler, 2015; Doğan, 2019). Bu araştırma modelinde tüm değişkenlerin reflektif olması nedeniyle PLSc adımı kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

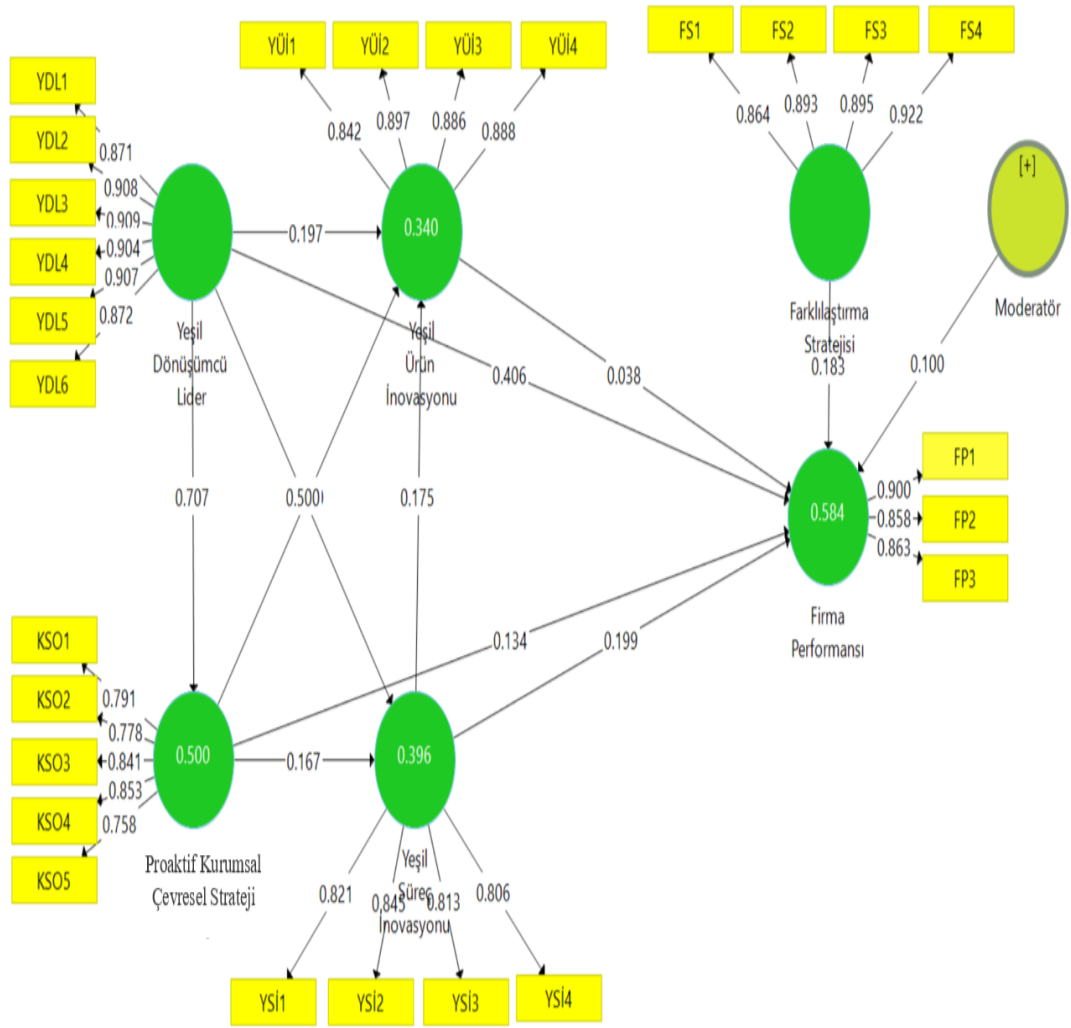
4.4.3.1. Dış Model/Ölçüm Modeli

Öncelikle, dış modelin doğrulanması için doğrulayıcı faktör analizinin yapılması gerekmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde, keşifsel faktör analizinden farklı olarak teorik açıdan önerilen faktörlerin veride gözlemlenen durumla örtüşüp örtüşmediği sorgulanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, teoriğe bağlı olarak gerçekleştirildiği için araştırma modelindeki değişkenlerin hangi indikatörlerden oluştuğu bilinmektedir (Doğan, 2019).

SmartPLS programında dış modele ait faktör yükleri, dış yükleme (outer loadings) olarak adlandırılmaktadır (Doğan, 2019). PLS-SEM’e dayanan analiz yöntemlerinde dış yükleme değerleri 0,700’den yüksek olmalıdır (Hair, Ringle, Sarstedt, 2011). Ancak alan yazında 0,600 ve üzere değerler kabul görmektedir (Hair jr. ve diğ., 2014b). Tablo 13 ve Şekil 13 incelendiğinde, 6 değişkene ait tüm dış yüklerin 0.700’nün üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Gizli Değişkenler (Latent Variable)	İndikatörler (Indicators)	Dış Yükleme (Outer Loadings)						
		1	2	3	4	5	6	7
Yeşil Dönüşümcü Liderlik	YDL1	0,871						
	YDL2	0,908						
	YDL3	0,909						
	YDL4	0,904						
	YDL5	0,907						
	YDL6	0,872						
Farklılaştırma Stratejisi	FS1		0,864					
	FS2		0,893					
	FS3		0,895					
	FS4		0,922					
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	KSO1			0,791				
	KSO2			0,778				
	KSO3			0,841				
	KSO4			0,853				
	KSO5			0,758				
Yeşil Ürün İnovasyonu	YÜİ1				0,842			
	YÜİ2				0,897			
	YÜİ3				0,886			
	YÜİ4				0,888			
Yeşil Süreç İnovasyonu	YSİ1					0,821		
	YSİ2					0,845		
	YSİ3					0,813		
	YSİ4					0,806		
Firma Performansı	FP1						0,900	
	FP2						0,858	
	FP3						0,863	
Moderatör	FS1 * YÜİ1							0,833
	FS1 * YÜİ2							0,856
	FS1 * YÜİ3							0,699
	FS1 * YÜİ4							0,761
	FS2 * YÜİ1							0,849
	FS2 * YÜİ2							0,845
	FS2 * YÜİ3							0,717
	FS2 * YÜİ4							0,777
	FS3 * YÜİ1							0,815
	FS3 * YÜİ2							0,793
	FS3 * YÜİ3							0,660
	FS3 * YÜİ4							0,757
	FS4 * YÜİ1							0,799
	FS4 * YÜİ2							0,802
	FS4 * YÜİ3							0,649
	FS4 * YÜİ4							0,738



Şekil 13: PLS-SEM Yapısal Model Üzerindeki Dış Yükleme Değerleri

4.4.3.1.1. Güvenirlilik ve Geçerlilik

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra değişkenlerin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri test edilmelidir. Araştırma modelinin reflektif olmasından dolayı dış modelin doğrulanması için birleşik güvenilirliğin “Composite Reliability”, birleşme geçerliliğinin “Convergent Validity” ve ayırma geçerliliğinin “Discriminant Validity” test edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda değişkenlerle ilgili ilk değerlendirilmesi gereken husus Cronbach’s Alpha’dır. Cronbach’s Alpha, iç tutarlılık güvenilirliğini ölçmek için kullanılmaktadır. Nunnally ve Bernstein (1994) ise, alternatif bir kriter olarak birleşik güvenilirliği (CR) önermişlerdir. Bilim adamları arasında PLS-SEM analizlerinde, birleşik güvenilirliğin Cronbach’s Alpha’dan çok daha güvenilir olduğu konusunda yüksek bir fikir birliği olduğu söylenebilir. Henseler, Hubona ve Ray (2016) da Cronbach Alpha’ya alternatif bir kriter olarak rho_A değerini önermişlerdir. Alan yazında Cronbach’s Alpha’ya çeşitli gerekçeler gösterilerek eleştiriler yapılmıştır. Cronbach’s Alpha’ya yöneltilen eleştirilerden

birincisi, Cronbach's alpha değerinin indikatörler arasındaki korelasyona göre hesaplanmasıdır. Bu durum, bütün indikatörlerin güvenilirliklerinin eşit kabul edildiği anlamına gelmektedir. İkinci bir unsur, Cronbach's Alpha'nın indikatör sayısına duyarlılık göstermesidir (Doğan, 2019). SmartPLS, Cronbach's alpha, birleşik güvenilirlik ve rho_A değerlerini birlikte hesaplamaktadır (Dijkstra, Henseler, 2015). Sarstedt, Ringle ve Hair (2017), bu üç değer hepsinin birlikte raporlanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Cronbach's alpha, birleşik güvenilirlik ve rho_A değerleri 0.70'den yüksek olmalıdır. Tablo 7, tüm ölçeklerin yukarıda açıklanan istatistiksel analizlerin kriterlerini (>0,70) karşıladığını göstermektedir.

Güvenilirlikten sonra birleşme geçerliliğinin "Convergent Validity" değerlendirilmesi gerekmektedir. Gizli değişkenin indikatörlerinin ortak varyanslarının yüksek olmasını ifade eden birleşme geçerliliği, iki değere göre değerlendirilmektedir. İlki, dış yükleme değeridir. Dış yükleme değerleri doğrulayıcı faktör analizi başlığı altında değerlendirildiği için, diğer bir unsur olarak Açıklanan Ortalama Varyans "Average Variance Extracted" (AVE) değeri analiz edilmiştir. AVE değeri 0,50'den büyük olduğunda birleşme geçerliliği sağlanmaktadır. Fornell ve Larcker (1981)'a göre, AVE değeri 0,50'den yüksek olursa, bir gizli değişkenin, indikatörlerinin varyansının yarısından fazlasını açıkladığı ve yeterli birleşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Tablo 14'de görüldüğü üzere, gizli değişkenlerin hepsinin AVE değeri 0,50'den büyüktür. Bu durumda, tüm ölçeklerin birleşme geçerliliğini sağladığı ifade edilebilir.

Tablo 14: Güvenirlik ve Geçerlilik Katsayıları

Gizli Değişkenler	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Yeşil Dönüşümcü Lider	0,950	0,951	0,960	0,802
Farklılaştırma Stratejisi	0,917	0,937	0,941	0,799
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,864	0,867	0,902	0,648
Moderatör	0,957	1,000	0,958	0,588
Yeşil Ürün İnovasyonu	0,901	0,904	0,931	0,772
Yeşil Süreç İnovasyonu	0,839	0,840	0,892	0,675
Firma Performansı	0,845	0,847	0,906	0,763

Son olarak ayırışma geçerliliğinin "Discriminant Validity" test edilmesi gerekmektedir. Ayırışma geçerliliği, araştırmada kullanılan bir değişkenin diğer değişkenlerden ne

derece farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayırışma geçerliliği değerinin yüksek olması, bir yapıyı oluşturan değişkenin diğer yapıyı oluşturan değişkenlerden farklı bir kavramı ölçtüğü anlamına gelmektedir (Hair jr. ve diğ., 2010). Ayırışma geçerliliği üç farklı yöntemle incelenebilmektedir. Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen ilk yönteme göre, her bir gizli değişkenin AVE'sinin karekökü, gizli değişkenin diğer gizli değişkenlerle olan korelasyonundan büyük olmalıdır. Tablo 15'te görüldüğü üzere, gizli değişkenlerin AVE değerlerinin karekökü koyu renkle gösterilmiş olup, yatay ve dikey sütünlarda bulunan korelasyon katsayılarından yüksek değere sahiptir. Bu bağlamda, bu araştırmada Fornell- Lacker kriteri sağlanmıştır.

Tablo 15: Fornell-Lacker Kriteri Sonuçları

Gizli Değişkenler	Fornell-Larcker Criterion						
	1	2	3	4	5	6	7
Farklılaştırma Stratejisi	0,894						
Firma Performansı	0,384	0,874					
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,263	0,597	0,805				
Moderatör	0,031	0,151	0,030	0,767			
Yeşil Dönüşümcü Lider	0,242	0,697	0,707	0,086	0,895		
Yeşil Süreç İnovasyonu	0,273	0,592	0,521	0,040	0,618	0,821	
Yeşil Ürün İnovasyonu	0,245	0,445	0,530	-0,087	0,517	0,452	0,879
<i>Not 1: Köşegende ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü yer almaktadır.</i>							
<i>Not 2: Korelasyon değerleri $p > 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.</i>							

İkinci yöntem olarak, çapraz yükleme kriteri (Cross Loadings) kullanılmaktadır. Çapraz yükleme kriterine göre, gizli değişkene ait tüm indikatörlerin ilgili olduğu gizli değişkendeki çapraz yükleme değerleri, diğer gizli değişkenlerdekinden daha yüksek olmalıdır (Hair Jr. ve diğ., 2016). Tablo 16'da görüldüğü üzere, indikatörlerin her birinin ait olduğu gizli değişkende en yüksek çapraz yükleme değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre bu araştırma, çapraz yükleme kriterini sağlamıştır.

Tablo 16: Çapraz Yükleme Değerleri

Gizli Değişkenler (Latent Variable)	İndikatörler (Indicators)	Çapraz Yükleme Değerleri (Cross Loadings)						
		1	2	3	4	5	6	7
Firma Performansı	FP1	0,900	0,345	0,116	0,543	0,661	0,517	0,396
	FP2	0,858	0,297	0,156	0,559	0,600	0,511	0,404
	FP3	0,863	0,365	0,123	0,458	0,562	0,524	0,366
	FS1	0,302	0,864	0,027	0,141	0,141	0,139	0,168

Farklılaştırma Stratejisi	FS2	0,293	0,893	0,005	0,267	0,225	0,234	0,227
	FS3	0,338	0,895	0,019	0,242	0,209	0,287	0,233
	FS4	0,415	0,922	0,052	0,278	0,273	0,294	0,240
Moderatör	FS1 * YÜİ1	0,172	0,033	0,825	0,099	0,148	0,070	-0,059
	FS1 * YÜİ2	0,152	-0,020	0,847	-0,003	0,056	0,012	-0,086
	FS1 * YÜİ3	0,054	0,026	0,692	-0,071	-0,014	-0,005	-0,099
	FS1 * YÜİ4	0,138	0,028	0,754	-0,072	0,035	-0,013	-0,101
	FS2 * YÜİ1	0,121	0,008	0,841	0,017	0,066	0,021	-0,082
	FS2 * YÜİ2	0,106	-0,018	0,836	0,029	0,033	0,048	-0,059
	FS2 * YÜİ3	0,062	0,063	0,710	0,019	0,015	0,015	0,012
	FS2 * YÜİ4	0,117	0,042	0,769	0,034	0,046	0,038	-0,009
	FS3 * YÜİ1	0,128	0,033	0,807	0,034	0,117	0,031	-0,062
	FS3 * YÜİ2	0,052	-0,006	0,785	0,003	0,017	0,069	-0,094
	FS3 * YÜİ3	0,012	0,042	0,654	-0,023	0,001	0,054	-0,039
	FS3 * YÜİ4	0,043	0,038	0,749	0,019	0,057	0,047	-0,070
	FS4 * YÜİ1	0,148	0,055	0,791	0,085	0,131	0,031	-0,071
	FS4 * YÜİ2	0,084	0,002	0,794	0,059	0,031	0,049	-0,069
	FS4 * YÜİ3	0,011	0,077	0,642	-0,018	-0,006	0,018	-0,075
	FS4 * YÜİ4	0,082	0,075	0,731	-0,022	0,039	0,045	-0,128
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	KSO1	0,460	0,203	-0,037	0,791	0,566	0,453	0,387
	KSO2	0,499	0,260	0,062	0,778	0,571	0,412	0,411
	KSO3	0,526	0,291	0,019	0,841	0,590	0,480	0,462
	KSO4	0,486	0,129	0,027	0,853	0,603	0,421	0,442
	KSO5	0,424	0,170	0,051	0,758	0,512	0,317	0,432
Yeşil Dönüşümcü Liderlik	YDL1	0,616	0,215	0,106	0,609	0,871	0,514	0,466
	YDL2	0,632	0,241	0,096	0,667	0,908	0,567	0,484
	YDL3	0,586	0,172	0,074	0,648	0,909	0,613	0,490
	YDL4	0,621	0,225	0,067	0,637	0,904	0,533	0,440
	YDL5	0,641	0,262	0,077	0,610	0,907	0,544	0,439
	YDL6	0,650	0,187	0,044	0,625	0,872	0,545	0,457
Yeşil Süreç İnovasyonu	YSİ1	0,467	0,241	-0,005	0,410	0,568	0,821	0,338
	YSİ2	0,475	0,261	0,014	0,456	0,492	0,845	0,391
	YSİ3	0,465	0,188	0,079	0,372	0,466	0,813	0,362
	YSİ4	0,533	0,204	0,048	0,465	0,502	0,806	0,394
Yeşil Ürün İnovasyonu	YÜİ1	0,439	0,229	-0,077	0,460	0,491	0,418	0,842
	YÜİ2	0,370	0,225	-0,088	0,483	0,477	0,406	0,897
	YÜİ3	0,408	0,173	-0,056	0,484	0,449	0,406	0,886
	YÜİ4	0,337	0,234	-0,088	0,429	0,387	0,351	0,888

Üçüncü yöntem, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) analizi olarak adlandırılmaktadır. HTMT, araştırma modelindeki bütün gizli değişkenlere ait indikatörlerin korelasyonlarının ortalamasının, aynı gizli değişkene ait indikatörlerin korelasyonlarının geometrik ortalamalarına oranını göstermektedir (Doğan, 2019). Son yayınlarda HTMT, ayrışma geçerliliği analizinde popüler bir yöntem haline

gelmiştir (Henseler, Ringle, Sarstedt, 2015). Araştırmalarda kullanılan gizli değişkenlerin kavramsal olarak birbirlerine yakın olmaları durumunda HTMT değerinin 0,90'dan küçük olması gerekmektedir (Henseler, Ringle, Sarstedt, 2015). Ancak değişkenler kavramsal olarak uzak ise, 0,85 eşik değeri yeterli görülmektedir (Doğan, 2019). Tablo 17'de görüldüğü üzere HTMT değerlerinin tümü 0,85 eşik değerinin altındadır. Sonuç olarak, bu araştırma ayırışma geçerliliği için gerekli olan üç kriteri de (Fornell-Lacker, çapraz yükleme ve HTMT) sağlamaktadır.

Tablo 17: HTML Değerleri

Gizli Değişkenler	HTML						
	1	2	3	4	5	6	7
Farklılaştırma Stratejisi							
Firma Performansı	0,429						
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,290	0,696					
Moderatör	0,063	0,135	0,073				
Yeşil Dönüşümcü Liderlik	0,254	0,777	0,779	0,074			
Yeşil Süreç İnovasyonu	0,303	0,701	0,606	0,067	0,690		
Yeşil Ürün İnovasyonu	0,267	0,507	0,599	0,104	0,555	0,517	

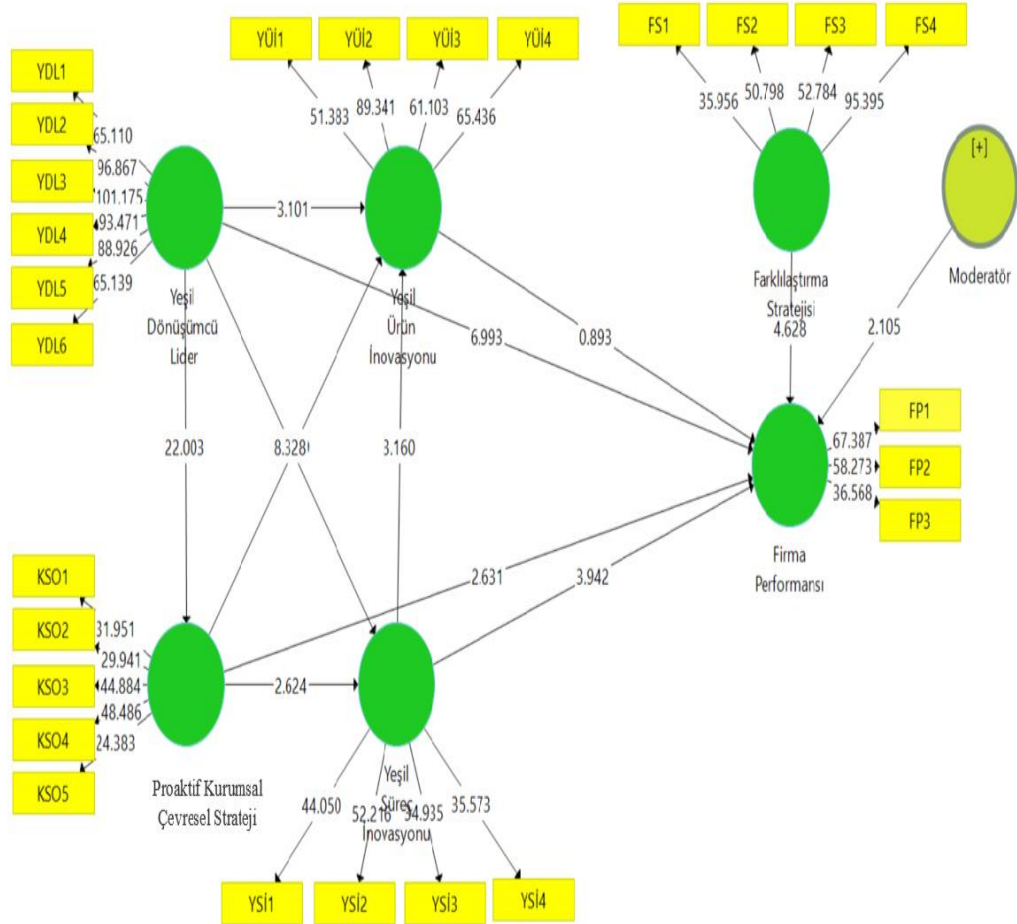
4.4.3.1.2. İndikatörler İçin Yeniden Örneklem (Bootstrapping)

Son olarak, indikatörlerin dış yükleme değerlerinin anlamlı olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Gizli değişkenle indikatörleri arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için t testi kullanılmaktadır. Bunun için yeniden örneklem analizi yapılmaktadır. Yeniden örneklem, mevcut olan örneklemin, bilgisayar aracılığıyla çoğaltılarak benzerlerinin elde edilmesidir. PLS-SEM'e dayanan analiz yöntemlerinde, örneklemin normal dağılımı ile ilgili varsayım söz konusu olmadığı için, yeniden örneklem yöntemi kullanılarak normal dağılıma ulaşılabilmektedir. Yeniden örneklem analizinde, araştırma modelindeki gizli değişkenler reflektif olduğu için Consistent PLS Bootstrapping adımı kullanılarak ve türev örneklem sayısı 5000'e çıkarılarak analiz gerçekleştirilmektedir (Doğan, 2019). Şekil 14'de model üzerinde yeniden örneklem sonuçları gösterilmektedir. Tablo 18'de görüldüğü üzere, bütün indikatörlerin ilgili oldukları gizli değişkenlerle ilişkileri istatistiki olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, dış model analizlerinde bütün gizli değişkenler güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladıkları için, ilişki analizine geçilebilir.

Tablo 18: İndikatörler İçin Yeniden Örnekleme Sonuçları

İndikatörler<- Gizli Değişkenler	İlişki Katsayıları (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
FP1 <- Firma Performansı	0,900	0,900	0,013	67,387	0,000
FP2 <- Firma Performansı	0,858	0,858	0,015	58,273	0,000
FP3 <- Firma Performansı	0,863	0,863	0,024	36,568	0,000
FS1 <- Farklılaştırma Stratejisi	0,864	0,863	0,024	35,956	0,000
FS1 * YÜİ1 <- Moderatör	0,833	0,803	0,170	4,896	0,000
FS1 * YÜİ2 <- Moderatör	0,856	0,819	0,159	5,385	0,000
FS1 * YÜİ3 <- Moderatör	0,699	0,654	0,148	4,718	0,000
FS1 * YÜİ4 <- Moderatör	0,761	0,722	0,139	5,464	0,000
FS2 <- Farklılaştırma Stratejisi	0,893	0,892	0,018	50,798	0,000
FS2 * YÜİ1 <- Moderatör	0,849	0,804	0,149	5,696	0,000
FS2 * YÜİ2 <- Moderatör	0,845	0,795	0,142	5,967	0,000
FS2 * YÜİ3 <- Moderatör	0,717	0,661	0,157	4,568	0,000
FS2 * YÜİ4 <- Moderatör	0,777	0,722	0,146	5,319	0,000
FS3 <- Farklılaştırma Stratejisi	0,895	0,894	0,017	52,784	0,000
FS3 * YÜİ1 <- Moderatör	0,815	0,769	0,142	5,733	0,000
FS3 * YÜİ2 <- Moderatör	0,793	0,740	0,140	5,654	0,000
FS3 * YÜİ3 <- Moderatör	0,660	0,601	0,176	3,752	0,000
FS3 * YÜİ4 <- Moderatör	0,757	0,697	0,154	4,906	0,000
FS4 <- Farklılaştırma Stratejisi	0,922	0,923	0,010	95,395	0,000
FS4 * YÜİ1 <- Moderatör	0,799	0,759	0,140	5,695	0,000
FS4 * YÜİ2 <- Moderatör	0,802	0,755	0,132	6,060	0,000
FS4 * YÜİ3 <- Moderatör	0,649	0,596	0,152	4,254	0,000
FS4 * YÜİ4 <- Moderatör	0,738	0,685	0,135	5,452	0,000
KSO1 <- Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,791	0,791	0,025	31,951	0,000
KSO2 <- Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,778	0,779	0,026	29,941	0,000
KSO3 <- Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,841	0,841	0,019	44,884	0,000
KSO4 <- Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,853	0,853	0,018	48,486	0,000
KSO5 <- Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,758	0,757	0,031	24,383	0,000
YDL1 <- Yeşil Dönüşümcü Lider	0,871	0,871	0,013	65,110	0,000
YDL2 <- Yeşil Dönüşümcü Lider	0,908	0,908	0,009	96,867	0,000
YDL3 <- Yeşil Dönüşümcü Lider	0,909	0,910	0,009	101,175	0,000
YDL4 <- Yeşil Dönüşümcü Lider	0,904	0,904	0,010	93,471	0,000
YDL5 <- Yeşil Dönüşümcü Lider	0,907	0,906	0,010	88,926	0,000
YDL6 <- Yeşil Dönüşümcü Lider	0,872	0,872	0,013	65,139	0,000
YSİ1 <- Yeşil Süreç İnovasyonu	0,821	0,821	0,019	44,050	0,000
YSİ2 <- Yeşil Süreç İnovasyonu	0,845	0,845	0,016	52,216	0,000
YSİ3 <- Yeşil Süreç İnovasyonu	0,813	0,812	0,023	34,935	0,000

YSİ4 <- Yeşil Süreç İnovasyonu	0,806	0,805	0,023	35,573	0,000
YÜİ1 <- Yeşil Ürün İnovasyonu	0,842	0,842	0,016	51,383	0,000
YÜİ2 <- Yeşil Ürün İnovasyonu	0,897	0,897	0,010	89,341	0,000
YÜİ3 <- Yeşil Ürün İnovasyonu	0,886	0,886	0,015	61,103	0,000
YÜİ4 <- Yeşil Ürün İnovasyonu	0,888	0,887	0,014	65,436	0,000



Şekil 14: PLS-SEM Yapısal Model Üzerinde Yeniden Örnekleme Sonuçları

4.4.3.2. İlişki Analizi

İlişki analizlerinde (Path Analysis) öncelikle bakılması gereken husus çoklu doğrusallık meselesinin analiz edilmesidir.

4.4.3.2.1. Doğrusallık Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki korelasyon değerinin yüksek olması durumunda, çoklu doğrusallık bağlantı sorununun olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Çoklu doğrusallığı test etmek için Variance Inflation Factor (VIF) değeri kullanılmaktadır. SmartPLS 3, otomatik olarak VIF değerlerini

hesaplamaktadır. Çoklu doğrusallık sorunlarından kaçınmak için VIF değerleri 3'e eşit veya daha az olmalıdır (Hair ve diğ., 2019). Tablo 19'da görüldüğü üzere, VIF değerlerinin tamamı 3 eşik değerinin altındadır. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu olmadığı söylenebilir. Bundan sonra, ikinci adım olarak ilişki katsayıları (Path Coefficients) değerlendirilecektir.

Tablo 19: Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallık Test Sonuçları

Gizli Değişkenler	VIF						
	1	2	3	4	5	6	7
Farklılaştırma Stratejisi		1,115					
Firma Performansı							
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji		2,200				2,001	2,047
Moderatör		1,033					
Yeşil Dönüşümcü Lider		2,504	1,000			2,001	2,414
Yeşil Süreç İnovasyonu		1,730					1,655
Yeşil Ürün İnovasyonu		1,563					

4.4.3.2.2. İlişki Katsayıları

Tablo 20'de ilişki katsayıları gösterilmektedir. Değişkenler arasında pozitif ilişki olduğu görülmekte olup, var olan ilişkilerin istatistik açıdan anlamlı olup olmadığı yeniden örnekleme yöntemi ile analiz edilmektedir.

Tablo 20: İlişki Katsayıları

Gizli Değişkenler	İlişki Katsayıları						
	1	2	3	4	5	6	7
Farklılaştırma Stratejisi		0,183					
Firma Performansı							
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji		0,134				0,167	0,300
Moderatör		0,100					
Yeşil Dönüşümcü Lider		0,407	0,707			0,500	0,197
Yeşil Süreç İnovasyonu		0,199					0,175
Yeşil Ürün İnovasyonu		0,038					

İlişki katsayılarının ardından R^2 değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Egzojen değişkenlerin endojen değişkenin yüzde kaçını açıkladığını gösteren R^2 değeri; 0,25 ise zayıf, 0,50 ise orta ve 0,75 ise güçlü olarak nitelendirilmektedir (Hair ve diğ., 2011). Cohen (2013) ise, R^2 değerinin 0,26'dan yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Ancak bazı durumlara göre, R^2 değerinin 0,10 olması bile yeterli kabul edilmektedir (Sarstedt, Ringle, Hair, 2017; Doğan, 2019). R^2 değerleri, Tablo 21'de görüldüğü üzere; firma performansı için (orta) 0,584, proaktif kurumsal çevresel

strateji için (orta) 0,500, yeşil süreç inovasyonu için (zayıf) 0,396 ve yeşil ürün inovasyonu için (zayıf) 0,340'dır.

Tablo 21: R² Değerleri

Gizli Değişkenler	R ²	R ² Adjusted
Firma Performansı	0,584	0,575
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,500	0,499
Yeşil Süreç Inovasyonu	0,396	0,392
Yeşil Ürün Inovasyonu	0,340	0,333

R² değerinin incelenmesinden sonra, f² (etki büyüklüğü) değerinin de incelenmesi gerekmektedir. SmartPLS 3 yazılımı, PLS-SEM yapısal modelinde yer alan her bir egzojen değişken için, f² değerini otomatik olarak hesaplamaktadır. Her bir egzojen değişkenin, endojen değişkenin açıklanma oranındaki payını gösteren f² değeri; 0,02 ise düşük düzeyde, 0,15 ise orta düzeyde ve 0,35 ise yüksek düzeyde etki büyüklüğüne sahiptir (Cohen, 1988). Ancak, Sarstedt, Ringle ve Hair (2017) göre, f² değerinin 0,02'den düşük olmasında bile bir etkiden söz edilebilir. Araştırma kullanılan egzojen değişkenlerin f² değerleri Tablo 22'de gösterilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, yeşil süreç inovasyonu değişkeninin iki öncülünden biri olan yeşil dönüşümcü liderlik için belirlenen f² değeri 0,207, diğer bir öncül olan proaktif kurumsal çevresel stratejinin f² değeri ise 0,023'tür. Dolayısıyla, yeşil dönüşümcü liderin yeşil süreç inovasyonu üzerinde orta düzeyde bir etki gücü varken, proaktif kurumsal çevresel stratejinin ise düşük düzeyde bir etki gücü olduğu söylenebilir. Yeşil ürün inovasyonu değişkeninin öncüllerine bakıldığında, proaktif kurumsal çevresel stratejinin f² değeri 0,067, yeşil dönüşümcü liderin f² değeri 0,024 ve yeşil süreç inovasyonunun f² değeri ise 0,028 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerlere göre, üç öncülün yeşil ürün inovasyonu üzerinde düşük düzeyde bir etki gücüne sahip oldukları ifade edilebilir. Proaktif kurumsal çevresel strateji değişkeninin öncülü olan yeşil dönüşümcü liderlik için belirlenen f² değerine bakıldığında, 1,001 olduğu görülmekte olup, bu değer oldukça yüksek bir etki gücünü temsil ettiği söylenebilir. Son olarak, firma performansının öncüllerine bakıldığında, en yüksek etki gücüne yeşil dönüşümcü liderlik değişkeninin sahip olduğu ifade edilebilir. Buna

karşın, firma performansı üzerinde yeşil ürün inovasyonu değişkeninin en düşük etki gücüne sahip olduğu da söylenebilir.

Tablo 22: F² Değerleri

F2	1	2	3	4	5	6	7
Farklılaştırma Stratejisi		0,072					
Firma Performansı							
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji		0,020				0,023	0,067
Moderatör		0,024					
Yeşil Dönüştürücü Lider		0,158	1,001			0,207	0,024
Yeşil Süreç İnovasyonu		0,055					0,028
Yeşil Ürün İnovasyonu		0,002					

Ayrıca, araştırma modelinin uyum endekslerine bakıldığında, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) ile üretilen uyum iyiliği değerinin 0,061 olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 17). SRMR değerinin 0.080'den düşük olması model uyumunun sağlandığını göstermektedir (Sarstedt, Ringle, Hair, 2017). Buna karşın, Garson (2016), SRMR değeri için, 0,10'un altını bile kabul etmektedir. Diğer bir uyum endeksi Normative Fit Index (NFI) olup, bu değer 0,90'ın üstünde olması gerektiğini belirten bilim adamları olmasına karşın (Sarstedt, Ringle, Hair, 2017), bu değer 0,80'den yüksek olmasının yeterli olacağını kabul eden bilim adamları da bulunmaktadır (Latan ve diğ., (2018)). Ayrıca, kompleks modellerde NFI değerinin kullanılmasının uygun olmadığı da belirtilmektedir (Sarstedt, Ringle, Hair, 2017). Tenenhaus ve diğ. (2005), araştırma modelinin iyi bir uyum gösterdiğini söyleyebilmek için, R² ve AVE değerlerinin aritmetik ortalamalarının geometrik ortalamasıyla hesaplanan Goodness of Fit Index (GoF) değerinin 0,36'dan büyük olması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Hair ve diğ. (2018) ise, PLS-SEM'de uyum endekslerine odaklanmanın bazen araştırmacıyı yanlış yönlendirebileceği için, kullanılmasının çokta anlamlı olmayacağı üzerine vurgu yapmaktadırlar. Bu araştırmada NFI değerinin 0.845 ve GoF değerinin 0,671 olması (bkz. Tablo 17), yapısal araştırma modelinin ampirik verilere uyduğu anlamına gelmektedir.

4.4.3.2.3. İlişkiler İçin Yeniden Örneklem

Tablo 14'de gösterilen ilişki katsayılarının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını söyleyebilmek için yeniden örneklem analizinin yapılması gerekmektedir. Araştırma

modelindeki değişkenler reflektif olduğu için, yeniden örnekleme analizi Consistent PLS Bootstrapping adımı kullanılarak ve türev örneklem sayısı 5000'e çıkarılarak gerçekleştirilmektedir (Doğan, 2019). Yeniden örnekleme analizi sonrasında doğrudan ilişki katsayılarına ait (t) ve (p) değerleri Tablo 23'te ve Şekil 15'te görülmektedir.

Tablo 23: Doğrudan İlişkileri Gösteren Yeniden Örnekleme Sonuçları

Doğrudan İlişkiler	İlişki Katsayıları (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Firma Performansı	0,134*	0,134	0,052	2,570	0,010
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu	0,167**	0,166	0,063	2,645	0,008
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,300***	0,301	0,069	4,350	0,000
Moderatör -> Firma Performansı	0,100*	0,107	0,046	2,193	0,028
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Firma Performansı	0,407***	0,403	0,057	7,089	0,000
Farklılaştırma Stratejisi -> Firma Performansı	0,183***	0,183	0,039	4,716	0,000
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,707***	0,708	0,032	22,396	0,000
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu	0,500***	0,502	0,058	8,566	0,000
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,197**	0,196	0,066	2,992	0,003
Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı	0,199***	0,200	0,050	3,970	0,000
Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,175**	0,175	0,057	3,091	0,002
Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,038	0,039	0,043	0,902	0,367
<i>SRMR= 0,061; NFI= 0,845; GoF= 0,671</i>					
<i>*; $p < 0,05$, **; $p < 0,01$, ***; $p < 0,001$ düzeyindeki istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.</i>					

Yeniden örnekleme analizi sonrasında dolaylı ilişki katsayılarına ait (t) ve (p) değerleri Tablo 24'de görülmektedir.

Tablo 24: Dolaylı İlişkileri Gösteren Yeniden Örnekleme Sonuçları

Dolaylı İlişkiler	İlişki Katsayıları (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Firma Performansı	0,094*	0,095	0,037	2,561	0,010
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı	0,033*	0,033	0,015	2,173	0,030
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı	0,023*	0,023	0,011	2,205	0,027
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı	0,100***	0,100	0,028	3,518	0,000
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,012	0,012	0,014	0,847	0,397
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,008	0,008	0,010	0,844	0,399
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,008	0,007	0,009	0,836	0,403
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,001	0,001	0,002	0,729	0,466
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,001	0,001	0,001	0,735	0,463
Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,007	0,007	0,008	0,814	0,416
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,003	0,003	0,004	0,801	0,423
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu	0,118**	0,117	0,044	2,695	0,007
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,212***	0,213	0,050	4,254	0,000
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,029*	0,029	0,014	2,026	0,043
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,021*	0,020	0,010	2,055	0,040
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,087**	0,089	0,031	2,777	0,006
SRMR= 0,061; NFI= 0,845; GoF=0,671					
*; $p < 0,05$, **; $p < 0,01$, ***; $p < 0,001$ düzeyindeki istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.					

Yeniden örnekleme analizi sonrasında toplam dolaylı ilişki katsayılarına ait (t) ve (p) değerleri Tablo 25’te ve toplam ilişki katsayılarına ait (t) ve (p) değerleri ise Tablo 26’da görülmektedir.

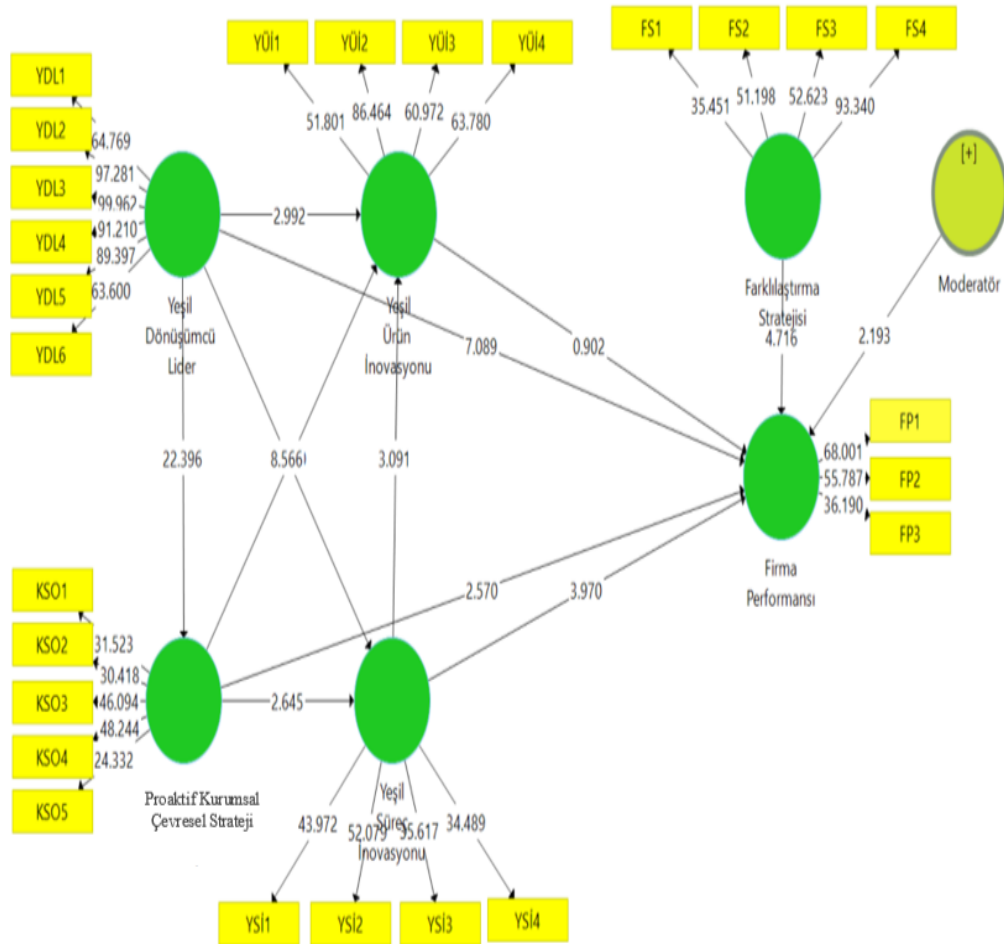
Tablo 25: Toplam Dolaylı İlişkileri Gösteren Yeniden Örnekleme Sonuçları

Toplam Dolaylı İlişkiler	İlişki Katsayıları (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Firma Performansı	0,046*	0,046	0,021	2,165	0,030
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,029*	0,029	0,014	2,026	0,043
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Firma Performansı	0,237***	0,238	0,047	5,057	0,000
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu	0,118**	0,117	0,044	2,695	0,007
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,320***	0,322	0,055	5,770	0,000
Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı	0,007	0,007	0,008	0,814	0,416
<i>SRMR= 0,061; NFI= 0,845; GoF=0,671</i>					
<i>*, $p<0,05$, **, $p<0,01$, ***, $p<0,001$ düzeyindeki istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.</i>					

Tablo 26: Toplam İlişkileri Gösteren Yeniden Örnekleme Sonuçları

Toplam İlişkiler	İlişki Katsayıları (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Firma Performansı	0,179**	0,180	0,054	3,341	0,001
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu	0,167**	0,166	0,063	2,645	0,008
Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,329***	0,330	0,069	4,801	0,000
Moderatör -> Firma Performansı	0,100*	0,107	0,046	2,193	0,028
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Firma Performansı	0,644***	0,641	0,031	20,961	0,000
Farklılaştırma Stratejisi -> Firma Performansı	0,183***	0,183	0,039	4,716	0,000
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,707***	0,708	0,032	22,396	0,000
Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu	0,618***	0,619	0,036	17,389	0,000

Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,517***	0,518	0,038	13,701	0,000
Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı	0,206***	0,206	0,050	4,122	0,000
Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,175**	0,175	0,057	3,091	0,002
Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,038	0,039	0,043	0,902	0,367
<i>SRMR= 0,061; NFI= 0,845; GoF=0,671</i>					
<i>*; p <0,05, **; p <0,01, ***; p<0,001 düzeyindeki istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.</i>					



Şekil 15: PLS-SEM Yapısal Model Üzerinde: İlişkiler İçin Yeniden Örnekleme Sonuçları

4.4.3.2.4. Tahmin Gücü Analizi

İlişki analizi aşamasında endojen değişkenler için tahmin gücü değerinin (Q^2) hesaplanması gerekmektedir. Q^2 , ilişki katsayılarının, endojen değişkeni ne kadar iyi tahminlediğini gösteren bir değerdir. Q^2 değerinin 0'dan yüksek olması istenmekte ve bu değer 1'e yakın olması durumunda tahmin gücünün arttığı söylenebilir (Hair ve diğ., 2019). Q^2 değerini hesaplamak için Blindfolding adımı takip edilerek tahmin

gücü analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, yeşil ürün inovasyonun Q^2 değeri 0,255, yeşil ürün inovasyonu Q^2 değeri 0,263, proaktif kurumsal çevresel strateji Q^2 değeri 0,322 ve firma performansı Q^2 değeri ise 0,435 olarak hesaplanmıştır (bkz. Tablo 27). Hesaplanan Q^2 değerlerinin, istenen kabul sınırları içerisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Tahmin Gücü Değeri (Predictive Relevance/ Q^2)

Değişkenler	Q^2 Değeri
Firma Performansı	0,435
Proaktif kurumsal Çevresel Strateji	0,322
Yeşil Süreç İnovasyonu	0,263
Yeşil Ürün İnovasyonu	0,255

4.4.4. Doğrudan Etkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi

İlişki analizi sonuçlarına göre (bkz. Tablo 28), yeşil dönüşümcü liderlik ile proaktif kurumsal çevresel strateji (β ; 0,707, t; 22,396 p; 0,000) arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiş ve bu doğrultuda H1 hipotezi desteklenmiştir. Yine analiz sonuçlarına göre, yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil ürün inovasyonu (β ; 0,197, t; 2,992 p; 0,003) ve yeşil süreç inovasyonu (β ; 0,500, t; 8,566 p; 0,000) arasındaki ilişkilerin pozitif yönde anlamlı oldukları görülmekte olup, buna göre H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir. Benzer şekilde, yeşil dönüşümcü liderlik ile firma performansı (β ; 0,407, t; 7,089 p; 0,000) arasındaki ilişkinin de pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiş olup, bu bulguya göre H6 hipotezi desteklenmiştir.

Aynı şekilde, proaktif kurumsal çevresel strateji ile yeşil ürün inovasyonu (β ; 0,300, t; 4,350 p; 0,000) ve yeşil süreç inovasyonu (β ; 0,167, t; 2,645 p; 0,008) arasındaki ilişkilerin pozitif yönde anlamlı oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre H4 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir. Yine, proaktif kurumsal çevresel strateji ile firma performansı (β ; 0,134, t; 2,570 p; 0,010) arasındaki ilişkinin de pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiş ve bu bulgu doğrultusunda H7 hipotezi desteklenmiştir.

Yeşil süreç inovasyonu ve yeşil ürün inovasyonu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, bu ilişkinin (β ; 0,175, t; 3,091 p; 0,002) pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. Yine benzer biçimde, yeşil süreç inovasyonu ile firma performansı (β ; 0,199, t; 3,970

p; 0,000) arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, H8 ve H10 hipotezleri desteklenmiştir.

Son olarak, yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkinin (β ; 0,038, t; 0,902 p; 0,367) ise anlamlı olmadığı görülmekte olup, bu doğrultuda H9 hipotezi ret edilmiştir.

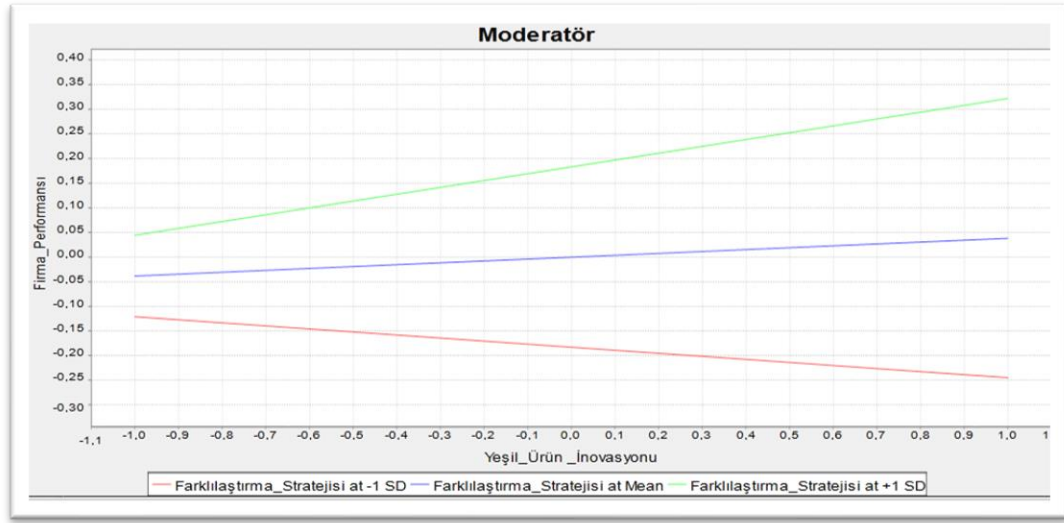
Tablo 28: Doğrudan Etki hipotezlerinin Test Edildiği PLS-SEM Yapısal Model Analiz Sonuçları

Hipotez	Hipotez Yolları	İlişki Katsayıları (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri	Sonuçlar
H1	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji	0,707***	0,708	0,032	22,396	0,000	Desteklendi
H2	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün Inovasyonu	0,197**	0,196	0,066	2,992	0,003	Desteklendi
H3	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç Inovasyonu	0,500***	0,502	0,058	8,566	0,000	Desteklendi
H4	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün Inovasyonu	0,300***	0,301	0,069	4,350	0,000	Desteklendi
H5	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç Inovasyonu	0,167**	0,166	0,063	2,645	0,008	Desteklendi
H6	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Firma Performansı	0,407***	0,403	0,057	7,089	0,000	Desteklendi
H7	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Firma Performansı	0,134*	0,134	0,052	2,570	0,010	Desteklendi
H8	Yeşil Süreç Inovasyonu -> Yeşil Ürün Inovasyonu	0,175**	0,175	0,057	3,091	0,002	Desteklendi
H9	Yeşil Ürün Inovasyonu -> Firma Performansı	0,038	0,039	0,043	0,902	0,367	Ret Edildi
H10	Yeşil Süreç Inovasyonu -> Firma Performansı	0,199***	0,200	0,050	3,970	0,000	Desteklendi
H11	Moderatör -> Firma Performansı	0,100*	0,107	0,046	2,193	0,028	Desteklendi
SRMR= 0,061; NFI= 0,845; GoF=0,671							
*, p <0,05, **, p <0,01, ***, p<0,001 düzeyindeki istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.							

4.4.5. Farklılaştırma Stratejisinin Moderatör Rolüne Dayanan Hipotezin Test Edilmesi

Farklılaştırma stratejisinin moderatör rolü olmadan önce yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı (β ; 0,038, t; 0,902 p; 0,367) arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı

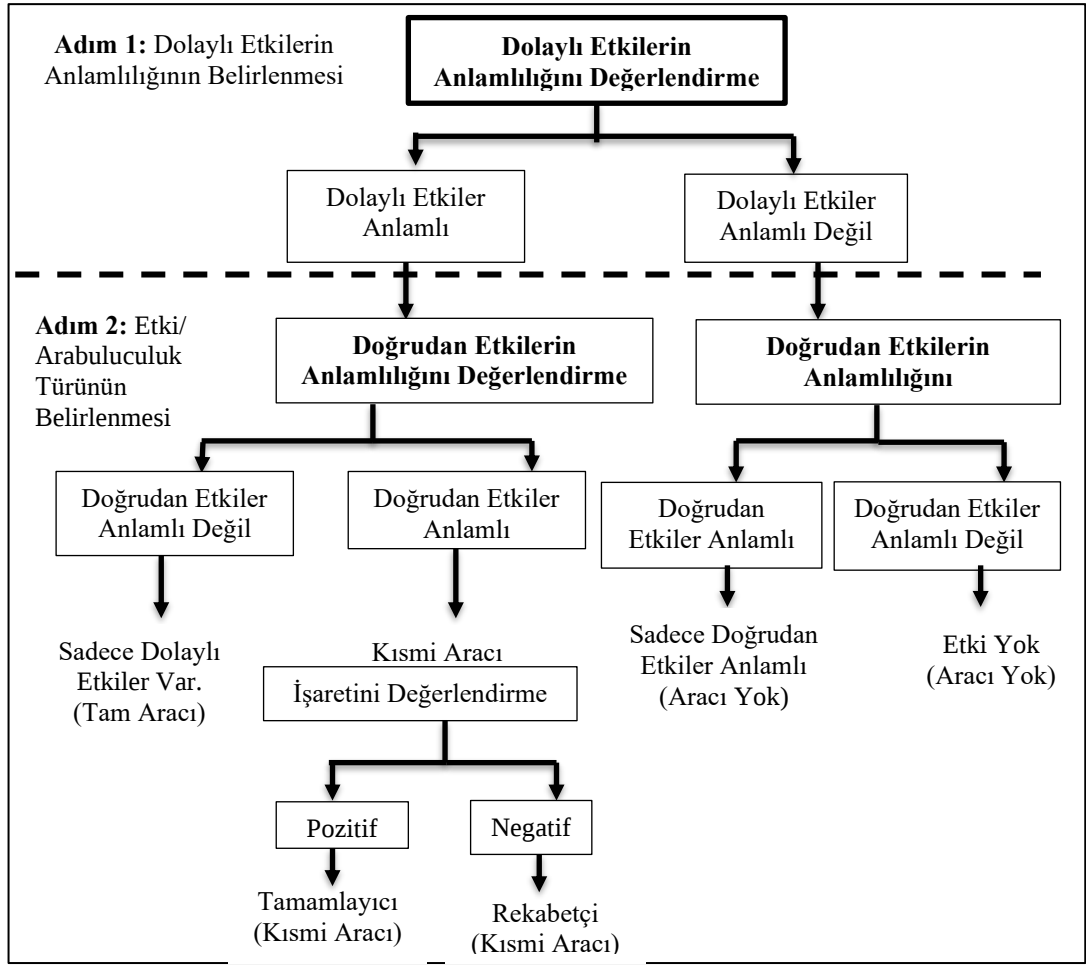
tespit edilmiştir (bkz. Tablo 22). Yeşil ürün inovasyonu, “farklılaştırma stratejisi” (yeşil ürün inovasyonu-farklılaştırma stratejisi etkileşiminin) tarafından desteklendiğinde veya tamamlandığında, yeşil ürün inovasyonunun firma performansı (β ; 0,100, t; 2,193 p; 0,028) üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle farklılaştırma stratejisinin yüksek olduğu işletmelerde yeşil ürün inovasyonun firma performansına olan etkisi hem anlamlı hale gelmekte hem de daha da güçlenmektedir (bkz. Tablo 22 ve Şekil 16). Dolayısıyla H11 hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 16: Farklılaştırma Stratejisinin Moderatör Rolü

4.4.6. Aracı İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi

PLS-SEM yapısal modellerde aracılık ilişkileri analiz edilirken, öncelikle dolaylı etki test edilmelidir. İkinci olarak, dolaylı etkinin kuvvetine bakılarak, arabuluculuğun boyutu belirlenmelidir. Araştırmacılar, dolaylı etkinin anlamlılığını test etmek için yeniden örnekleme rutinlerini uygulamalıdır (Nitzl, Roldan, Cepeda-Carrion, 2016). Şekil 17’de arabuluculuk analizinin türünü belirlemek için kullanılabilecek bir karar ağacı sunulmaktadır.



Şekil 17: PLS-SEM Yapısal Modellerde Aracı Analiz Prosedürü

Zhao, Xinshu., Lynch G. John, Chen Qimei. 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. **Journal of Consumer Research**. c. 37, s.3, 197-206.

Adım 1'deki dolaylı etki anlamlı olduğunda arabulucu bir etki her zaman söz konusudur. Adım 2, etki tipinin ve/veya arabuluculuğun tanımlanmasını içermektedir. Mevcut arabuluculuk yazınında tam ve kısmi arabuluculuk olmak üzere iki farklı arabuluculuk türü tartışılmaktadır. Kısmi arabuluculuk kendi içerisinde tamamlayıcı ve rekabetçi kısmi arabuluculuk olarak ikiye ayrılabilir.

Doğrudan etkinin anlamlı olmadığı ama dolaylı etkinin anlamlı olduğu durumda, tam bir arabuluculuk söz konusudur, bu da yalnızca aracı yoluyla dolaylı etkinin var olduğu anlamına gelmektedir (Cheung, Lau, 2008; Hair ve diğ., 2016).

Hem doğrudan etkinin hem de dolaylı etkinin anlamlı olması şartıyla, tüm durumlar kısmi aracılığı temsil etmektedir. Daha önce belirtildiği gibi kısmi arabuluculuk; tamamlayıcı ve rekabetçi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tamamlayıcı kısmi arabuluculukta, doğrudan etki ve dolaylı etki aynı (pozitif veya negatif) yönü işaret

etmektedir. (Baron, Kenny, 1986). Tamamlayıcı kısmi aracılık hipotezi, ara değişkenin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri açıkladığını göstermektedir. Tamamlayıcı kısmi arabuluculuk genellikle “pozitif karıştırıcı” veya “tutarlı” bir model olarak adlandırılmaktadır (Zhao, Lynch, Chen, 2010). Rekabetçi kısmi arabuluculukta ise, doğrudan etki ve dolaylı etki noktasını farklı bir yöne çevirmektedir. Rekabetçi kısmi arabuluculuk hipotezinde, ara değişkenin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü azaltacağı varsayılmaktadır. Bununla birlikte, ara değişkenin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü arttırabilmesi de mümkündür. Rekabetçi kısmi arabuluculuk genellikle “olumsuz karıştırıcı” veya “tutarsız” bir model olarak adlandırılmaktadır.

Dolaylı etki anlamlı değilse, arabulucu değişkeninin etkisi yoktur. Bu durumda, araştırmacı belki de yanlış bir arabuluculuk ilişkisi araştırıyor olabilir. Bununla birlikte, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracılık eden başka bir arabuluculuk değişkeninin mevcut olması mümkündür (Shrout ve Bolger, 2002). Dolayısıyla, beklenen arabuluculuk ilişkisi bulunamazsa, bir araştırmacı modelin teorik temelini yeniden düşünmelidir (Zhao, Lynch, Chen, 2010).

Bu araştırmada, aracılık ilişkilerini test etmek için Zhao, Lynch ve Chen (2010), tarafından önerilen PLS-SEM yapısal modellerde aracı analiz prosedürü kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre, PLS-SEM yapısal modellerde aracılık ilişkisi araştırılırken, öncelikle dolaylı etkilerin anlamlılığı değerlendirilmekte (Adım 1) ve sonrasında aracılığın etkisini belirlemek için doğrudan etkilerin anlamlılığına (Adım 2) bakılmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda gerçekleştirilmiş olan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 29’da sunulmaktadır.

Bulgular incelendiğinde, Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu (β ; 0,212, t; 4,254 p; 0,00) arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda proaktif kurumsal çevresel stratejinin aracılık rolü üstlendiği söylenebilir. Bu aracılık türünün belirlenmesi için, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil ürün inovasyonu (β ; 0,197, t; 2,992 p; 0,003) arasındaki doğrudan ilişki değerlendirilmiş ve sonuç olarak proaktif kurumsal çevresel stratejinin tamamlayıcı kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Buna göre, H12 hipotezi desteklenmiştir.

Benzer bir biçimde, Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu (β ; 0,118, t; 2,695 p; 0,007) arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiş ve sonrasında yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil süreç inovasyonu (β ; 0,500, t; 8,566 p; 0,000) arasındaki doğrudan ilişki değerlendirildiğinde, proaktif kurumsal çevresel stratejinin tamamlayıcı kısmi aracı olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda H13 hipotezi desteklenmiştir.

Yine, Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu (β ; 0,087, t; 2,777 p; 0,006) arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiş olup, yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil ürün inovasyonu (β ; 0,197, t; 2,992 p; 0,003) arasındaki doğrudan ilişkinin de pozitif yönde anlamlı olması, bu ilişkide yeşil süreç inovasyonunun tamamlayıcı kısmi arabulucu rolü üstlendiğini doğrulamaktadır. Buna göre H14 hipotezi desteklenmiştir.

Diğer yandan, Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı (β ; 0,008, t; 0,836 p; 0,403) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu ortaya çıkmıştır. Yeşil dönüşümcü liderlik ile firma performansı (β ; 0,407, t; 7,089 p; 0,000) arasındaki ilişkinin ise pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu ilişkide yeşil ürün inovasyonunun aracılık rolünün olmadığı söylenebilir. Bu doğrultuda H15 hipotezi ret edilmiştir. Ancak, Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı (β ; 0,100, t; 3,518 p; 0,000) arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, istatistiki olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yeşil dönüşümcü liderlik ile firma performansı (β ; 0,407, t; 7,089 p; 0,000) arasındaki ilişkinin de pozitif yönde anlamlı olması, bu ilişkide yeşil süreç inovasyonunun tamamlayıcı kısmi arabulucu rolünün olduğunu doğrulamaktadır. Buna göre H16 hipotezi desteklenmiştir. Aynı şekilde, Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Firma Performansı (β ; 0,094, t; 2,561 p; 0,010) arasındaki ilişkinin de pozitif yönde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda proaktif kurumsal çevresel stratejinin bu ilişkide tamamlayıcı kısmi aracılığı olduğu görülmekte olup, buna göre, H17 hipotezi desteklenmiştir.

Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji-> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, bu ilişkinin (β ; 0,029, t; 2,026 p; 0,043) pozitif yönde anlamlı olduğu görülmüştür. Proaktif kurumsal çevresel strateji ile yeşil ürün inovasyonu (β ; 0,300, t; 4,350 p; 0,000) arasındaki ilişkinin de pozitif

yönde anlamlı olması, yeşil süreç inovasyonunun tamamlayıcı kısmi aracılık rolünün varlığını doğrulamıştır. Bu doğrultuda H18 hipotezi desteklenmiştir.

Öte yandan, Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji-> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı (β ; 0,012, t; 0,847 p; 0,397) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, yeşil ürün inovasyonunun aracılık rolünün olmadığı söylenebilir. Buna göre, H19 hipotezi ret edilmiştir. Ancak, Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji-> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı (β ; 0,023, t; 2,173 p; 0,030) arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Proaktif kurumsal çevresel strateji ile firma performansı (β ; 0,134, t; 2,570 p; 0,010) arasındaki ilişkinin de pozitif yönde anlamlı olması, yeşil süreç inovasyonunun tamamlayıcı kısmi arabulucu rolü olduğunu göstermiştir. Bu bulguya göre, H20 hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak, Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı (β ; 0,007, t; 0,814 p; 0,416) arasındaki ilişki değerlendirilmiş olup, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bir aracılık ilişkisinden söz edilemeyeceği için H21 hipotezi ret edilmiştir.

Sonuç olarak, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil ürün inovasyonu arasındaki ilişkide proaktif kurumsal çevresel stratejinin ve yeşil süreç inovasyonunun (β ; 0,021, t; 2,055 p; 0,040) sırayla tamamlayıcı kısmi arabuluculuk rolü üstlendiği görülmüştür. Benzer bir şekilde, yeşil dönüşümcü liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkide proaktif kurumsal çevresel stratejinin ve yeşil süreç inovasyonunun (β ; 0,023, t; 2,205 p; 0,027) sırayla tamamlayıcı kısmi arabulucu rolünün olduğu da tespit edilmiştir (bkz. Tablo 24).

Tablo 29: Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği PLS-SEM Yapısal Model Analiz Sonuçları

Hipotez	Hipotez Yolları	İlişki Katsayıları (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri	Sonuçlar
Adım1							
H12	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,212***	0,213	0,050	4,254	0,000	Desteklendi Tamamlayıcı Kısmi Aracı
Adım 2							
	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,197**	0,196	0,066	2,992	0,003	
Adım1							
H13	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Yeşil Süreç İnovasyonu	0,118**	0,117	0,044	2,695	0,007	Desteklendi Tamamlayıcı Kısmi Aracı
Adım 2							
	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu	0,500***	0,502	0,058	8,566	0,000	
Adım1							
H14	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,087**	0,089	0,031	2,777	0,006	Desteklendi Tamamlayıcı Kısmi Aracı
Adım 2							
	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,197**	0,196	0,066	2,992	0,003	
Adım1							

H15	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,008	0,007	0,009	0,836	0,403	<i>Ret Edildi</i>
Adım 2							
	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Firma Performansı	0,407***	0,403	0,057	7,089	0,000	
Adım1							
H16	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı	0,100***	0,100	0,028	3,518	0,000	<i>Desteklendi Tamamlayıcı Kısmi Aracı</i>
Adım 2							
	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Firma Performansı	0,407***	0,403	0,057	7,089	0,000	
Adım1							
H17	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji -> Firma Performansı	0,094*	0,095	0,037	2,561	0,010	<i>Desteklendi Tamamlayıcı Kısmi Aracı</i>
Adım 2							
	Yeşil Dönüşümcü Lider -> Firma Performansı	0,407***	0,403	0,057	7,089	0,000	
Adım1							
H18	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji-> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,029*	0,029	0,014	2,026	0,043	<i>Desteklendi Tamamlayıcı Kısmi Aracı</i>
Adım 2							
	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji-> Yeşil Ürün İnovasyonu	0,300***	0,301	0,069	4,350	0,000	
Adım1							
H19	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji-> Yeşil Ürün	0,012	0,012	0,014	0,847	0,397	

	İnovasyonu -> Firma Performansı						<i>Ret Edildi</i>
	Adım 2						
	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji-> Firma Performansı	0,134*	0,134	0,052	2,570	0,010	
	Adım1						
H20	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji-> Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı	0,033*	0,033	0,015	2,173	0,030	<i>Desteklendi Tamamlayıcı Kısmi Aracı</i>
	Adım 2						
	Proaktif Kurumsal Çevresel Strateji-> Firma Performansı	0,134*	0,134	0,052	2,570	0,010	
	Adım1						
H21	Yeşil Süreç İnovasyonu -> Yeşil Ürün İnovasyonu -> Firma Performansı	0,007	0,007	0,008	0,814	0,416	<i>Ret Edildi</i>
	Adım 2						
	Yeşil Süreç İnovasyonu -> Firma Performansı	0,199***	0,200	0,050	3,970	0,000	

5. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER

5.1. Değerlendirme ve Sonuç

Endüstri Devrimi'nden bu yana gittikçe artan sanayi faaliyetlerinin bir sonucu olarak iklim değişikliği ve çevre kirliliği, dünya nüfusu için büyüyen bir sorun haline gelmiştir. Çevresel zararları gidermek için son birkaç on yılda düzenleyici ve düzeltici politikalar uygulanmıştır. Sıkı uluslararası çevre düzenlemeleri ve tüketicilerin popüler çevre bilinci eğilimleri, iş dünyasında rekabetin kurallarını ve kalıplarını değiştirmiştir. İçinde yaşadığımız dünyayı korumak için, çevre kirliliğini önleyici yaklaşımlar benimsemek bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle, çevre yönetimi işletmeler içinde önem kazanmakta ve giderek artan bir şekilde yönetim gündemlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İşletmeler, çevreye olan negatif etkilerini ortadan kaldırmak için; yeşil yönetim, yeşil pazarlama, yeşil üretim, yeşil inovasyon, yeşil marka ve yeşil teknoloji gibi çevre dostu yönetim uygulamaları takip etmektedirler (Hoffmann, 2007; Zhu Sarkis, Lai, 2008; Chen, 2008). Bununla birlikte, bazı işletmeler ise, kurumsal çevre yönetimini gereksiz bir yatırım olarak görmüşlerdir, hatta bunun gelişimlerini ve büyümelerini engelleyeceği konusunda yanlış yönlendirilmişlerdir. Çevrenin korunmasından kaynaklanan baskılar, işletmeler tarafından iş operasyonunun önündeki engeller olarak düşünülmüştür. Bu nedenle, pek çok işletme çevre koruma baskılarına karşı savaşılmıştır (Chen, Lai, Wen, 2006). Çevresel baskılarla karşı karşıya kalan işletmeler paniklememeli veya aşırı tepki göstermemelidir, çünkü bu baskılar onları yeşil inovasyon yapmaya iten ve böylece rekabet avantajı yaratan ivme kazandırabilir.

Doğal çevre iş hayatının kritik bir bileşenidir. Yöneticiler, işletmelerin finansal performansı ve sürdürülebilirliği üzerinde doğrudan etkisi olan çevresel sorunlarla karşı karşıyadır. İşletmeler için çevresel performanslarını yönetme yeteneği stratejik bir konudur ve rekabet güçlerini artırmaya yardımcı olabilir (López-Gamero, Molina-Azorín, Claver-Cortes, 2009). Bununla birlikte inovasyon genel olarak maliyetlidir. Bu nedenle, kilit mesele, yeşil inovasyonun çevresel faydalarını korurken büyümeyi iyileştirip iyileştiremeyeceğidir. Doğal kaynak temelli teorisinin savunucuları,

işletmelerin doğal evre ile etkileşimini dikkatlice yöneterek rekabet avantajı sağlayabileceklerini ne sürmektedirler. Banerjee (2001) ve Hart (1995), evresel konuların bir işletmenin stratejik planlamasına dahil edilmesinin, işletmenin sadece ekolojik sorunların ve ticari faaliyetlerin gerçekleşmesinde ortaya çıkan belirsizliklerin üstesinden gelme yeteneğini arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda işletmenin rekabetçi bir şekilde paha biçilemez işletme yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olacağı üzerine vurgu yapmaktadırlar. Judge ve Douglas (1998) ise, bu tür yeteneklerin sonunda üstün firma performansına yol açacağını savunmaktadırlar.

Çevresel girişimlerin başarısında liderlik tarzı yadsınamaz bir gerçektir (Egri, Herman, 2000). Çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili alan yazın yeşil dönüşümcü liderlik tarzının yeşil performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Chen, Chang 2013; Chen, Chang, Lin, 2014; Zafar ve diğ., 2017).

Doğal kaynak temelli bakış açısına ve pazar temelli teoriye dayanarak, bu araştırma yöneticinin yeşil dönüşümcü liderliği ve firma performansı arasındaki ilişki üzerine derinlemesine bir çalışma yürütmektedir. Yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliği, işletmenin proaktif kurumsal çevresel strateji oluşturma yeteneğini tetikler mi? Yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliği işletmenin yeşil ürün ve süreç inovasyonunu etkiler mi? Yöneticinin yeşil dönüşümcü liderliği firma performansını artırabilir mi? Bu sorulardan yola çıkılarak gerçekleştirilen bu çalışmada, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin firma performansına doğrudan ve proaktif kurumsal çevresel strateji ve yeşil inovasyon ortak eylemi altında dolaylı etkisi sınanmıştır.

Diğer yandan, alan yazındaki çelişkili ampirik bulgular, yeşil ürün inovasyonu-firma performansı bağının daha incelikli bir şekilde anlaşılması gerektiğini ima etmektedir. Yeşil rn inovasyonu ve farklılaştırma stratejisi etkileşimi, firma performansını etkiler mi? sorusu bu noktada önem kazanmaktadır. Buradan hareketle, yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisinin moderatör rolü analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SmartPLS 3 veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguya göre, yeşil dönüşümcü liderlik ile proaktif kurumsal çevresel strateji arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucu, Liu ve Jie (2020) tarafından yapılan araştırmanın sonucuyla paralellik göstermektedir. Bu bulgu, yöneticilerin yeşil

dönüşümcü liderliğinin, işletmenin proaktif kurumsal çevresel strateji oluşturma yeteneğini tetiklediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yeşil dönüşümcü liderlik değişkeninin proaktif kurumsal çevresel stratejinin öncülü olduğu söylenebilir. Yeşil dönüşümcü liderler, proaktif bir stratejiyi teşvik etmek amacıyla, çevreyi korumaya yönelik ortak bir vizyon oluştururlar, açık ve tutarlı öncelikler tanımlarlar ve işletmenin çevre performansını ve sürdürülebilirliği geliştirmek için koordinasyonu ve iletişimi kolaylaştırırlar.

Analiz sonuçları, yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu arasındaki ilişkilerin pozitif yönde anlamlı olduğunu göstermektedir. Alan yazındaki araştırmalar yeşil dönüşümcü liderlik tarzının yeşil performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır (Chen, Chang 2013; Chen, Chang, Lin, 2014; Zafar ve diğ., 2017). Zhou ve diğ. (2018), tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre hem yeşil dönüşümcü liderlik hem de bireysel yeşil değerler, yeşil psikolojik iklim üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve bu durumdan yeşil ürün geliştirme performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Buna ek olarak, yeşil dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların yeşil değerleriyle eşleştiğinde, işletmede yeşil psikolojik iklim yaratmanın ve böylece yeşil ürün geliştirme performansını arttırmanın mümkün olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca, Bahzar (2019) tarafından yapılan bir araştırmanın sonucu, yeşil dönüşümcü liderlikle eko-inovasyon arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, yeşil dönüşümcü liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkinin de pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bilindiği kadarıyla, hiçbir çalışma yeşil dönüşümcü liderlik tarzının firma performansı üzerindeki doğrudan etkisini dikkate almamıştır. Çevre odaklı bir kültüre sahip bir işletmede, çevre koruma herkesin günlük rutinlerine gömülüdür ve her çalışan aktif olarak çevre sorumluluğunu üstlenmekte ve bu da çevre korumasına tam bir katılım atmosferi yaratarak çevre dostu davranışları teşvik etmektedir. Bu tür çevre koruma davranışı, işletmenin çevre dostu imajını şekillendirmeye, satışları ve pazar payını arttırmaya yardımcı olabilir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bir diğer bulgu da proaktif kurumsal çevresel strateji ile yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu arasındaki ilişkilerin pozitif yönde anlamlı olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonucu alan yazındaki çalışmaları destekler niteliktedir. Şöyle ki, Dai, Cantor ve Montabon, (2017), tarafından yapılan bir ampirik çalışmada proaktif kurumsal çevresel strateji ile yeşil süreç inovasyonu

arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu kanıtlanmıştır. Alan yazında, proaktif kurumsal çevresel stratejinin eko-inovasyon üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu da ortaya konulmuştur (Ryszko, 2016 Tsai, Liao, 2017). Yine araştırmalarda, proaktif kurumsal çevresel strateji ile çevresel performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Ateş ve diğ., 2012; Alt, Díez-de-Castro, Lloréns-Montes, 2015; Solovida, Latan 2017; Latan ve diğ., 2018; Peng ve diğ., 2018).

Araştırmanın diğer önemli bir bulgusu, proaktif kurumsal çevresel strateji ile firma performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olmasıdır. Alan yazındaki bir çok çalışma çevresel stratejilerin benimsenmesi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Klassen, McLaughlin, 1996; Russo, Fouts, 1997; Judge, Douglas, 1998; Ahmed, Montagno, Firenze, 1998; Klassen, Whybark, 1999; Christmann, 2000; Chan, 2005; Montabon, Sroufe, Narasimhan, 2007; Aragón-Correa ve diğ., 2008; Chan, 2010; Mengue, Auh, Ozanne, 2010; Huang, Shih, 2010; Yang, Hong, Modi, 2011; Hofer, Cantor, Dai, 2012; Wong ve diğ., 2012; Flammer, 2013; Feng, Zhao, Su, 2014; Wu ve diğ., 2014; Buysse, Verbeke, 2003b; Wu ve diğ., 2015; Liu, Guo, Chi, 2015; Lucas, Noordewier, 2016; Dai, Cantor, Montabon, 2017; Ko, Liu, 2017; Peng ve diğ., 2018; Foustieris ve diğ., 2018; Al-Mawali ve diğ., 2018). Sonuçta, bir işletme yönetiminin enerji ve israfı azaltmak için eko-verimliliğe odaklanan bir proaktif kurumsal çevresel stratejiyi benimsemesi, çevresel etkilerini ve maliyetlerini azaltabilir ve böylece firma performansını artırabilir.

Yeşil süreç inovasyonu ve yeşil ürün inovasyonu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, bu ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu görülmekte ve bu sonuçlar alan yazınla paralellik göstermektedir (Xie, Huo, Zou, 2019). Mantovani (2006) tarafından belirtildiği gibi, bir ürünün ar-ge aşaması, pilot üretim aşaması ve büyük ölçekli üretim aşaması da dahil olmak üzere tüm aşamalarında süreç inovasyonuna ihtiyaç duyulmaktadır. O halde Christmann (2000)'ın belirttiği gibi, yeşil süreç inovasyonu, yeşil inovasyonun en temel yapı taşı olup, yeşil ürün inovasyonu için gerekli bir ön koşuldur (Voss, Sirdeshmukh, Voss, 2008; Ma, Hou, Xin, 2017). Ma, Hou ve Xin (2017) de, işletmelerin süreç inovasyonunda önemli ilerlemeler kaydettikleri sürece, ürün yönetimini başarıyla benimseyebileceklerini belirtmektedirler. Xie, Huo ve Zou (2019)'ya göre, yeşil süreç inovasyonu, yeşil ürün inovasyonun kolaylaştırabileceğinden, işletmeler kaynaklarından tam olarak yararlanmak için çevresel stratejiler uyguladıklarında yeşil süreç inovasyonu ile işe başlayabilirler.

Yeşil süreç inovasyonunun önemli rolüne rağmen, alan yazında yeşil süreç inovasyonu üzerine yapılan araştırmaların nispeten yetersiz olduğu araştırmacılar tarafından dile getirilmektedir (Lee, Kim, 2011; Dangelico, Pujari, Pontrandolfo, 2017). Bu araştırma, bu çağrışı dikkate alarak ve yeşil süreç inovasyonunu inceleyerek, alan yazına katkılar sunmaktadır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen başka bir bulguda, yeşil süreç inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiş olup, bu sonuçlar mevcut alan yazınla uyumluluk göstermektedir (Chen, Lai, Wen, 2006; Adams ve diğ., 2016). Cheng, Yang ve Sheu (2014) tarafından belirtildiği gibi, yeşil süreç inovasyonu, rafine ve yükseltilmiş yeşil teknolojiyi kullanarak bir işletmenin maliyetlerini, verimsizliğini ve kirliliğin olumsuz etkilerini azaltarak, firma performansı arttırabilir.

Son olarak, yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığı görülmüştür. Alan yazının bir kısmı yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir (Li, 2014; Przychodzen, Przychodzen, 2014; Doran, Ryan, 2012; Kam-Sing Wong, 2012). Diğer bir kısmı ise, negatif veya anlamsız bir ilişki bulmuştur (Trumpf, Guenther, 2015; Testa, D'Amato, 2017). Yeşil ürün inovasyonu, işletmelerin önemli kaynak ayırmasını gerektirmekte ve buna yüksek bir belirsizlikte eşlik etmektedir (Tseng ve diğ., 2013). İşletmeler, çevresel kaygıları azaltan yeni bir ürün piyasaya sürerken genellikle yüksek maliyetler üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu bulgular, yeşil ürün inovasyonunun maliyetli olduğu için firma performansı üzerinde olumsuz ya da anlamsız bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir (Lee, Cin, Lee, 2016).

Farklılaştırma stratejisinin, yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişkide moderatör rolü araştırılmış ve sonuçlar farklılaştırma stratejisini kullanan işletmelerin yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulguları, alan yazındaki birkaç çalışma desteklemektedir. Ampirik bir çalışmada, yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkinin yeşil imaj tarafından düzenlendiği tespit edilmiştir (Amores-Salvadó, Martín-de Castro, Navas-López, 2014). Yine benzer bir şekilde başka bir çalışmada, yeşil ürün inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkinin farklılaştırma stratejisi tarafından düzenlendiği görülmüştür (Chen, Liu, 2019).

Bu bulgu, yeşil inovasyon ve rekabetçi strateji üzerine yapılan mevcut araştırmalara iki önemli şekilde katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışma yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı bağlantısı hakkındaki mevcut tutarsız araştırma sonuçlarını açıklamak ve böylece yeşil ürün inovasyonunun performans sonuçlarını en üst düzeye çıkarmanın makul yolları hakkındaki anlayışımızı zenginleştirmek için potansiyel bir bakış açısı sunmaktadır. İkincisi, birçok bilim insanı, yeşil inovasyonun değer yakalama potansiyelini araştırmak için daha fazla araştırma yapma çağrısında bulunmuştur (Orsato, 2006; De Medeiros, Vidor, Ribeiro, 2018). Bu çağrıya cevap vermek için bu çalışma farklılaştırma stratejisinin etkisini değerlendirerek, alan yazına katkılar sunmaktadır.

Sonuçta, yeşil ürünler daha yüksek girdi maliyetleri yaratabilir (Prajogo, 2016) ve bir işletmenin kârlılığını potansiyel olarak azaltabilir. Bir işletme farklılaştırma strateji benimserse, girdilerin yarattığı maliyetleri yüksek yeşil ürün satışı ile telafi edilebilir. Tüketicie, yeşil imajın farklılaştırma stratejisiyle başarılı bir şekilde oluşturulup iletilmesi, o tüketicinin yeşil ürünü daha yüksek bir fiyatla satın alma olasılığını arttırabilir (Michaud, Llerena, 2011; Seebode, Jeanrenaud, Bessant, 2012).

Araştırmadaki aracı ilişkilerin sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliği ile işletmenin yeşil inovasyon yeteneği (yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu) arasındaki ilişkide proaktif kurumsal çevresel stratejinin tamamlayıcı kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Sonuç olarak, yeşil dönüşümcü liderlik tarzını sergileyen yöneticiler, proaktif kurumsal çevresel strateji oluşturarak, bir işletmenin yeşil inovasyon yeteneğinin artırılmasına katkılar sağlayabilirler.

Yine başka bir bulgu, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliği ile işletmenin yeşil ürün inovasyon yeteneği arasındaki ilişkide yeşil süreç inovasyonunun tamamlayıcı kısmi aracılık rolü üstlendiğini doğrulamaktadır. Benzer bir şekilde, proaktif kurumsal çevresel strateji ile işletmenin yeşil ürün inovasyon yeteneği arasındaki ilişkide yeşil süreç inovasyonunun tamamlayıcı kısmi aracılık rolünün varlığı da doğrulanmıştır. Bu bulgular, yeşil ürün inovasyon yeteneğinin geliştirilmesinde, yeşil süreç inovasyon yeteneğinin önemini ortaya koymaktadır. Nihai amaç yeşil ürün geliştirmekse, yöneticilerin öncelikle yeşil süreç inovasyonuna öncelik vermesi yerinde bir davranış olabilir.

Diğer bu bulguda, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliği ile firma performansı arasındaki ilişkide yeşil ürün inovasyonunun aracılık rolünün olmadığı görülmektedir. Bunun aksine, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliği ile firma performansı arasındaki ilişkide yeşil süreç inovasyonunun ve proaktif kurumsal çevresel stratejinin tamamlayıcı kısmi aracılık rolünün olduğunu doğrulanmıştır. Benzer bir biçimde, proaktif kurumsal çevresel strateji ile firma performansı arasındaki ilişkiye, yeşil ürün inovasyonu aracılık etmezken, yeşil süreç inovasyonu tamamlayıcı kısmi aracılık etmektedir. Yine, yeşil süreç inovasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkide yeşil ürün inovasyonunun aracılık rolü üstlenmediği tespit edilmiştir. Stefan ve Paul (2008), göre daha iyi çevresel performans aşağıdaki kanallar aracılığıyla gelirlerde artışa neden olabilir: i) belirli pazarlara daha iyi erişim; ii) ürünleri farklılaştırma fırsatı ve iii) kirlilik kontrol teknolojisini satma fırsatı. Sonuç olarak, işletmelerin yeşil ürünlerden beklenen değeri elde etmeleri kendilerini niş pazarlarda konumlandırmalarına bağlı olabilir. Bu anlamda ürünlerini farklılaştırarak ve yeşil imaj oluşturarak, yeşil ürünlerden beklenen kârlılık elde edilebilir.

Sonuç olarak, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil ürün inovasyonu arasındaki ilişkide proaktif kurumsal çevresel stratejinin ve yeşil süreç inovasyonunun sırayla tamamlayıcı kısmi arabuluculuk rolü üstlendiği görülmüştür. Benzer bir şekilde, yeşil dönüşümcü liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkide proaktif kurumsal çevresel stratejinin ve yeşil süreç inovasyonunun sırayla tamamlayıcı kısmi arabulucu rolünün olduğu da tespit edilmiştir.

5.2. Yöneticiler İçin Çıkarımlar

Yönetimsel açıdan bakıldığında, bu çalışma, üst düzey yönetimin yeşil dönüşümcü liderlik tarzını sergilemesinin yeşil ürün ve süreç inovasyonunun geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli olduğunu göstermektedir. İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin yeşil dönüşümcü liderliği proaktif kurumsal çevresel strateji üzerinde açıkça kilit bir rol oynamaktadır. O halde, yöneticiler yeşil dönüşümcü liderlik tarzını sergilemeli ve gelişmiş çevresel girişimlerini işletmenin kurumsal stratejik planlarına entegre etmeye odaklanmalıdır, çünkü bunu yapmak daha iyi finansal performans sonuçları verebilir. Ek olarak, yeşil süreç inovasyonu yeşil ürün inovasyonunu teşvik edebileceğinden, işletmeler yeşil süreç inovasyonuna öncelik vermelidir.

Ampirik sonuçlar, farklılaştırma stratejisinin yeşil ürün inovasyonu ve firma performansı arasındaki ilişki üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı moderatör bir rol oynadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, işletmelerin yeşil ürün inovasyon çabalarının farklılaştırma stratejisi ile desteklendiğinde, firma performansının artırabileceğini göstermektedir. Yöneticilerin yeşil ürün inovasyonundan beklenen performans sonuçlarına ulaşmaları için işletmelerini farklı şekilde konumlandırmaları gerekmektedir. O halde, işletme yöneticileri, tüketicilerin yeşil ürünler için ödeme yapma istekliliğini artıracak yeşil bir imaj yaratmaya daha fazla önem vermelidirler. İşletmelerin çevreye duyarlı pazar segmentlerindeki nişlerden yararlanmak için farklılaştırma stratejisini kullanması ürün veya hizmetlerin üretimi daha pahalı olsa bile, ek maliyetler muhtemelen daha çevre dostu ürünler veya hizmetler için daha fazla ödeme yapmak isteyen tüketicilere aktarılabilir (Stefan, Paul, 2008). Böylece, işletmeler pazar paylarını artırabilir ve finansal performanslarını iyileştirebilirler. Dahası, daha iyi bir yeşil imaj oluşturmak için işletmeler, ürünleri nasıl geri dönüştürdükleri, su ve enerjiyi nasıl korudukları, tek kullanımlık ürünlerden nasıl kaçındıkları veya salınan emisyonları nasıl azalttıkları gibi çevresel uygulamalarının reklamını yapmalıdırlar. İlginç bir şekilde, farklılaştırma stratejisi ile daha yeşil ürünler üretmek, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırabilir ve bu da çalışanların işe alınmasını ve elde tutulmasını kolaylaştırabilir.

5.3. Araştırmanın sınırlılıkları ve Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırmanın bulguları Türkiye bağlamına dayanmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda, Türkiye ve diğer ülkeler arasındaki farklılıklar dikkatle değerlendirilebilir. Bu nedenle, bulguların diğer bağlamlarda genelleştirilip genelleştirilemeyeceğinin ve nasıl genelleştirilebileceğinin araştırılması ve bazı ulusal faktörlerin dikkate alınması ilginç olabilir. Bu çalışmada teorik çerçeveyi test etmek için kesitsel tasarım kullanılmıştır. Gelecekteki araştırmacılar, geçici ilişkileri yakalamak ve bu çalışmada kullanılan teorik çerçevenin etkinliğini artırmak için boylamsal tasarımlar kullanabilirler. Aynı zamanda araştırmalar nitel çalışmalarla desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Ackermann, Fran, Colin Eden. 2011. Strategic Management of Stakeholders: Theory And Practice. **Long Range Plan.** c. 44. 179-196.
- Acquaah, Moses, Masoud Yasai-Ardekani. 2008. Does The Implementation of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective From A Transition Economy in Sub-Saharan Africa. **Journal of Business Research.** c. 61. s. 4: 346-354.
- Adams, Richard, Sally Jeanrenaud, John Bessant, David Denyer, Patrick Overy. 2016. Sustainability-Oriented Innovation: A systematic review. **International Journal of Management Reviews.** s. 18: 180-205.
- Adebanjo, Dotun, Pei-Lee Teh, Pervaiz K. Ahmed. 2016. The impact of External Pressure and Sustainable Management Practices on Manufacturing Performance and Environmental Outcomes. **International Journal of Operations & Production Management.** c. 36 s. 9: 995-1013.
- Adeneye, Yusuf Babatunde, Maryam Ahmed. 2015. Corporate Social Responsibility and Company Performance. **Journal of Business Studies Quarterly.** s. 7: 151-166.
- Aguilera, Ruth V., Deborah E. Rupp, Cynthia A. Williams, Jyoti Ganapathi. 2007. Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-Level Theory of Social Change In Organizations. **Academy of Management Review.** c. 32. s.3: 836-863.
- Aguilera-Caracuel, Javier, Natalia Ortiz-de-Mandojana. 2013. Green Innovation and Financial Performance: An Institutional Approach. **Organization & Environment.** s. 26: 365-385.
- Aguinis, Herman, Ante Glavas. 2012. What We Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. **Journal of Management.** s.38: 932-968.
- Ahmed, Nazım U., Ray V. Montagno, Robert J. Firenze. 1998. Organizational Performance and Environmental Consciousness: An Empirical Study. **Management Decision.** c. 36. s.2: 57-62.
- Akan, Obasi, Richard. S. Allen, Marilyn M. Helms, Samuel A. Spralls. 2006. Critical tactics for Implementing Porter's Generic Strategies. **Journal of Business Strategy.** c.27. s.1: 43-53.

- Albertini, Elisabeth. 2013. Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta-Analytical Review. **Organization & Environment**. c.26. s.4: 431-457.
- Albort-Morant, Gema, Antonia L. Leal-Rodríguez, Valentina De Marchi. 2018. Absorptive Capacity and Relationship Learning Mechanisms as Complementary Drivers of Green Innovation Performance. **Journal of Knowledge Management**. s. 22: 432-452.
- Al-Mawali, Hamzah, Ahmed Al Sharif, Ghaleb Abu Rumman, Faten Kerzan. 2018. Environmental Strategy, Environmental Management Accounting and Organizational Performance: Evidence from The United Arab Emirates Market. **Journal of Environmental Accounting and Management**. c.6. s.2: 105-114.
- Alt, Elisa, Emilio Pablo Díez-De-Castro, Francisco Javier Llorens-Montes. 2015. Linking Employee Stakeholders To Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision. **Journal of Business Ethics**. c.128. s.1: 167-181.
- Alvarez Gil, M.J, Burgos Jime'nez, J. J. Ce'spedes Lorente. 2001. An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish hotels. **Omega The International Journal of Management Science**. c. 29. s.6: 457-471.
- Amabile, Teresa M. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. **Organizational Behaviour**. c. 10. s.1:123-167.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron. 1996. Assessing The Work Environment for Creativity. **Academy of Management Journal**. c.39. s.5:1154-1184.
- Amabile, Teresa M., Elizabeth A. Schatzel, Giovanni B. Moneta, Steven J. Kramer. 2004. Leader Behaviours and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. **The Leadership Quarterly**. c. 15. s.1: 5-32.
- Ambec, Stefan, Paul Lanoie. 2008. Does It Pay To Be Green? A Systematic Overview. **The Academy of Management Perspectives**. c. 22. s. 4: 45-62.
- Amores-Salvadó, Javier, Gregorio Martín-deCastro, Jose E. Navas-López. 2014. Green Corporate Image: Moderating The Connection Between Environmental Product Innovation and Firm Performance. **Journal of Cleaner Production**. c 83. 356-365.
- Andersson, Lynne M., Thomas S. Bateman. 2000. Individual Environmental Initiative, Championing Natural Environmental Issues In U.S. Business Organizations. **Academy of Management Journal**. c. 43. s.4: 548-570.
- Andersson, Lynne, Sridevi Shivarajan, Garry Blau. 2005. Enacting Ecological Sustainability In The MNC: A Test of An Adapted Value-Belief-Norm Framework. **Journal of Business Ethics**. c.59. 295-305.

- Ansaram, Karsihma, Neeveditah Pariag-Maraye. 2018. Modelling The Impact of Responsibility Levels on Corporate Financial Performance: The Case of Top 100 Firms In Mauritius. **Business Economic Research**. c.8. s.3: 118-138.
- Ansoff, H. Igor. 1965. **Corporate Strategy: An Analytic Approach To Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H. Igor. 1977. Managing Surprise and Discontinuity: Strategic Response To Weak Signals. **Strategy Plus Structure Equals Performance**. ed. In H. Thorelli, Bloomington: Indiana University Press: 53-82.
- Antonioli, Davide, Massimiliano Mazzanti, Paolo Pini, Ermanno C. Tortia. 2004 Adoption of Techno Organizational Innovations, and Industrial Relations in Manufacturing Firms: An Analysis for A Local Industrial System. **Economia Politica**. c.21. s.1:11-52.
- Aragón-Correa, Juan Alberto. 1998. Strategic Proactivity and Firm Approach To The Natural Environment. **Academy of Management Journal**. c. 41. s.5: 556–567.
- Aragón-Correa, Juan Alberto, Sanjay Sharma. 2003. A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. **Academy of Management Review**. c.28. s.1: 71-88.
- Aragón -Correa, Juan Alberto, Enrique A. Rubio-L'opez. 2007. Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. **Long Range Planning**. c. 40. s.3: 357-381.
- Aragón-Correa, Juan Alberto, Nuria Hurtado-Torres, Sanjay Sharma, Victor J. Garcia-Morales. 2008. Environmental Strategy and Performance In Small Firms: Resource-Based Perspective. **Journal of Environmental Management**. c.86. s.1: 88-103.
- Ar, İlker Murat. 2012. The Impact of Green Product Innovation on Firm Performance and Competitive Capability: The Moderating Role of Managerial Environmental Concern. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c.62. 854-864.
- Arfi, Wissal Ben, Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut. 2018. External Knowledge Sources, Green Innovation and Performance. **Technological Forecasting and Social Change**. c.129. 210-220.
- Arundel, Anthony, Edward Lorenz, Bengt-Ake Lundvall, Antoine Valeyre. 2006. **'The Organization of Work and Innovative Performance: A Comparison of the EU-15'**. Druid, Aalborg University.
- Ateş, Melek Akın, Jacqueline Bloemhof, Erik M. Van Raaij, Finn Wynstra. 2012. Proactive Environmental Strategy In A Supply Chain Context: The Mediating Role of Investments. **International Journal of Production Research**. c. 50. s.4: 1079-1095.

- Augusto, Mario, Filipe Coelho. 2009. Market Orientation and New-To-The-World Products: Exploring The Moderating Effects of Innovativeness, Competitive Strength, and Environmental Forces. **Industrial Marketing Management**. c. 38. s. 1: 94-108.
- Aupperle, Kenneth E., Archie B. Carroll, John D. Hatfield. 1985. An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. **Academy of Management Journal**. c. 28. s. 2: 446-463.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass. 1988. Transformational Leadership, Charisma, and Beyond,' In International Leadership Symposia Series. **Emerging Leadership Vistas**, eds. J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, C. A. Schriesheim. Lexington, MA: Lexington Books/D.C. Heath and Com: 29-49.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass, Dong I. Jung. 1999. Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 72. 441-462.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh, Puja Bhatia. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. **Journal of Organizational Behaviour**. c. 25. 951-968.
- Azzone, Giovanni., Umberto Bertelè. 1994. Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage. **Long Range Plan**. c.27. 69–81.
- Bacon, B. 2007. **The New Paradigm of Business In Society: A Purpose Beyond Product**. Speech presented at Business Council of Australia. 24 October.
- Bae, Hee Sung. 2017. The Effect of Environmental Capabilities on Environmental Strategy and Environmental Performance of Korean Exporters for Green Supply Chain Management. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**. c.33. s.3: 167-176.
- Bahzar, Moh. 2019. Effects of Green Transformational and Ethical Leadership on Green Creativity, Eco-Innovation and Energy Efficiency In Higher Education Sector of Indonesia. **International Journal of Energy Economics and Policy**. c.9. s.6:408-414.
- Bakker, Peter. 2012. **Speech by The President of The World Business Council for Sustainable Development at The Annual A4S (Accounting for Sustainability) Event**. London, England.
- Bandura, Albert. 1986. **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. 2001. A Cognitive Theory: An Agentic Perspective. **Annual Review of Psychology**. c. 52.1-26.

- Banerjee, Subhabrata Bobby. 1998. Corporate Environmentalism: Perspectives from Organizational Learning. **Management Learning**. c. 29. s.2: 147-164.
- _____. 2001. Corporate Environmental Strategies and Actions. **Management Decision**. c.39. 36-44.
- _____. 2002. Corporate Environmentalism The Construct and Its Measurement. **Journal of Business Research**. c. 55. 177-191.
- Banerjee, Subhabrata Bobby, Easwar S. Iyer, Rajiv K. Kashyap. 2003. Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. **Journal of Marketing**. c.67. s.2: 106-122.
- Bansal, Piratima, Kendall Roth. 2000. Why Companies Go Green: A Model of Ecological responsiveness. **Academy of management journal**. c.43. s.4: 717-736.
- Bansal, Piratima. 2003. 'From Issues To Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values In Responding to Natural Environmental Issues'. **Organization Science**. c. 14. s.5: 510- 527.
- _____. 2005. Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. **Strategic Management Journal**. c.26, 197-218.
- Bansal, Piratima, Jiang, Guoliang. F. Jung, Jae C. 2015. Managing Responsibly in Thoug Economic Times: Strategic and Tactical CSR During The 2008-2009 Global Recession. **Long Range Planning**. c.48. s.2. 69-79.
- Barisan, Luigino, Marco Lucchetta, Cristian Bolzonella, Vasco Boatto. 2019. How Does Carbon Footprint Create Shared Values In The Wine Industry? Empirical Evidence From Prosecco Superiore PDO's Winedistrict. **Sustainability**. c.11.s.11: 3037.
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of management**. c.17. 99-120.
- Barney, Jay B., David J. Ketchen, Mike Wright. 2011. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?. **Journal of management**. c. 37, 1-15.
- Barney, Jay B., William S. Hesterly. 2012. **Strategic Management and Competitive Advantage**. 4th ed. Boston: Pearson.
- Baron, By, Reuban. M., David A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 51 s.6: 1173-1182.
- Baron, David P. 2001. Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. **Journal of Economics and Management Strategy**. c.10. s.1: 7-45.

- Bass, Bernard M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York, NY: Free Press.
- _____. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. **Organizational Dynamic**. c.18. s.3:19-31.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio. 1990. The Implications of Transactional And Transformational Leadership For Individual, Team, and Organizational Development. **Research in Organizational Change and Development**. c. 4. 231-272.
- _____. 1993. Transformational Leadership and Organizational Structure. **International Journal of Public Administration Quarterly**. c.17. 112-121.
- _____.1994. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Inc.
- Bass, Bernard M. 1998. **Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact**. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- _____. 1999. On The Taming of Charisma: A Reply To Janice Beyer. **The Leadership Quarterly**. c. 10. 541-553.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, Yair Berson. 2003. Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**: c.88. s.2: 207-218.
- Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio. 2006. **Transformational Leadership** 2nd ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baumann, H., F. Boons, A. Bragd. 2002. Mapping The Green Product Development Field: Engineering, Policy and Business Perspectives. **Journal of Cleaner Production**. c.10. s.5: 409-425.
- Baumgartner, Rupert J. 2009. Organizational Culture and Leadership: Preconditions For The Development of A Sustainable Corporation. **Sustainable Development**. c.17. s.2: 102-113.
- Baumgartner, Rupert J., Daniela Ebner. 2010. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. **Sustainable Development**. c.18. s.2:76-89.
- Baumgartner, Rupert J., Jouni Korhonen. 2010. Strategic Thinking For Sustainable Development. **Sustainable Development**. c.18. s. 2: 71-75.
- Baumgartner, Rupert J. 2014. Managing Corporate Sustainability and Csr: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing To Sustainable Development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. c. 21. s. 5: 258-271.

- Baumgartner, Rupert J., Romana Rauter. 2017. Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management To Develop A Sustainable Organization. **Journal of Cleaner Production**. c.140. s.1: 81-92.
- Behrend, Tara S., Becca A.Baker, Lori Foster Thompson 2009. Effects of Pro-Environmental Recruiting Messages: The Role of Organizational Reputation. **Journal of Business and Psychology**. c.24. 341-350.
- Bellantuono, Nicola, Pierpaolo Pontrandolfo, Barbara Scozzi. 2016. Capturing The Stakeholders' View In Sustainability Reporting: A Novel Approach. **Sustainability**. c.8. 379.
- Berchicci, Luca, Wynand Bodewes. 2005. Bridging Environmental Issues with New Product Development. **Business Strategy and the Environment**. c.14. s.5: 272-285.
- Berrone, Pascual, Luis R. Gomez-Mejia. 2009. Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective. **Academy of Management Journal**. c.52. s.1: 103-126.
- Berrone, Pascual, Andrea Fosfuri, Liliana Gelabert, Luis R. Gomez-Mejia. 2013. Necessity As The Mother of Green Inventions: Institutional Pressures and Environmental Innovations. **Strategic Management Journal**. c. 34. 891-909.
- Berry Michael A., Dennis A. Rondinelli. 1998. Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution. **Academy of Management Executive**. c.12. s.2: 38-49.
- Bhattacharya, CB., Daniel Korschun, Sankar Sen. 2009. Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. **Journal of Business Ethics**. c.85. 257-272.
- Bieker, Thomas. 2005. **Normatives Nachhaltigkeitsmanagement: Die Bedeutung Der Unternehmenskultur Am Beispiel Der F&E Der Automobil- Und Maschinenbaubranche (Normative Sustainability Management: The Relevance of Organizational Culture Using The Example of R&D In The Automotie and Machinery Construction Industry (Original In German))**. Bamberg: Difo-Durck.
- Bigliardi, Barbara, Alberto Ivo Dormio. 2009. An Empirical Investigation of Innovation Determinants in Food Machinery Enterprises. **European Journal of Innovation Management**. c.12. s.2: 223-242.
- Bocken, Nancy, Samuel W. Short, Padmakshi Rana, Steve Evans. 2014. A Literature and Practice Review To Develop Sustainable Business Model Archetypes. **Journal of Cleaner Production**. c. 65. s.15: 42-56.
- Boddy, David. 2005. Management; **Prentice Hall/Financial Times**.

- Boehe, Dirk, Luciano Barin Cruz. 2010. Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. **Journal of Business Ethics**. c. 91. 325-346.
- Boiral, Olivier, David Talbot, Pascal Paille. 2015. Leading By Example: A Model of Organizational Citizenship Behavior for the Environment. **Business and Strategy the Environment**. c.24. s.6: 532–550.
- Bonilla, Silvia H., Cecilia. M. V. B. Almeida, Biagio F. Giannetti, Donald Huisingh. 2013. Key Elements, Stages and Tools for A Sustainable World: An Introduction to This Special Volume. **Journal of Cleaner Production**. c. 46. 1-7.
- Bonnedahl, Karl Johan, Jessica Eriksson. 2011. The Role of Discourse In The Quest for Low-Carbon Economic Practices: A Case of Standard Development in The Food Sector. **European Management Journal**. c. 29. s.3: 165-180.
- Bono, Joyce E., Timoty A. Judge. 2003. Self-Concordance at Work: Towards Understanding The Motivational Effects of Transformational Leaders. **Academy of Management Journal**. c. 46. 554-571.
- Boons, Frank, Florian Lüdeke-Freund. 2013. Business Models for Sustainable Innovation: State-of-The-Art and Steps Towards A Research Agenda. **Journal of Cleaner Production**. c. 45. 9-19.
- Borins, Sandford. 2002. Leadership and Innovation In The Public Sector. **Leadership and Organization Development Journal**. c. 23. s. 8: 467-476.
- Borsa İstanbul. 2014. ‘Sürdürülebilirlik Rehberi’. <https://www.borsaistanbul.com/files/borsa-istanbul-2014-surdurulebilirlik-bulteni.pdf> [05/09/2020].
- Bowen, Frances E., Paul D. Cousins, Richard C. Lamming, Adam C. Farukt. 2001. The Role of Supply Management Capabilities In Green Supply. **Production and Operations Management**. c.10. s. 2: 174-189.
- Branco, Manuel Castelo, Lucia Lima Rodrigues. 2006. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. **Journal of Business Ethics**. c. 69. s. 2: 111-132.
- Brock, Wiliam A., M. Scott Taylor. 2005. Economic Growth and The Environment: A Review of Theory and Empirics. **In Handbook of Economic Growth; Elsevier: Amsterdam, The Netherlands**, c.1. 1749-1821.
- Brockett, Adam, Zabihollah Rezaee. 2012. **Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting**. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Broome Marion. 1993. **Integrative literature reviews for the Development of Concepts. In Concept Development in Nursing**. eds Rodgers B.L. and Knafl K.A. W.B. Saunders Co., Philadelphia, PA. 2nd edn. 231-250.

- Bowman, Edward H., Mason Haire. 1975. A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility. **California Management Review**. c.18. s.2: 49-58.
- Broman, Goran Ingvar, Karl-Henrik Robèrt. 2017. A Framework for Strategic Sustainable Development. **Journal of Cleaner Production**. c.140. s. 1: 17-31.
- Brown, Howard, Jim Dray. 1996. Where The Rubber Meets The Road: Measuring the Success of Environmental Program. **Total Quality Environmental Management**. c.5. s.3: 71-80.
- Bruni, Maria Elena, Francesca Guerriero, V. Patitucci. 2011. Benchmarking Sustainable Development Via Data Envelopment Analysis: An Italian Case Study. **International Journal of Environmental Research**. c. 5. s.1: 47-56.
- Buhl, Anke, Susanne Blazejewski, Franziska Dittmer. 2016. The More, The Merrier: Why and How Employee-Driven Eco-Innovation Enhances Environmental and Competitive Advantage. **Sustainability**. c. 8. 946.
- Burke, Lee, Jeanne M. Logsdon. 1996. How Corporate Social Responsibility Pays Off. **Long Range Planning**. c. 29. s.4: 495-502.
- Burritt, Rogert L. Implementing Environmental Management Accounting: Status and Challenges. **Challenges for environmental management accounting**. eds. Rikhardsson, P.M., Bennett, M., Bouma, J.J., Schaltegger, S. Springer, Dordrecht, 2005:19-44.
- Buyse, Kristel, Alain Verbeke. 2003. Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. **Strategic Management Journal**. c. 24. s.5: 453-470.
- _____. 2003. Environmental Strategy Choice and Financial Profitability: Differences Between Multinationals and Domestic Firms In Belgium. **Research in Global Strategic Management**. c. 9. 43-63.
- Cai, Wu-gan, Xiao-liang Zhou. 2014. On The Drivers Of Eco-Innovation: Empirical Evidence From China. **Journal of Cleaner Production**. c.79. 239-248.
- Camilleri, Mark Anthony. 2016. The Corporate Sustainability and Responsibility Proposition: A Review and Appraisal. **CSR 2.0 and the New Era of Corporate Citizenship**. ed. Mark Anthony Camilleri. IGI Global.
- Carrillo-Hermosilla, Javier, Pablo Del Río, Totti Könnölä. 2010. Diversity of Eco-Innovations: Reflections From Selected Case Studies. **Journal of Cleaner Production**. c.18. s. 10: 1073-1083.
- Carmona-Moreno, Eva, Jose Céspedes-Lorente, Jeronimo De Burgos-Jiménez. 2004. Environmental Strategies In Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance. **Service Industries Journal**. c. 24. s.3: 101-130.

- Carroll, Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**. c. 4. 497-505.
- _____. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business horizons**. c.34. s.4: 39-48.
- _____. 1999. Corporate Social Responsibility. **Business & Society**. c.38. 268-295.
- Carroll, Archie B., Ann K. Buchholtz. 2006. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. 6. bs; Thompson Learning: Mason, OH, USA.
- Carter, Craig R., Lisa M. Ellram, Kathryn J. Ready. 1998. Environmental Purchasing: Benchmarking Our German Counterparts. **International Journal of Purchasing and Materials Management**. c. 34. s. 4: 28-38.
- Čater, Tomaž, Janez Prašnikar, Barbara Čater. 2009. Environmental Strategies and Their Motives and Results In Slovenian Business Practice. **Economic and Business Review**. c.11. s.1: 55–74.
- CDP (Carbon Disclosure Project), 2013. Sector Insights: What Is Driving Climate Change Action In The World's Largest Companies? **Global 500 Climate Change Report 2013 (Carbon Disclosure Project, UK)**.
- Chan, Ricky Y.K. 2005. Does The Natural-Resource-Based View of The Firm Apply In An Emerging Economy? A Survey of Foreign Invested Enterprises In China. **Journal of Management Studies**. c. 42. s.3: 625-672.
- Chan, Ricky Y. K., Hongwei He, Hing Kai Chan, William. Y. C. Wang. 2012. Environmental Orientation and Corporate Performance: The Mediation Mechanism of Green Supply Chain Management and Moderating Effect of Competitive Intensity. **Industrial Marketing Management**. c.41. s.4: 621-630.
- Chan, Eric S. W., Simon C. K. Wong. 2006. Motivations For ISO 14001 In The Hotel Industry. **Tourism Management**. c.27. s.3: 481-492.
- Chan, Ricky Y. K. 2010. Corporate Environmentalism Pursuit By Foreign Firms Competing In China. **Journal of World Business**. c. 45. s.1: 80-92.
- Chan, Hing Kai Rachel W. Y. Yee, Jing Dai, Mink K. Lim. 2016. The Moderating Effect of Environmental Dynamism on Green Product Innovation And Performance. **International Journal of Production Economics**. c.181. 384-391.
- Chang, Shih-Chia, Shiaw-Wen Tein, Hsi-Ming Lee. 2010. Social Capital, Creativity, and New Product Advantage: An Empirical Study. **International Journal of Electronic Business Management**. c. 8. s.1:43-55.

- Chang, Huei-Chun, Craig Deegan. 2010. Exploring Factors Influencing Environmental Management Accounting Adoption at RMIT University. **In: Conference Proceeding APIRA**. Sydney.
- Chang, Ching-Hsing, Abdoul G. Sam. 2015. Corporate Environmentalism and Environmental Innovation. **Journal of environmental management**. c.153. 84-92.
- Chang, Ching. 2011. The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role Of Green Innovation. **Journal of Business Ethics**. c. 104. 361-370.
- Charter, Martin, Tom Clark. 2007. Sustainable Innovation: Key Conclusions From Sustainable Innovation Conferences 2003–2006 Organized by The Centre for Sustainable Design. The Centre for Sustainable Design. **University College for the Creative Arts**.
- Chen, Yu-Shan, Shyh-Bao Lai, Chao- Tung Wen. 2006. The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage Intaiwan. **Journal of Business Ethics**. c. 67. s.4: 331-339.
- Chen, Yu-Shan. 2008. The Driver of Green Innovation and Green Image—Green Core Competence. **Journal of Business Ethics**. c.81. 531-543.
- _____. 2010. The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust. **Journal of Business Ethics**. c. 93. S. 2: 307-319.
- _____. 2011. Green Organizational Identity: Sources and Consequence. **Management Decision**. c. 49. s.3:384-404.
- Chen, Shimin, Zheng Sun, Song Tang, Donghui Wu. 2011. Government Intervention and Investment Efficiency: Evidence From China. **Journal of Corporate Finance**. c.17. s.2: 259-271.
- Chen, Yong-bo. 2012. Environmental Strategy and Performance: A Social Capital Perspective. **Proceedings of the 2012 IEEE ISMOT**. 563-566.
- Chen, Yu-Shan, Ching-Huang Chang. 2012. Enhance Green Purchase Intentions: The Roles of Green Perceived Value, Green Perceived Risk, and Green Trust. **Management Decision**. c. 50. s.3: 502-520.
- _____. 2013. The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. **Journal of Business Ethics**. c.116:107-119.
- _____. 2013. The Nonlinear Effect of Green Innovation on The Corporate Competitive Advantage. **Quality & Quantity**. c. 47. 271-286.

- Chen, Yu-Shang, Ching-Huang Chang, Su-Ling Yeh, Hsin-I Cheng. 2014. Green Shared Vision and Green Creativity: The Mediation Roles of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. **Quality & Quantity**. c. 49. 1169-1184.
- Chen, Yu-Shang, Ching-Huang Chang, Yu-Hsien Lin. 2014. Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. **Sustainability**. c. 6. 6604-6621.
- Chen, Yenming J., Yenchun Jim Wu, Tienhua Wu. 2015. Moderating Effect of Environmental Supply Chain Collaboration Evidence From Taiwan. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. c.45. s. (9-10): 959-978.
- Chen, Yang, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Ji Li, Pascal Paillé. 2015. Linking Market Orientation and Environmental Performance: The Influence of Environmental Strategy, Employee's Environmental Involvement, and Environmental Product Quality. **Journal of Business Ethics**. s.127. 479-500.
- Chen, Yu-Shan., Yu-Hsien Lin, Ching-Ying Lin, Chih-Wei Chang. 2015. Enhancing Green Absorptive Capacity, Green Dynamic Capacities and Green Service Innovation to Improve Firm Performance: An Analysis of Structural Equation Modelling (SEM). **Sustainability**. c. 7. 15674-15692.
- Chen, Yu- Shan, Tai-Wei Chang, Chun-Yu Lin, Pi-Yu Lai, Kuang- Hung Wang. 2016. The Influence of Proactive Green Innovation and Reactive Green Innovation on Green Product Development Performance: The Mediation Role of Green Creativity. **Sustainability**. c. 8. s. 10: 966-978.
- Chen, Jiawen Linlin Liu. 2019. Profiting from Green Innovation: The Moderating Effect of Competitive Strategy. **Sustainability**. c.11. 1-15.
- Chen, Jian-Xun, Piyush Sharma, Wu Zhan, Li Liu 2019. Demystifying The Impact of CEO Transformational Leadership on firm Performance: Interactive Roles of Exploratory Innovation and Environmental Uncertainty. **Journal of Business Research**. c. 96. 85-96.
- Chen, Mavis Yi-Ching, Carol Yeh-Yuh Lin, Hsing- Er Lin, Edward F. McDonough. 2012. Does Transformational Leadership Facilitate Technological Innovation? The Moderating Roles of Innovative Culture and Incentive Compensation. **Asia Pacific Journal of Management**. c. 29. s.2: 239-264.
- Chen, Yu-Shan., Tai-Wei Chang, Chun-Yu Lin, Pi-Yu Lai, Kuang-Hung Wang, 2016. The Influence of Proactive Green Innovation and Reactive Green Innovation on Green Product Development Performance: The Mediation Role of Green Creativity. **Sustainability**. c. 8. s.10: 966-978.
- Cheng, Coling C.J., Chen-lung. Yang, Chwen Sheu. 2014. The Link Between Eco-Innovation and Business Performance: A Taiwanese Industry Context. **Journal of Cleaner Production**. c.64. 81-90.

- Chesbrough, Henry. 2007. Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. **Strategy & Leadership**. c. 35. 12-17.
- Cheung, Gordon W., Rebecca S. Lau, 2008. Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping With Structural Equation Models. **Organizational Research Methods**. c. 11. s.2: 296-325.
- Cheung, Millissa F. Y., Chi-Sum Wong, 2011. Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity. **Leadership & Organization Development Journal**. c. 32. s.7: 656–672.
- Child, John. 1997. Strategic Choice In The Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. **Organization Studies**. c. 18. s.1: 43-76.
- Chiou, Tzu-Yun, Hing-Kai Chan, Fiona Lettice, Sai-Ho Chung. 2011. The Influence of Greening The Suppliers and Green Innovation on Environmental Performance and Competitive Advantage In Taiwan. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**. c. 47. s. 6: 822-836.
- Chou, Chia-Jung. 2014. Hotels' Environmental Policies and Employee Personal Environmental Beliefs: Interactions and Outcomes. **Tourism Management**. c. 40. 436-446.
- Choudri, B. S., Mahad Baawain, Khalifa Al-Zeidi, Hamood Al-Nofli, Rashid Al-Busaidi, Khalifa Al-Fazari. 2017. Citizen Perception on Environmental Responsibility of The Corporate Sector In Rural Areas. **Environment, Development and Sustainability**. c. 19. 2565-2576.
- Chrisman James J., Charles W. Hofer, William B. Boulton. 1988. Toward A System for Classifying Business Strategies. **Academy of Management Review**. c.13. s.3: 413-28.
- Christensen, Thomas Budde 2011. Modularised Eco-Innovation In The Auto Industry. **Journal of Cleaner Production**. c.19. s. 2: 212–220.
- Christine, Debbie, Winwin Yadiati, Nunuy Nur Afiah, Tettet Fitrijanti. 2019. The Relationship of Environmental Management Accounting, Environmental Strategy and Managerial Commitment with Environmental Performance and Economic Performance. **International Journal of Energy Economics and Policy**. c. 9. s. 5: 458-464.
- Christmann, Petra. 2000. Effects of 'Best Practices' Of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. **Academy of Management Journal**. c.43. 663-680.
- Christmann, Petra, Glen Taylor. 2001. Globalization and The Environment: Determinants of Firm Selfregulation In China. **Journal of International Business Studies**. c. 32. s. 3: 439-458.

- Christmann, Petra 2004. Multinational Companies and The Natural Environment: Determinants of Global Environmental Policy. **Academy of Management Journal**. c. 47. s. 5: 747-760.
- Christ, Katherine, L., Roger L. Burritt. 2013. Environmental Management Accounting: The Significance of Contingent Variables for Adoption. **Journal of Cleaner Production**. c. 41. 163-173.
- Clarke, Thomas. 2007. The Materiality of Sustainability: Corporate Social and Environmental Responsibility As Instruments of Strategic Change? **Corporate governance and sustainability: Challenges for Theory and Practice**. eds. Suzanne Benn, Dexter Dunphy. London: Routledge: 219-251.
- Claver-Cortés, Enrique., Jose F. Molina-Azorín, Jorge Pereira-Moliner, M. Dolores López-Gamero. 2007. Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance. **Journal of Sustainable Tourism**. c. 15. s. 6: 663–679.
- Clemens, Bruce, Thomas J. Douglas. 2006. Does Coercion Drive Firms to Adopt ‘Voluntary’ Green Initiatives? Relationships Among Coercion, Superior Firm Resources, and Voluntary Green Initiatives. **Journal of Business Research**. c. 59. s. 4: 483-491.
- Cohen, Jacob. 1988. **Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences**. Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum.
- _____. 2013. **Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences**. Routledge.
- Colbert, Amy E., Amy L. Kristof-Brown, Bret H. Bradley, Murray R. Barrick. 2008. CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence In Top Management Teams. **Academy of Management Journal**. c. 51. 81-96.
- Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo. 1998. Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE. Relationships Among Coercion, Superior Firm Resources, and Voluntary Green Initiatives. **Journal of Business Research**. c. 59 s. 4: 483-491.
- Conger, Jay A. 1999. Charismatic and Transformational Leadership In Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research. **Leadership Quarterly**. c.10. 145-179.
- Cooper, R. G. 1979. The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. **Journal of Marketing**. c. 43. 93-103.
- Cordano, Mark, Irene Hanson Frieze. 2000. Pollution Reduction Preferences of US Environmental Managers: Applying Ajzen’s Theory of Planned Behavior. **Academy of Management Journal**. c. 43. s. 4: 627-641.
- Cordano, Mark, Irene Hanson Frieze, Kimberly M. Ellis. 2004. Entangled Affiliations and Attitudes: An Analysis of The Influences on Environmental Policy

- Stakeholders' Behavioral Intentions. **Journal of Business Ethics**. c. 49. s. 1: 27-40.
- Cordano, Mark R. Scott Marshall, Murray Silverman. 2010. How Do Small and Medium Enterprises Go 'Green'? A Study of Environmental Management Programs In The US Wine Industry. **Journal of Business Ethics**. c. 92. s. 3: 463-478.
- Cordeiro, James J., Joseph Sarkis. 1997. Environmental Proactivism and Firm Performance: Evidence from Security Analyst Earning Forecast. **Business Strategy and the Environment**. c. 6. s. 2: 104-14.
- Czarnitzki, Dirk, Federico Etro, Kornelius Kraft. 2014. Endogenous Market Structures and Innovation By Leaders: An Empirical Test. **Economica**. c. 81. 117-139.
- Daft, Richard L., Karl E. Weick, 1984. Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems. **Academy of Management Review**. c. 9. s. 2: 284-295.
- Dahlmann, Fredirick, Stephen Brammer. 2011. Exploring and Explaining Patterns of Adoption and Selection In Corporate Environmental Strategies In The USA. **Organization Studies**. c. 32. s. 4: 527-553.
- Dai, Jing, David E. Cantor, Frank L. Montabon. 2017. Examining Corporate Environmental Proactivity and Operational Performance: A Strategy-Structure-Capabilities performance Perspective Within A Green Context. **International Journal of Production Economics**. c. 193. 272-280.
- Daily, Bonnie F., Su-Chun Huang. 2001. Achieving Sustainability Through Attention To Human Resource Factors In Environmental Management. **International Journal of Operations and Production Management**. c. 21. s.12: 1539-1552.
- Daily, Bonnie F., James W. Bishop, Nalini Govindarajulu. 2009. A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behaviour Directed Toward The Environment. **Business & Society**. c. 48. 243-256.
- Damania, Richard. 2001. When The Weak Win: The Role of Investment In Environmental Lobbying. **Journal of Environmental Economics and Management**. c. 42. s.1: 1-22.
- Damanpour, Fariborz, Richard M. Walker, Claudia N. Avellaneda. 2009. Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies**. c. 46. s. 4: 650-675.
- Damanpour, Fariborz. 2010. An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. **British Journal of Management**. c. 21. s. 4: 996-1010.
- Dansereau, Fred Jr., George Graen, William J. Haga. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal

- Investigation of The Role Making Process. **Organizational Behaviour and Human Performance**. c.13. 46-78.
- Dansereau, Fred, Jeewon Cho, Francis J. Yammarino. 2006. Avoiding The “Fallacy of The Wrong Level”: A Within and Between Analysis (WABA) Approach. **Group and Organization Management**. c. 31. 536-577.
- Dangelico, Rosa Mario, Devashish Pujari. 2010. Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. **Journal of Business Ethics**. c. 95.471-486.
- Dangelico Rosa Mario, Pierpaolo Pontrandolfo 2015. Being ‘Green and Competitive’: The Impact of Environmental Actions and Collaborations on Firm Performance. **Business Strategy and the Environment**. c. 24. s.6: 413-430.
- Dangelico, Rosa Mario. 2016. Green Product Innovation: Where We Are and Where We Are Going. **Business Strategy and the Environment**. c. 25. s. 8: 560-576.
- Dangelico, Rosa Mario, Devashish Pujari, Pierpaolo Pontrandolfo. 2017. Green Product Innovation in Manufacturing Firms: A Sustainability-Oriented Dynamic Capability Perspective. **Business Strategy and the Environment**. c. 26. 490-506.
- Danso, Albert, Samuel. Adomako, Joseph Amankwah-Amoah, Samuel Owusu-Agyei, Renata Konadu. 2019. Environmental Sustainability Orientation, Competitive Strategy and Financial Performance. **Business Strategy and the Environment**. c. 28. s.5: 885-895.
- Darnall, Nicole, Irene Henriques, Perry Sadowsky. 2008. Do Environmental Management Systems Improve Business Performance In An International Setting?. **Journal of International Management**. c. 14. s. 4:364-376.
- _____. 2010. Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. **Journal of Management Studies**. c. 47. s. 6: 1072-1094.
- Darnall, Nicole. 2009. Regulatory Stringency, Green Production Offsets, and Organization’s Financial Performance. **Public administration review**. c. 69. s. 3:418-434.
- Davies, Richard. 2003. The Business Community: Social Responsibility and Corporate Values. **Making Globalisation Good – The Moral Challenges of Global Capitalism**. ed. John H. Dunning. Oxford University Press. New York, NY.
- Davis, Ian, Elizabeth Stephenson. 2006. Ten Trends To Watch In 2006. **The McKinsey Quarterly**. c.1:1-5.
- Day George S. 1990. **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**. New York, NY: The Free Press.

- Dayan, Mumin, Poh Yeh Ng, Nelson Oly Ndubisi. 2019. Mindfulness, Socioemotional Wealth, and Environmental Strategy of Family Businesses. **Business Strategy and The Environment**. c. 28. s.3: 466-481.
- De Wit, Bob, Ron. Meyer. 2004. **Strategy: Process, Content, Context**. third ed. ITP Press, London.
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behaviour. **Psychological Inquiry**. s. 11. 227-268.
- Manlio Del Giudice, Maris Rosaria Della Peruta. 2016. The Impact of IT-Based Knowledge Management Systems On Internal Venturing and Innovation: A Structural Equation Modelling Approach To Corporate Performance. **Journal Knowledge Management**. c. 20. s.3: 484-498.
- Delgado-Ceballos, Javier, Juan Alberto Aragón-Correa, Natalia Ortiz-de-Mandojana, Antonio Rueda-Manzanares. 2011. The Effect of Internal Barriers on the Connection Between Stakeholder Integration and Proactive Environmental Strategies. **Journal of Business Ethics**. c.107. 281-293.
- Delmas, Magali. 2001. Stakeholders and Competitive Advantage: The Case for ISO 14001. **Production and Operations Management**. c. 10. s. 3: 343–358.
- Delmas, Magali, Michael W. Toffel. 2004. Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework. **Business Strategy and the Environment**. c.13. s.4: 209-222.
- Delmas, Magali, Volker H. Hoffmann, Matthias Kuss. 2011. Under the Tip of the Iceberg: Absorptive Capacity, Environmental Strategy, and Competitive Advantage. **Business & Society**. c. 50. s.1: 116 -154.
- Delmas, Magali A., Sanja Pekovic. 2018. Organizational Configurations for Sustainability and Employee Productivity: A Qualitative Comparative Analysis Approach. **Business & Society**. c.57. 216-251.
- De Medeiros, Janine Fleith, Jose Luis Duarte Ribeiro, Marcelo Nogueira Cortimiglia. 2014. Success Factors for Environmentally Sustainable Product Innovation: A Systematic Literature Review. **Journal of Cleaner Production**. c. 65. 76-86.
- De Medeiros, Janine Fleith, Gabriel Vidor, Jose Luis Duarte Ribeiro. 2018. Driving Factors for The Success of The Green Innovation Market: A Relationship System Proposal. **Journal of Business Ethics**. c.147. 327-341.
- Del Rio Gonzalez, Pablo. 2005. Analysing the Factors Influencing Clean Technology Adoption: A Study of the Spanish Pulp and Paper Industry. **Business Strategy and the Environment**. c.14. 20-37.

- Diamantis, Dimitrios. 1999. Green Strategies for Tourism Worldwide. **Travel and Tourism Analyst**. c. 4. 89-112.
- Dijkstra, Theo K., Jörg Henseler. 2015. Consistent Partial Least Squares Path Modeling. **Management Information Systems Quarterly**. c. 39. s. 2: 297-316.
- DiMaggio, Paul J., Powell, Walter W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**. c. 48. s.2: 147-160
- Dixon-Fowler, Heather R., Alan E. Ellstrand, Jonathan L. Johnson. 2017. The Role of Board Environmental Committees in Corporate Environmental Performance. **Journal of Business Ethics**. c.140. s.(3): 423-438.
- Doering, Don S., Antonia Mario Cassara, Christian Layke, Jai Ranganathan, Carmen Revenga, D. Tunstall, W. Vanasselt. 2002. **Tomorrow's Markets: Global Trends and Their Implications for Business**. Baltimore: World Resources Institute.
- Doğan, Derya. 2019. **SmartPLS İle Veri Analizi**, Zet Kitap.
- Donaldson, Thomas, Lee E. Preston. 1995. The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review**. c. 20. s.1: 65-91.
- Doran, Justin, Geraldine Ryan. 2012. Regulation and Firm Perception, Eco-Innovation and Firm Performance. **European Journal of Innovation Management**. c.15. s.4: 421-441.
- Driessen Paul H., Bas Hillebrand, Robert A. W. Kok, Theo M. M. Verhallen. 2013. Green New Product Development: The Pivotal Role of Product Greenness. **IEEE Transactions on Engineering Management**. c. 60. s.2: 315-326.
- Dubey, Rameshwar, Angappa Gunasekaran, Sadia Samar Ali. 2015. Exploring the Relationship Between Leadership, Operational Practices, Institutional Pressures and Environmental Performance: A Framework for Green Supply Chain. **International Journal of Production Economics**. c. 160. 120-132.
- Dunne, Timothy C., Joshua R. Aaron, William C. McDowell, David J. Urban, Patrick R. Geho. 2016. The Impact of Leadership on Small Business Innovativeness. **Journal of Business Research**. c. 69. s.11: 4876-4881.
- Duque, E. A., J. D. González, J. C. Restrepo. 2016. Developing Sustainable Infrastructure for Small Hydro Power Plants Through Clean Development Mechanisms in Colombia. **Procedia Engineering**. c. 145. 224-233.
- Duque-Grisales, Eduardo, Javier Aguilera-Caracuel, Jamie Guerrero-Villegas, Encarnacion García-Sánchez. 2020. Can Proactive Environmental Strategy Improve Multilatinas' Level of Internationalization? The Moderating Role of

- Board Independence. **Business Strategy and the Environment**. c. 29. s. 1: 291-305.
- Duthler, Gaelle, Ganga S. Dhanesh. 2018. The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) and Internal CSR Communication in Predicting Employee Engagement: Perspectives from The United Arab Emirates (UAE). **Public Relations Review**. c. 44. s.4: 453-462.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce J. Avolio, Boas Shamir. 2002. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. **Academy of Management Journal**. c. 45. s.4: 735-744.
- Dyer, Jeffrey H., Harbir Singh. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**. c. 23. s.4: 660-679.
- Dyllick, Thomas, Kai Hockerts. 2002. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. **Business Strategy and the Environment**. c. 11. s. 2:130-141.
- Dyllick, Thomas, Katrin Muff. 2015. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing A Typology From Business-As-Usual to True Business Sustainability. **Organization & Environment**. c.19. 1-19.
- Ebner Daniela, Rupert J. Baumgartner. 2006. The Relationship Between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. **Corporate Responsibility Research Conference, 2006 4th-5th September**. Dublin
- Eccles, G. Robert, Kathleen Miller Perkins, George Serafaim. 2012. How To Become A Sustainable Company. **MIT Sloan Management Review**. c. 53. s. 4: 43-50.
- Ecker, Saan, Lynda Coote. 2005. Best Farms-An Integrated Approach to Environmentally Sustainable Farming in the South-west Region of Western Australia. **Australasian Journal of Environmental Management**. c. 12. s. 4: 215-220.
- Eco-Innovation Observatory (EIO). 2013. Europe In Transition. Paving the Way to a Green Economy Through Eco-innovation. **European Commission, DG Environment, Brussels**.
- Edmondson, Amy C., Ingrid. M. Nembhard. 2009. Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are The Benefits. **Journal of Production Innovation Management**. c. 26.123-138.
- Egri, Carolyn P., Susan Herman. 2000. Leadership in The North American Environmental Sector, Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. **Academy of Management Journal**. c. 43. 571-604.

- Eisenbeiß, Silke Astrid, Sabine Boerner. 2013. A Double-Edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. **British Journal of Management**. c. 24. s.1:54–68.
- Ekins, Paul. 2010. Eco-Innovation for Environmental Sustainability: Concepts, Progress and Policies. **International Economics and Economic Policy**. c.7. s. 2–3: 267-290.
- Elenkov, Detelin S. 2002. Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. **Journal of Business Research**. c. 55. s. 6: 467–480.
- El-Kassar, Abdul-Nasser, Sangay Kumar Singh. 2018. Green Innovation and Organizational Performance: The Influence of Big Data and the Moderating Role of Management Commitment and HR Practices. **Technological Forecasting and Social Change**. 1-16.
- Elkington, John. Cannibals with Forks: 1997. **The Triple Bottom Line of the 21st-Century Business**. Capstone Publishing: Oxford. UK.
- Elkins, Teri, Robert T. Keller. 2003. Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework. **Leadership Quarterly**. c. 14 s. 4-5:587–606.
- Engert, Sabine, Romana Rauter, Rupert J. Baumgartner. 2016. Exploring the Integration of Corporate Sustainability into Strategic Management: A Literature Review. **Journal of Cleaner Production**. c. 112. s. 4: 2833-2850.
- Engleberg David. 1992. Is This The Best Community Relations Program in the Country? **Environmental Manager**. 3-6.
- Epstein, Marc J., Marie-Josée Roy. 2007. Implementing A Corporate Environmental Strategy: Establishing Coordination and Control within Multinational Companies. **Business Strategy and the Environment**. c.16. s. 6: 389-403.
- Ervin, David, Junjie Wu, Madhu Khanna, Cody. Jones, Teresa Wirkkala. 2013. Motivations and Barriers to Corporate Environmental Management. **Business Strategy and the Environment**. c. 22. s. 6: 390-409.
- Evans, Steve, Doroteya Vladimirova, Maria Holgado, Kristen Van Fossen, Miying Yang, Elisabete A. Silva, Claire. Y. Barlow. 2017. Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. **Business Strategy and the Environment**. c. 26 s. 5: 597–608.
- Evans, James R. William M. Lindsay. 2002. **The Management and Control of Quality**. West Publishing Company.
- Faccio, Mara. 2010. Differences Between Politically Connected and Nonconnected Firms: A Cross-Country Analysis. **Financial Management**. c. 39. s. 3: 905–928.

- Fang, Syhy-Rong, Chiung-Yao Huang, Stephanie Wei-Ling Huang. 2010. Corporate Social Responsibility Strategies, Dynamic Capability and Organizational Performance: Cases of Top Taiwan-Selected Benchmark Enterprises. **African Journal of Business Management**. c. 4. s.1: 120-132.
- Fechete, Flavia, Anisor Nedelcu. 2019. Performance Management Assessment Model for Sustainable Development. **Sustainability**. c.11. s.10: 2779.
- Felber, Christina, Vanessa Campos, Joan R. Sanchis. 2019. The Common Good Balance Sheet, an Adequate Tool to Capture Non-Financials?. **Sustainability**. c. 11. s. 14: 3791.
- Feng, Taiwen, Gang Zhao, Kun Su. 2014. The fit Between Environmental Management Systems and Organisational Learning Orientation. **International Journal of Production Research**. c. 52. s.10: 2901-2914.
- Fernández Gago, Roberto, Mariano Nieto Antolín. 2004. Stakeholder Salience in Corporate Environmental Strategy. **Corporate Governance**. c. 4. s.3: 65-76.
- Fernández, Esteban, Beatriz Junquera, Monica Ordiz. 2006. Managers' Profile in Environmental Strategy: A Review of the Literature. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. c. 13. s. 5: 261-274.
- Field, Andy. 2007. **Discovering Statistics Using Spss**. 3rd Ed. London:Sage
- Fierman J. 1991. The Big Muddle in Green Marketing. **Fortune** 123: 91–101.
- Figge, Frank, Tobias Hahn. 2012. Is Green and Profitable Sustainable? Assessing the Trade-Off Between Economic and Environmental Aspects. **International Journal of Production Economics**. c.140. s. 1: 92-102.
- Flammer, Caroline. 2013. Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: the Environmental Awareness of Investors. **Academy of Management Journal**. c. 56. s. 3: 758–781.
- Flannery, Brenda L., Douglas R. May. 2000. Environmental Ethical Decision Making in the U.S. Metal-finishing Industry. **Academy of Management Journal**. c. 43. s. 4: 642–662.
- Florea, Liviu, Yu Ha Cheung, Neil C. Herndon. 2013. For All Good Reasons: Role of Values In Organizational Sustainability. **Journal of Business Ethics**. c. 114. 393-408.
- Flynn, Barbara B., Baofeng Huo, Xiande Zhao. 2010. The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach. **Journal of operations management**. c. 28. s. 1: 58-71.
- Fogler, H.R., F. Nutt. 1975. 'A Note on Social Responsibility and Stock Valuation'. **Academy of Management Journal**. c. 18 s. 1:155-60.

- Fornell, Claes, David F. Larcker. 1981. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. **Journal of Marketing Research**. c.18. s. 3: 382-388.
- Fosso Wamba, Samuel, Shahriar Akter, Tim Coltman, Eric W. T. Ngai. 2015. Guest Editorial: Information Technology-Enabled Supply Chain Management. **Production Planning & Control**. c. 26. s. 12: 933–944.
- Fousteris, Andreas E., Eleni A. Didaskalou, Markos-Marios H. Tsogas, Dimitrios A. Georgakellos. 2018. The Environmental Strategy of Businesses As An Option Under Recession in Greece. **Sustainability**. c.10. s.12: 4399.
- Fraj-Andrés, Elena, Eva Martínez-Salinas, Jorge Matute-Vallejo. 2009. Factors Affecting Corporate Environmental Strategy in Spanish Industrial Firms. **Business Strategy and the Environment**. c.18 s. 8: 500–514.
- Fraj, Elena, Jorge Matute, Iguacel Melero. 2015. Environmental Strategies and Organizational Competitiveness In the Hotel Industry: The Role of Learning and Innovation as Determinants of Environmental Success. **Tourism Management**. c. 46. 30-42.
- Frambach, Ruud T., Jaideep Prabhu, Theo M. M. Verhallen. 2003. The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation. **International Journal of Research in Marketing**. c. 20. s. 4: 377-397.
- Freeman, R. Edward, David L. Reed. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**. c. 25. 88-106.
- Freeman, R. Edward. 1984. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman Publishing. Boston. MA. USA.
- Frenken, Koen, Albert Faber. 2009. Introduction: Evolutionary Methodologies for Analyzing Environmental Innovations and the Implications for Environmental Policy. **Technological Forecasting and Social Change**. c.76. 449-452.
- Friedman, Adam L., Samantha Miles. 2006. **Stakeholders: Theory and Practice**. Oxford University Press. Oxford. UK.
- Fryxell, Gerald E., Carlos W. H. Lo. 2003. The Influence of Environmental Knowledge and Values on Managerial Behaviours on Behalf of the Environment: An Empirical Examination of Managers in China. **Journal of Business Ethics**. c. 46. s.1: 45–69.
- International Institute for Sustainable Development (IISD). 1992. Deloitte &Touche, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), **Business Strategy for the 90s**. IISD, Manitoba.
- Gabler, Colin B., Robert Glenn Richey Jr., Adam Rapp. 2015. Developing an Eco-Capability Through Environmental Orientation and Organizational

- Innovativeness. **International Journal of Research in Marketing**. c. 45. 151-161.
- Gagné, Marylene, Edward L. Deci. 2005. Self-Determination Theory and Work Motivation. **Journal of Organizational Behaviour**. c. 26. s. 4: 331- 362.
- Galbreath, Jeremy. 2008. Strategy in A World of Sustainability: A Developmental Framework. **GSB Working Paper**. c.73. 1-31.
- Galbreath, Jeremy. 2009. Building Corporate Social Responsibility into Strategy. **European Business Review**. c. 21. s. 2: 109-127.
- Galdeano-Gomez, Emillo, Jose Céspedes-Lorente, Javier Martínez-del-Río. 2008. Environmental Performance and Spillover Effects on Productivity: Evidence from Horticultural Firms. **Journal of Environmental Management**. c. 88. s. 4: 1552-1561.
- Gao, Fei Yi, Shanshan Bai. 2011. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business. **2011 International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR 7**.
- García-Morales, Victor Jesus, Maria Magdalena Jiménez-Barrionuevo, Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez. 2012. Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. **Journal of Business Research**. c. 65. s.7: 1040-1050.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio. 1998. The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. **Academy of Management Review**. c. 23. s.1:32-58.
- Garson, G. David. 2016. **Partial Least Squares Regression and Structural Equation Models**. Asheboro: Statistical Associates.
- Gbadegesin, Adeniyi Sulaiman, Felix Bayode Olorunfemi, Usman Adebimpe Raheem. 2011. **Urban Vulnerability to Climate Change and Natural Hazards in Nigeria**. In H.G. Brauch, U. Oswald Spring, C. Mesjasz, J. Grin, P.
- Ge, Baoshan, Yibing Yang, Dake Jiang, Yang Gao, Xiaomin Du, Tingting Zhou. 2018. An Empirical Study on Green Innovation Strategy and Sustainable Competitive Advantage: Path and Boundary. **Sustainability**. c. 10. s.10: 3631.
- Gelb, David S., Joyce A. Strawser. 2001. Corporate Social Responsibility and Financial Disclosures: An Alternative Explanation for Increased Disclosure. **Journal of Business Ethics**. c. 33. 1-13.
- Ghisetti, Claudia., Klaus Rennings. 2014. Environmental Innovations and Profitability: How Does It Pay to be Green? An Empirical Analysis on the German Innovation Survey. **Journal of Cleaner production**. c. 75.106-117.

- Ginsberg, Jill Meredith., Paul N. Bloom. 2004. Choosing the Right Green-Marketing Strategy. **MIT Sloan Management Review**. 46, 79-84.
- Gladwin, Thomas N., James J. Kennelly. 1995. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. **Academy of Management Review**. c. 20. s. 4: 874-904.
- Gong, Yaping, Jia-Chi Huang, Jiing-Lin Farh. 2009. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. **Academy of Management Journal**. c. 52. s. 4: 765-778.
- González-Benito, Javier, Óscar González-Benito. 2005. Environmental Proactivity and Business Performance: An Empirical Analysis. **Omega**. c. 33. s.1: 1-15.
- _____. 2006. A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity. **Business Strategy and the Environment**. c.15. s. 2: 87-102.
- González -Benito, Javier. 2008. The Effect of Manufacturing Pro-Activity on Environmental Management: An Exploratory Analysis. **International Journal of Production Research**. c. 46. s. 24: 7017– 7038.
- González-Ruiz, Juan David, Sergio Botero-Botero, Eduardo Duque-Grisales. 2018. Financial Eco-Innovation As A Mechanism for Fostering the Development of Sustainable Infrastructure Systems. **Sustainability**. c.10. s.12: 4463.
- Gopalakrishnan, Snanthi, Paul Bierly, Eric H. Kessler. 1999. Are Examination of Product and Process Innovations Using A Knowledge-Based View. **The Journal of High Technology Management Research**. c. 10. s.1: 147-166.
- Gotschol, Antje, Pietro De Giovanni, Vincenzo Esposito Vinzi. 2014. Is Environmental Management An Economically Sustainable Business?. **Journal of Environmental Management**. c.144. 73–82.
- Gouldson, A., J. Murphy. 1997. Ecological Modernisation: Restructuring Industrial Economies. **Political Quarterly**. c. 68 s. B: 74-86.
- Graham, Stephanie, Antony Potter. 2015. Environmental Operations Management and Its Links with Proactivity and Performance: A Study of the UK Food Industry. **International Journal of Production Economics**. c. 170 s. A: 146-159.
- Graves, Laura M., Joseph Sarkis, Qinghua Zhu. 2013. How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Pro-Environmental Behaviours in China. **Journal Environmental Psychology**. c. 35. 81-91.
- Graves, Laura M., Joseph Sarkis. 2018. The Role of Employees' Leadership Perceptions, Values, and Motivation In Employees' Pro-Environmental Behaviours. **Journal of Cleaner Production**. c.196. 576–587.

- Graves, Laura M., Joseph Sarkis, Natalia Gold. 2019. Employee Proenvironmental Behaviour in Russia: The Roles of Top Management Commitment, Managerial Leadership, and Employee Motives. **Resources, Conservation and Recycling**. c.140. 54–64.
- Green, Ken, Barbara Morton, Steve New. 1998. Green Purchasing and Supply Policies: Do They Improve Companies' Environmental Performance?. **Supply Chain Management**. c. 3. s.2: 89-95.
- Griffin, Abbie, Albert L. Page. 1996. PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. **Journal of Product Innovation Management**. c.13. s.6: 478-496.
- Griffin, Abbie. 1997. The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time. **Journal of Marketing Research**. c. 34. 24-35.
- Guest, David W., Andrew L. Teplitzky. 2010. High-Performance Environmental Management Systems: Lessons Learned from 250 Visits at Leadership Facilities. **Environmental Quality Management**. c. 20. s.1: 25–38.
- Gunarathne, N., Lee, K.-H. (2015). Environmental Management Accounting (EMA) for Environmental Management and Organizational Change. **Journal of Accounting & Organizational Change**.11 c.3. 362-383.
- Gümüslüoğlu, Lale, Arzu İlsev. 2009. Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. **Journal of Business Research**. c. 62. s. 4: 461-473.
- _____. 2009. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. **The Journal of Product Innovation Management**. c. 26. 264-277.
- Gürbüz, Esin Aslan 2020. WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) Doğanın Yok Oluşu ve Pandemilerin Yükselişi. https://d2hawiim0tjbd8.cloudfront.net/downloads/doann_yok_oluu_ve_pandemilerin_yukselii_25_04_20.pdf. [05/09/2020].
- Hadi, Noor Ul, Rasool, Furqan (Special Issue November 2017). Environmental Transformational Leadership and Employee Pro-Environmental Behaviours: The Bridging Role of Autonomous Motivation. Disaster Risk Management and Climate Change for Business Continuity and Sustainable Development. **Abasyn Journal of Social Sciences**. c.10. 36-47.
- Hahn, Tobias, Frank Figge, Jonatan Pinkse, Lutz Preuss. 2010. Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat it. **Business Strategy and the Environment**. c.19. s. 4: 217-229.
- Hair Jr. Joseph F., William Cormack Black, Barry Babin, Rolph Anderson, RL Tatham. 2010. **Multivariate Data Analysis**, 7th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.

- Hair, Joe F., Christian M. Ringle, Marko Sarstedt. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, c.19 s. 2: 139-152
- Hair Jr. Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. 2014a. **Multivariate Data Analysis**. 7th Edition. Edinburgh Gata, Harlow. Pearson Education Ltd.
- Hair Jr. Joseph F., G. Thomas M. Hult, Christian. M. Ringle, Marko Sarstedt. 2014b. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Publications, Los Angeles.
- _____. 2016. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. CA: Sage Publications.
- Hair, Joseph F., Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, Siegfried P. Gudergan. 2018. **Advanced Issues in Partial Least squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Sage Publication, Thousand Oaks.
- Hair, Joseph F., Christian. M. Ringle, Marko Sarstedt. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **The Journal of Marketing Theory and Practice**. c. 19. 139-152.
- Hair, J. F., Jeffrey. J. Risher, Marko Sarstedt., Christian. M. Ringle. 2019. When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. **European Business Review**. c. 31. s.1: 2-24.
- Halbesleben, Jonathon R. B, Milorad M. Novicevic, Michael G. Harvey, M. Ronald Buckley. 2003. Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: A Competency-Based Model. **The Leadership Quarterly**. c. 14. s. 4-5: 433-454.
- Hall, Bronwyn H., Jacques Mairesse. 1995. Exploring the Relationship Between R&D and Productivity in French Manufacturing Firms. **Journal of econometrics**. c. 65. s.1: 263–293.
- Hall, Jeremy. 2006. **Environmental Supply Chain Innovation. In: Greening the Supply Chain**. Springer London. 233–249.
- Hallstedt, Sophie, Henrik Ny, Karl-Henrik Robèrt, Göran Broman. 2010. An Approach to Assessing Sustainability Integration in Strategic Decision Systems for Product Development. **Journal of Cleaner Production**. c.18. s. 8: 703-712.
- Hallstedt, Sophie I. 2017. Sustainability Criteria and Sustainability Compliance Index for Decision Support in Product Development. **Journal of Cleaner Production**. c.140. s.1: 251-266.
- Hamel Garry, C. K. Prahalad. 2010. **Strategic intent**. Boston: HBR Press Book. 28-43.
- Hannan, Michael T., John Freeman. 1977. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**. c. 82. s.5: 929-964.

- Harris, Lloyd C., Andrew Crane. 2002. The Greening of Organizational Culture. **Journal of organizational change management**. c. 15. s. 3: 214-234.
- Hart, Stuart L. 1995. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **The Academy of Management Review**. c. 20. s. 4: 986-1014.
- _____. 1997. Beyond Greening: Strategies for A Sustainable World. **Harvard business review**. c. 75. s.1: 66-76.
- _____. 2005. **Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems**. Wharton School Publishing: Upper Saddle River, NJ.
- Hart, Stuart L., Gautam Ahuja. 1996. Does it Pay to be Green? An Empirical Examination of the Relationship Between Emission Reduction and Firm Performance. **Business Strategy and the Environment**. c. 5. s.1: 30-37.
- Hart, Stuart L., Glen Dowell. 2011. A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. **Journal Management**. c. 37. s.5: 1464-1479.
- Hartog, Deanne N. Den, Jaap J. Van Muijen, Paul L. Koopman. 1997. Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c.70. s.1: 19-34.
- Haruna, Muhammad Aminu, Suraya Mahmood. 2018. Impact of energy consumption and environmental pollution in Malaysia. **Energy Economics Letters**. c. 5. s.1: 31-43.
- Hater, J. J., Bernard M. Bass. 1988. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**. c. 73. s.4: 695-702.
- Heede, Richard, 2014. Tracing Anthropogenic Carbon Dioxide and Methane Emissions to Fossil Fuel and Cement Producers 1854-2010. **Climatic Change**. c.122. s.1-2: 229-241.
- Heikkurinen, Pasi, Sari Forsman-Hugg. 2011. Strategic Corporate Responsibility in the Food Chain. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. c.18. s. 5: 306-316.
- Heikkurinen, Pasi. 2011. Environmental Strategy and Sustainability. **Theory and Practice of Corporate Social Responsibility**. eds. Samuel O. Idowu, Celine Louche. Springer Berlin Heidelberg. 123-140.
- Heikkurinen, Pasi, Tarja Ketola 2012. Corporate Responsibility and Identity: From A Stakeholder to An Awareness Approach. **Business Strategy and the Environment**. c. 21. s. 5: 326-337.

- Heikkurinen, Pasi, Karl Johan Bonnedahl. 2013. Corporate Responsibility for Sustainable Development: A Review and Conceptual Comparison of Market- and Stakeholder-Oriented Strategies. **Journal of Cleaner Production**. c. 43. 191-198.
- Heikkurinen, P. 2018. Strategic Corporate Responsibility: A Theory Review and Synthesis. **Journal of global responsibility**. 2041-2568.
- Heikkurinen, Pasi, Jukka Mäkinen. 2018. Synthesising Corporate Responsibility on Organisational and Societal Levels of Analysis: An Integrative Perspective. **Journal of Business Ethics**. 149. 589-607.
- Henderson, David. 2005. The Role of Business in the World of Today. **Journal of Corporate Citizenship**. s.17: 30-32.
- Henderson, Joan C. 2007. Corporate Social Responsibility and Tourism: Hotel Companies in Phuket, Thailand, After the Indian Ocean Tsunami. **International Journal of Hospitality Management**. c. 26 s.1: 228-239.
- Henri, Jean-François, Marc Journeault. 2008. Environmental Performance Indicators: An Empirical Study of Canadian Manufacturing Firms. **Journal of environmental management**. c. 87. s.1: 165-176.
- Henriques, Irene, Perry Sadowsky. 1999. The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. **Academy of Management Journal**. c. 42. s.1: 87-99.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt. 2015. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**. c.43. s.1: 115-135.
- Henseler, Jörg, Geoffrey Hubona, S., Pauline Ash Ray. 2016. Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines. **Industrial Management & Data Systems**. c.116. s.1: 1-19.
- Hill, Charles W. L. 1988. Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. **Academy of Management Review**. c.13 s. 3: 401-412.
- Hillestad, Tore, Chunyan Xie, Sven A. Haugland. 2010. Innovative Corporate Social Responsibility: The Founder's Role in Creating A Trustworthy Corporate Brand Through "Green Innovation". **Journal of Product & Brand Management**. c.19. s.6: 440-451.
- Hinterhuber, Hans. 2004. **Strategische Unternehmensführung: I. Strategisches Denken (strategic management: I. strategic thinking (original in German))**. Walter de Gruyter. Berlin, New York.

- Hitt, Michael A., R. Duanne Ireland, Robert E. Hoskisson. 2005. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts**. Mason, OH: Thomson-South-Western Press.
- Hjorth, Peder, Ali Bagheri. 2006. Navigating Towards Sustainable Development: A System Dynamics Approach. **Futures**. c. 38. 74-92.
- Hofer, Christian, David E. Cantor, Jing Dai. 2012. The Competitive Determinants of A Firm's Environmental Management Activities: Evidence from US Manufacturing Industries. **Journal of Operations Management**. c. 30 s.1-2: 69–84.
- Hoffman, Andrew J. 1999. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and The U.S. Chemical Industry. **Academy of Management Journal**. c. 42. s.4: 351-371.
- _____. 2000. **Competitive Environmental Strategy**. Washington, DC: Island Press.
- Hoffmann, Esther. 2007. Consumer Integration in Sustainable Product Development. **Journal of Production Innovation Management**. c. 16. s.5: 332-338.
- Holliday, Charles O., Stephan Schmidheiny, Philip Watts. 2002. **Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development**. Geneva: World Business Council for Sustainable Development. Geneva, Switzerland.
- Horbach, Jens. 2008. Determinants of Environmental Innovation—New Evidence from German Panel Data Sources. **Research policy**. c. 37. s.1:163–173.
- House, Robert J., Ram N. Aditya. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. **Journal of Management**. c. 23. s.3: 409-473.
- Howell, Jane M., Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance. **Journal of Applied Psychology**. c. 78. s.6: 891–902.
- Howell, Jane M., Derrick J. Neufeld, Bruce J. Avolio. 2005. Examining the Relationship of Leadership and Physical Distance with Business Unit Performance. **Leadership Quarterly**. c.16. s. 2: 273–285.
- Hu, Hong, Qinxuan Gu, Jixiang Chen. 2013. How and When Does Transformational Leadership Affect Organizational Creativity and Innovation? Critical Review and Future Directions. **Nankai Business Review International**. c. 4. s.2: 147-166.
- Huang, Yi-Chun, Yen-Chun Jim Wu. 2010. The Effects of Organizational Factors on Green New Product Success: Evidence from High-Tech Industries in Taiwan. **Management Decision**. c. 48. s.10:1539–1567.

- Huang, Po-Shin., Li-Hsing Shih. 2010. An Evaluation of Environmental Innovation through the Application of Environmental Strategy and Environmental Knowledge Circulation Process in Green Business in Taiwan. **Proceedings of the IEEE ICMIT**. 342-347.
- Huang, Jing-Weng, Yong-Hu Li. 2017. Green Innovation and Performance: The View of Organizational Capability and Social Reciprocity. **Journal of Business Ethics**. c. 145. s. 2: 309–324.
- Hunt, Christopher B., Ellen R. Auster. 1990. Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap. **MIT Sloan Management Review**. c. 31. s. 2: 7-18.
- Husted, Bryan W., David B. Allen. 2000. Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?. **Journal of Business Ethics**. c. 27. s. (1/2): 21-31.
- Hyatt, David G., Nicholas Berente. 2017. Substantive or Symbolic Environmental Strategies? Effects of External and Internal Normative Stakeholder Pressures. **Business Strategy and the Environment**. c. 26. s.8: 1212–1234.
- Jabbour, Charbel Jose Chiappetta. 2013. Environmental Training in Organisations: from A Literature Review to A Framework for Future Research. **Resources, Conservation and Recycling**. c. 74.144-155.
- Jabbour, Charbel Jose Chiappetta, Ana Beatriz Lopez De Sousa Jabbour, Kannan Govindan, Thiago Pignatti De Freitas, Davi Fouad Soubihia, Devika Kannan, Hengky Latan. 2016. Barriers to the Adoption of Green Operational Practices at Brazilian Companies: Effects on Green and Operational Performance. **International Journal of Production Research**. c. 54. s.10: 3042–3058.
- Jacobs, Michael. 1997. The Quality of Life: Social Goods and The Politics of Consumption. **The Political Quarterly**. c. 68. s. B: 47-61.
- Jacobs, Brian W., Vinod R. Singhal, Ravi Subramanian. 2010. An Empirical Investigation of Environmental Performance and the Market Value of the Firm. **Journal of Operations Management**. c. 28. s. 5: 430.
- Jain, Archana, Pankaj K. Jain, Zabihollah Rezaee. 2016. Value-Relevance of Corporate Social Performance: Evidence from Short Selling. **Journal of Management Accounting Research**. c. 28. s.2: 29-52.
- James, Philips, Abby Ghobadian, Howard Viney, Jonathan Liu. 1999. Addressing the Divergence between Environmental Strategy Formulation and Implementation. **Management Decision**. c. 37. s.4: 338-348.
- James, Sharon D., Michael J. Leiblein, Shaohua Lu. 2013. How Firms Capture Value from Their Innovations. **Journal of management**. c.39. s. 5:1123-1155.
- Jang, Yoo Jung, Tianshu Zheng, Robert Bosselman. 2017. Top Managers Environmental Values, Leadership, and Stakeholder Engagement in Promoting

Environmental Sustainability in the Restaurant Industry. **International Journal of Hospitality**. c. 63. 101-111.

Jansen, Justin J. P., Frans A. J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda. 2005. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?. **Academy of Management Journal**. c. 48. s. 6: 999-1015.

Jennings, P. Devaraux, Paul A. Zandbergen. 1995. Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach. **Academy of Management Review**. c. 20. s. 4: 1015-1052.

Jia, Jianfeng, Huanxin Liu, Tachia Chin, Dongqing Hu. 2018. The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity. **Sustainability**. c.10. s.9: 3237.

Jiang, Chun, Qiang Fu. 2019. Win-Win Outcome between Corporate Environmental Performance and Corporate Value: From the Perspective of Stakeholders. **Sustainability**. c.11. s. 3: 921.

Johnson, Matthew P., Stefan Schaltegger. 2016. Two Decades of Sustainability & Management Tools for Smes: How Far Have We Come?. **Journal of Small Business Management**. c. 54. s.2: 481-505.

Jones, Thomas M. 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**. c. 20. s.2: 404-437.

Jose, Saju, Krishna Venkitachalam. 2019. A Matrix Model Towards CSR-Moving from One Size Fit Approach. **Journal of Strategy and Management**. c. 12. s.2: 243-255.

Journeault, March. 2016. The Influence of The Eco-Control Package on Environmental and Economic Performance: A Natural Resource-Based Approach. **Journal of Management Accounting Research**. c. 28. s. 2: 149-178.

Judge, William Q., Thomas J. Douglas. 1998. Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process, An Empirical Assessment. **Journal of Management Studies**. c. 35 s.2: 241-262.

Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**. c. 89. s. 5: 755-768.

Jung, Dong I., Bruce J. Avolio. 2000. Opening the Black Box: An Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Organizational Behaviour**. c. 21. s. 8: 949-964.

- Jung, Dong I. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. **Creativity Research Journal**. c.13. s.2:185–195.
- Jung, Dong I., Chee Chow, Anne Wu. 2003. The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. **The leadership quarterly**. c.14. s.4-5: 525–544.
- _____. 2008. Toward Understanding the Direct and Indirect Effects of Ceos' Transformational Leadership on Firm Innovation. **Leadership Quarterly**. c. 19. s.5: 582-594.
- Jyoti, Jeevan, Manisha Dev. 2015. The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Role of Learning Orientation. **Journal of Asia Business Studies**. c. 9. s.1: 78–98.
- Kam-Sing Wong, Stanley. 2012. The Influence of Green Product Competitiveness on the Success of Green Product Innovation: Empirical Evidence from the Chinese Electricaland Electronics Industry. **European Journal of Innovation Management**. c.15. s.4: 468–490.
- Kaplan-Hallam, Maery, Nathan J. Bennett. 2018. Adaptive Social Impact Management for Conservation and Environmental Management. **Conservation Biology**. c. 32. s.2: 304-314.
- Karagöz, Yalçın. 2019. **SPSS AMOS META Uygulamaları İstatistiksel Analizler**. 2. bs. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karahanna, Elena, David S. Preston. 2013. The Effect of Social Capital of The Relationship between the CIO and Top Management Team on Firm Performance. **Journal of Management Information Systems**. c. 30. s.1: 15-56.
- Kavanagh, Marie H. Neal M. Ashkansay 2006. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During A Merger. **British Journal of Management**. 17 s.S1: S81-S103.
- Kearins, Kate, Eva Collins. 2012. Making Sense of Ecopreneurs' Decisions to Sell Up. **Business Strategy and the Environment**. c. 21. s.2: 71-85.
- Kemp, Rene, Anthony Arundel. 1998. Survey Indicators for Environmental Innovation. **IDEA Report. Step Group**. Oslo.
- Kemp, Rene, Peter J. G. Pearson. 2008. **Final Report of the Project Measuring Eco-Innovation**. UM MERIT, Maastrich
- Keller, Robert T. 1992. Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. **Journal of management**. c. 18. 489-501.
- Kew, John, Stredwick, John. 2005. **Business Environment - Managing in A Strategic Context**. London. The Chartered Institute of Personnel and Development.

- Khalili, Ashkan. 2016. Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-Supportive Climate. **Management Decision**. c. 54. s. 9: 2277-2293.
- Khanna, Madhu, Lisa A. Damon. 1999. EPA's Voluntary 33/55 Program: Impact on Toxic Release and Economic Performance of Firms. **Journal of Environmental Economics and Management**. c. 37. s.1: 1-25.
- Kim, Andrea, Youngsang Kim, Kyongji Han, Susan E. Jackson, Robert E. Ployhart. 2017. Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. **Journal of Management**. c. 43.1335–1358.
- Kim, Minseong, Svetlana Stepchenkova. 2018. Does Environmental Leadership Affect Market and Eco Performance? Evidence from Korean Franchise Firms. **Journal of Business & Industrial Marketing**. c. 33. s.4: 417-428.
- Kim, Woo Gon, Sean McGinley, Hyung-Min Choi, Charoenchai Agmapisarn. 2019. Hotels' Environmental Leadership and Employees' Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Hospitality Management**. c. 87. 1-12.
- Kim, Yoon Joong, Woo Gon Kim, Hyung-Min Choi, Kullada Phetvaroon. 2019. The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-Friendly Behavior and Environmental Performance. **International Journal of Hospitality Management**. c.76. s.A: 83–93.
- King, Andrew A., Michael J. Lenox. 2000. Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program. **Academy of Management Journal**. c. 43. s.4: 698-716.
- _____. 2001. Lean and Green? An Empirical Examination of the Relationship between Lean Production and Environmental Performance. **Production and Operations Management**. c.10 s.3: 244–256.
- Kiron, David, Nina Kruschwitz, Knut Haanaes, Martin Reeves, Sonja-Katrin Fuisz-Kehrbach, G Kell. 2015. Joining Forces: Collaboration and Leadership for Sustainability. **MIT Sloan Management Review**. c.56. s: 3.
- Klassen, Robert D., Curtis P. McLaughlin. 1996. The Impact of Environmental Management on Firm Performance. **Management Science**. c. 42. s. 8:1199-1214.
- Klassen, Robert D., D. Clay Whybark. 1999. The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance. **Academy of Management Journal**. c. 42. s. 6: 599-615.
- _____. 1999. Environmental Management In Operations: The Selection of Environmental Technologies. **Decision Sciences**. 30: 601–631.

- Klassen, Robert D. 2001. Plant-Level Environmental Management Orientation: The Influence of Management Views And Plant Characteristics. **Production and Operations Management**. c. 10. s. 3: 257–275.
- Kolk, Ans. 2000. Green Reporting. **Harvard Business Review**. c. 78. s.1: 15-16.
- Kostova, Tatiana. 1999. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. **Academy of Management Review**. c.24. s.2: 308-324.
- Kostova, Tatiana, Kendall Roth. 2002. Adoption of An Organizational Practice By Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. **Academy of Management Journal**. c.45. s.1: 215-233.
- Kostova, Tatiana, Kendall Roth, M. Tina Dacin, 2008. Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions. **Academy of Management Review**. c. 33. s. 4: 994-1006.
- Kotabe, Masaaki, Janet Y. Murray. 1990. Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms. **Journal of International Business Studies**. c. 21. s.3: 383-408.
- Kovács, Gyöngyi. 2008. Corporate Environmental Responsibility in the Supply Chain. **Journal of Cleaner Production**. c. 16 s.15: 1571–1578.
- Kovats, Sari, Rais Akhtar. 2008. Climate, Climate Change and Human Health in Asian Cities. **Environment and Urbanization**. c. 20. s.1:165–175.
- Ko, Wai Wai, Gordon Liu. 2017. Environmental Strategy and Competitive Advantage: The Role of Small- and Medium-Sized Enterprises' Dynamic Capabilities: Environmental Strategy and Competitive Advantage. **Business Strategy and the Environment**. c. 26 s.5: 584-596.
- Kumar, Amit. 2013. Demystifying A Himalayan Tragedy: Study of 2013 Uttarakhand Disaster. **Ecology**. c.1. s.3: 106-116.
- Kura, Kabiru Maitama. 2016. Linking Environmentally Specific Transformational Leadership and Environmental Concern to Green Behaviour at Work. **Global Business Review**. c. 17. s.3S: 1S-14S.
- Kuratko, Donald F., Michael H. Morris, Minet Schindehutte. 2015. Understanding the Dynamics of Entrepreneurship Through Framework Approaches. **Small Business Economics**. c. 45. 1-13.
- Junior, Lage Muris, Moacir Godinho Filho. 2010. Variations of the Kanban System: Literature Review and Classification. **Internation Journal of Production Economics**. c. 125 s.1:13-21.

- Larcker, David F., Scott A. Richardson, Irem Tuna. 2007. Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance. **The Accounting Review**. c. 82 s.4: 963-1008.
- Lantos, Geoffrey P. 2001. The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. **Journal of Consumer Marketing**. c. 18 s.7: 595-630.
- Lamberti, Lucia, Emanuele Lettieri. 2009. CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from A Longitudinal Casestudy. **Journal of Business Ethics**. c. 87. s. 2. 153-168.
- Lamming, Richard, Jon Hampson. 1996. The Environment As A Supply Chain Management Issue. **British Journal of Management**. c. 7. s.1: 45-62.
- Lankoski, Leena. 2008. Corporate Responsibility Activities and Economic Performance: A Theory of Why and How They are Connected. **Business Strategy and the Environment**. c.17. s. 8 : 536-547.
- La Torre, Mario, Annarita Trotta, Helen Chiappini, Alessandra Rizzello. 2019. Business Models for Sustainable Finance: The Case Study of Social Impact Bonds. **Sustainability**. c.11. s.7: 1887.
- Latan, Hengky, Charbel Jose Cihappetta Jabbour, Ana Beatriz Lopez de Sousa Jabbour, Samuel Fosso Wamba, Muhammad Shahbaz. 2018. Effects of Environmental Strategy, Environmental Uncertainty and Top Management's Commitment on Corporate Environmental Performance: The Role of Environmental Management Accounting. **Journal of Cleaner Production**. c.180. 297-306.
- Leal-Rodríguez, Antonia L., Antonia J. Ariza-Montes, Emilio Morales-Fernández, Gema Albort-Morant. 2018. Green Innovation, Indeed A Cornerstone In Linking Market Requests and Business Performance. Evidence from the Spanish Automotive Components Industry. **Technological Forecasting and Social Change**. c. 129. 185-193.
- Lee, Su Yol, Seung-Kyu Rhee. 2007. The Change in Corporate Environmental Strategies: A Longitudinal Empirical Study. **Management Decision**. c.45. s.2: 196-216.
- Lee, Ki-Hoon, Ji-Whan Kim. 2011. Integrating Suppliers In to Green Product Innovation Development: An Empirical Case Study in the Semiconductor Industry. **Business Strategy and the Environment**. c.20. s.8: 527-538.
- Lee, Ki-Hoon, Byung Min. 2015. Green R&D for Eco-Innovation and its Impact on Carbon Emissions and Firm Performance. **Journal of Cleaner Production**. c.108. s.A: 534-542.
- Lee Ki-Hoon, Beom Cheol Cin, Eui Young Lee. 2016. Environmental Responsibility and Firm Performance: The Application of An Environmental, Social and

- Governance Model. **Business Strategy and the Environment**. c. 26. s.1: 40–53.
- Lee, Yu-Muo, Jin-Li Hu. 2018. Integrated Approaches for Business Sustainability: The Perspective of Corporate Social Responsibility. **Sustainability**. c.10 s.7:1-20.
- Lehni, M. 2000. **Eco-efficiency: Creating More Value with Less Impact**. **World Business Center for Sustainable Development**. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Leonidou, Leonidas C., Paul Christodoulides, Lida P. Kyrgidou, Daydanda Paliawadana. 2017. Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces. **Journal of Business Ethics**. c.140. 585-606.
- Leroy, Hannes, Jesse Segers, Dirk Van Dierendonck, Deanne Den Hartog. 2018. Managing People in Organizations: Integrating the Study of HRM and Leadership. **Human Resource Management. Review**. c. 28. s. 3: 249-257.
- Lestari, Intan Belinda, Noradiva Hamzah, Ruhanita Maelah. 2019. Corporate Social and Environmental Strategy and Reporting in Indonesian Plantation Industry. **Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management**. c. 3. s.1: 84-94.
- Levy, David L. 1995. The environmental Practices and Performance of Transnational Corporations. **Transnational Corporations**. c. 4. s.1: 44-67.
- Lewis, Ben W., Judith L. Walls, Glen W.S. Dowell. 2014. Difference In Degrees: CEO Characteristics and Firm Environmental Disclosure. **Strategic Management Journal**. c. 35. s.5: 12–722.
- Li, Caroline Bingxin, Julie Juan Li. 2008. Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both?. **Journal of International Marketing**. c.16. s.3: 1-22.
- Li, Yina. 2014. Environmental Innovation Practices and Performance: Moderating Effect of Resource Commitment. **Journal of Cleaner Production**. c. 66. 450-458.
- Li, Shaorui, Vaidyanathan Jayaraman, Antony Paulraj, Kuo-Chung Shang. 2016. Proactive Environmental Strategies and Performance: Role of Green Supply Chain Processes and Green Product Design in the Chinese High-Tech Industry. **International Journal of Production Research**. c. 54. s.7: 2136-2151.
- Li, Yuan, Mik. W. Peng. 2008. Developing Theory from Strategic Management Research in China. **Asia Pacific Journal of Management**. c. 25. 563-572.
- Li, Dayuan, Mi Zheng, Cuicui Cao, Xiaohong Chen, Shenggang Ren, Min Huang. 2017. The Impact of Legitimacy Pressure and Corporate Profitability on Green

- Innovation: Evidence from China Top 100. **Journal of Cleaner Production**. c.141. 41–49.
- Liao, Hui, Aichia Chuang. 2007. Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership In Building Long-Term Service Relationships. **Journal of Applied Psychology**. c. 92. s. 4: 1006-1019.
- Lim, Beng-Chong, Robert E. Ployhart. 2004. Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. **Journal of Applied Psychology**. c. 89. s.4: 610-621.
- Lin, Ru-Jen, Kim-Hua Tan, Yong Geng. 2013. Market Demand, Green Product Innovation, and Firm Performance: Evidence from Vietnam Motor Cycle Industry. **Journal of Cleaner Production**. c. 40. 101-107.
- Lin, Han, S. X. Zeng, H.Y. Ma, G.Y. Qi, V.W. Tam. 2014. Can Political Capital Drive Corporate Green Innovation? Lessons from China. **Journal of Cleaner Production**. c. 64. 63-72.
- Lin, Ming-Ji James, Ching-Hsun Chang. 2009. The Positive Effect of Green Relationship Learning on Green Innovation Performance: The Mediation Effect of Corporate Environmental Ethics. **PICMET 2009 Proceedings**. 2341-2348.
- Lin, Hao-Chieh, Trang Thi Ha Dang, Yu-Sheng Liu. 2016. CEO Transformational Leadership and Firm Performance: A Moderated Mediation Model of TMT Trust Climate and Environmental Dynamism. **Asia Pacific Journal of Management**. c. 33. s. 4: 981-1008.
- Linnenluecke, Martina K., Andrew Griffiths. 2009. Corporate Sustainability and Organizational Culture. **Journal of World Business**. c. 45. s.4: 357-366.
- Lisi, Irene Eleonora. 2015. Translating Environmental Motivations into Performance: The Role of Environmental Performance Measurement Systems. **Management Accounting Research**. c. 29. s.1: 27-44.
- Liu, Chia-Ying, Chi-Hsin Wu. 2009. Environmental Consciousness, Reputation and Voluntary Environmental Investment. **Australian Economic Papers**. c. 48. s. 2: 124-137.
- Liu, Xielin, Hongyi Dai, Peng Cheng. 2011. Drivers of Integrated Environmental Innovation and Impact on Company Competitiveness: Evidence from 18 Chinese Firms. **International Journal of Technology and Globalisation**. c. 5. s. 3-4: 255–280.
- Liu, Yi., Jingzhou Guo, Nan Chi. 2015. The Antecedents and Performance Consequences of Proactive Environmental Strategy: A Meta-analytic Review of National Contingency. **Management and Organization Review**. c.11. s. 3: 521–557.

- Liu, Yang, Qinghua Zhu, Stefan Seuring. 2017. Linking Capabilities to Green Operations Strategies: The Moderating Role of Corporate Environmental Proactivity. **International Journal of Production Economics**. c. 187. 182-195.
- Liu, Weiping, Kwaku Atuahene-Gima. 2018. Enhancing Product Innovation Performance in A Dysfunctional Competitive Environment: The Roles of Competitive Strategies and Market-Based Assets. **Industrial Marketing Management**. 73: 7 -20.
- Liu, Xuhong, Xiaowen Jie. 2020. Can Manager's Environmentally Specific Transformational Leadership Improve Environmental Performance?. **Springer Nature Switzerland AG, ICMSEM2019**. AISC 1002. 730-742.
- Lloret, Antonio. 2016. Modeling Corporate Sustainability Strategy. **Journal of Business Research**. c. 69. s. 2: 418-425.
- Logsdon, Jeanne M., Donna J. Wood. 2002. Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. **Business Ethics Quarterly**. c.12. s. 2:155-188.
- Long, Xingle, Yaqiong Chen, Jianguo Du, Keunyeob Oh, Insoo Han. 2017. Environmental Innovation and Its Impact on Economic and Environmental Performance: Evidence from Korean-Owned Firms in China. **Energy Policy**. c.107. 131-137.
- López, M. Victoria, Arminda García, Lazaro Rodríguez. 2007. Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Business Ethics**. c. 75. 285-300.
- López-Gamero, Maria D., Jose F. Molina-Azorín, Enrique Claver-Cortes. 2009. The Whole Relationship between Environmental Variables and Firm Performance: Competitive Advantage and Firm Resources As Mediator Variables. **Journal Environmental Management**. c. 90. s.10: 3110-3121.
- Lucato, Wagner Cezar, Elpidio Moreira Costa, Geraldo Cardoso de Oliveira Neto. 2017. The Environmental Performance of Smes in the Brazilian Textile Industry and the Relationship with Their Financial Performance. **Journal Environmental Management**. c. 203. s.1: 550-556.
- Lucas, Marilyn T., Thomas G. Noordewier. 2016. Environmental Management Practices and Firm Financial Performance: The Moderating Effect of Industry Pollution-Related Factors. **International Journal of Production Economics**. c. 175. 24-34.
- Lux, Sean, T. Russell Crook, David J. Woehr. 2011. Mixing Business with Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity. **Journal Management**. c. 37. 223-247.
- Ma, Yuan, Guisheng Hou, Baogui Xin. 2017. Green Process Innovation and Innovation Benefit: The Mediating Effect of Firm Image. **Sustainability**. c. 9. 1778.

- Ma, Yuan, Qiyue Yin, Yajun Pan, Wei Cui, Baogui Xin, Ziqian Rao. 2018. Green Product Innovation and Firm Performance: Assessing the Moderating Effect of Novelty-Centered and Efficiency-Centered Business Model Design. **Sustainability**. c. 10. s. 6:1843.
- Málovics, György, Noemi Nagypal Csigéné, Sascha Kraus. 2008. The Role of Corporate Social Responsibility in Strong Sustainability. **The Journal of Socio-Economics**. c. 37. s.3: 907-918.
- Mak, Athena H. N., Richard C. Y. Chang. 2019. The Driving and Restraining Forces for Environmental Strategy Adoption in the Hotel Industry: A Force Field Analysis Approach. **Tourism Management**. c. 73. 48-60.
- Mancini, Maria Serena, Alessandro Galli, Valentina Lin, David Niccolucci, Simone Bastianoni, Mathis Wackernagel, Nadia Marchettini. 2016. Ecological Footprint: Refining the Carbon Footprint Calculation. **Ecological Indicators**. c. 61. s.2: 390-403.
- Mantovani, Andrea. 2006. Complementarity between Product and Process Innovation in A Monopoly Setting. **Economics of Innovation and New Technology**. c.15 s.3: 219-234.
- Mao, Yueming, Jiani Bao, Xiaohu Zhou. 2019. Entrepreneurs' Characteristics Impact on Proactive Environmental Strategy: Enterprise Ownership as A Moderator. **AIP Conference Proceedings**. c. 2106. s.1: 20016.
- Marcus, Alfred, Donald Geffen. 1998. The Dialectics of Competency Acquisition: Pollution Prevention in Electric Generation. **Strategic Management Journal**. c.19. s.12: 1145-1168.
- Margolis, Joshua D., James P. Walsh. 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives By Business. **Administrative Science Quarterly**. c. 48. 268-305.
- Marquis, Chris, Susan E. Jackson, Yuan Li. 2015. Building Sustainable Organizations In China'. **Management and Organization Review**. c. 11. s.3: 427-440.
- Marshall, R. Scott, Mark Cordano, Murray Silverman. 2005. Exploring Individual and Institutional Drivers of Proactive Environmentalism In the US Wine Industry. **Business Strategy and Environment**. c.14. s. 2: 92-109.
- Martinez-Ros, Ester. 1999. Explaining the Decisions to Carry Out Product and Process Innovations: The Spanish Case. **The Journal of High Technology Management Research**. c.10. s.2: 223-242.
- Martinez-del-Rio, Javier, Raquel Antolin-Lopez, Jose J. Cespedes-Lorente. 2015. Being Green Against the Wind? The Moderating Effect of Munificence on Acquiring Environmental Competitive Advantages. **Organization & Environment**. c. 28. s. 2: 181-203.

- Matos, Stelvia, Bruno S. Silvestre. 2013. Managing Stakeholder Relations When Developing Sustainable Business Models: The Case of The Brazilian Energy Sector. **Journal of Cleaner Production**. c. 45. 61-73.
- Matten, Drik, Andrew Crane. 2005. Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualisation. **Academy of Management Review**. c. 30. s.1: 166-179.
- Maziriri, Eugene Tafadzwa, Musawenkosi Donia Saurombe. 2018. Antecedents Towards Employees' Harmonious Habitation of the Environment and Workplace Environment-Friendly Behaviour: A Case of Johannesburg Employees within Small and Medium Enterprises (SMES). **Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)**. c.13. s.1: 22-37.
- McEwen, Thaddeus. 2013. An Examination of the Barriers That Impact The Implementation of Environmental Sustainability Practices in Small Businesses. **Journal of Business and Entrepreneurship**. c.1. s. 25: 117–140.
- McMichael, Anthony J., Rosalie E. Woodruff, Simon Hales. 2006. Climate Change and Human Health: Present and Future Risks. **The Lancet**. c. 367. s. 9513: 859-869.
- McWilliams, Abigail, Donald Siegel. 2000. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?. **Strategic Management Journal**. c. 21. s. 5: 603-609.
- _____. 2011. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**. c. 37. s.5: 1480-1495.
- McWilliams, Abagil, Annaleena Parhankangas, Jason Coupet, Eric Welch, Darold T. Barnum. 2016. Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line: Strategic Decision Making. **Business Strategy Environmental**. c. 25. s. 3:193-204.
- Melnyk, Steven A., Robert P. Sroufe, Roger J. Calantone. 2003. Assessing the Impact of Environmental Management Systems on Corporate and Environmental Performance. **Journal of Operations Management**. c. 21. s.3: 329-351.
- Menguc, Bülent, Lucie K. Ozanne. 2005. Challenges of the “Green Imperative”: A Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation-Business Performance Relationship. **Journal of Business Research**. c. 58. s.4: 430-438.
- Menguc, Bülent, Seigyoung Auh, Lucie K. Ozanne. 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**. c. 94. 279-298.
- Menlik, İlknur. Mayıs, 2013. İş Dünyası İçin Sürdürülebilirlik Neden Önemli?. **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**. c. 293. s.25: 10-11.

- Menon, Ajay, Anil Menon. 1997. Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. **Journal of Marketing**. c. 61. s.1: 51-67.
- Michaud, Celine, Daniel Llerena. 2011. Green Consumer Behaviour: An Experimental Analysis of Willingness to Pay for Remanufactured Products. **Business Strategy and the Environment**. c. 20. s.6: 408-420.
- Miles, Morgan P., Jeffrey. G. Covin. 2000. Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. **Journal of Business Ethics**. c. 23. s.3: 299-311.
- Miles Morgan P, Linda S. Munilla. 1993. The Eco-Orientations: An Emerging Business Philosophy. **Marketing Theory and Practices**. c.1. s.2: 43-51.
- Miles, Samantha. 2017. Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. **Journal of Business Ethics**. c.142. 437-459.
- Mintzberg, Henry, James A. Waters. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**. c. 6. s.3: 257-272.
- Mintzberg, H., Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. 1998. **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. The Free Press, New York, NY.
- Mittal, Swati, Rajib Lochan Dhar. 2015. Transformational Leadership and Employee Creativity: Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Moderating Role of Knowledge Sharing. **Management Decision**. c. 53. s.5: 894-910.
- _____. 2016. Effect of Green Transformational Leadership on Green Creativity: A Study of Tourist Hotels. **Tourism Management**. c. 57. 118-127.
- Molina-Azorín, Jose F., Enrique Claver-Cortés, Mario D. López-Gamero, Juan J. Tarí. 2009. Green Management and Financial Performance: A Literature Review. **Management Decision**. c. 47. s.7: 1080-1100.
- Montabon, Frank, Robert Sroufe, Ram Narasimhan. 2007. An Examination of Corporate Reporting, Environmental Management Practices and Firm Performance. **Journal of Operations Management**. c. 2 s.5: 998-1014.
- Montiel, Ivan. 2008. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. **Organization & Environment**. c. 21. s. 3: 245-269.
- Moon, Jeremy. 2007. The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. **Sustainable development**. c.15. s. 5: 296-306.

- Moors, Ellen H. M., Karel F. Mulder, Philips J. Vergragt. 2005. Towards Cleaner Production: Barriers and Strategies In the Base Metals Producing Industry. **Journal of cleaner production**. c.13. s.7: 657-668.
- Moravcikova, Dominika, Anna Krizanova, Jana Kliestikova, Martina Rypakova. 2017. Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business. **Sustainability**. c. 9. s.12: 2218.
- Morsing, Mette, Majken Schultz. 2006. Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. **Business Ethics: A European Review**. c.15. s. 4: 323-338.
- Moslehpour, Massoud. Purevdulam Altantsetseg, Weiming Mou, Wing-Keung Wong. 2019. Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. **Sustainability**. c. 11. s.1:125.
- Muller, Alan. 2006. Global Versus Local CSR Strategies. **European Management Journal**. c. 24. s.2-3: 189-198.
- Mumford, Michael D., Samuel T. Hunter. 2005. **Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity**. eds. Francis J. Yammarino & Fred Dansereau. Oxford, UK: Elsevier. Research in Multilevel Issues: c. IV. 11–74.
- Munasinghe, Mohan. 1992. **Environmental Economics and Sustainable Development**. World Bank, Washington DC.
- Murillo-Luna, Josefina L., Concepcion Garcés-Ayerbe, Pilar Rivera-Torres. 2007. What Prevents Firms from Advancing in their Environmental Strategy?. **International Advances Economic Research**. c.13. 35-46.
- Murray Alan I. 1988. A Contingency View of Porter's Generic Strategies. **Academy of Management Review**. c.13. s. 3: 390-400.
- Muster, Viola, Ulf Schrader. 2011. Green Work Life Balance: A New Perspective for Green HRM. **German Journal of Research in Human Resource Management**. c. 25. s. 2: 140-156.
- Nanath, Krishnadas, Radhakrishna R. Pillai. 2017. The Influence of Green IS Practices on Competitive Advantage: Mediation Role of Green Innovation Performance. **Information Systems Management**. c. 34. s.1: 3–19.
- Natras, B., M. Altemore. 2002. **Dancing with the tiger. Gabriola Island**. New Society Publishers.
- Newbert, Scott. L. 2007. Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. **Strategic management journal**. c. 28 s. 2: 121-146.

- _____. 2008. Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. **Strategic management journal**. c. 29. s.7: 745-768.
- Ng, Anthony C., Zabihollah Rezaee. 2015. Business Sustainability Performance and Cost of Equity Capital. **Journal of Corporate Finance**. c. 34. 128-149.
- Nguyen, Thi Thu, Lokman Mia, Lanita Winata, Vincent K. Chong. 2017. Effect of Transformational leadership Style and Management Control System on Managerial Performance. **Journal of Business Research**. c. 70. 202-213.
- Nitzl, Christian, Jose L. Roldan, Gabriel Cepeda-Carrion. 2016. Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. **Industrial Management & Data Systems, forthcoming**. c.119. s. 9: 1849-1864.
- Noori, Hamid, Chialin Chen. 2003. Applying Scenario-Driven Strategy to Integrate Environmental Management and Product Design. **Production and Operations Management**. c.12. s. 3: 353-368.
- North, Douglass C. 2005. **Understanding the Process of Economic Change**. Princeton: Princeton University Press.
- Norton, Thomas A., Hannes Zacher, Neal M. Ashkanasy. 2014. Organisational Sustainability Policies and Employee Green Behaviour: The Mediating Role of Work Climate Perceptions. **Journal of Environmental Psychology**. c. 38. 49-54.
- Norton, Thomas A., Stacey L. Parker, Hannes Zacher, Neal M. Ashkanasy. 2015. Employee Green Behaviour: A Theoretical Framework, MultiLevel Review, And Future Research Agenda. **Organization & Environment**. c. 28. s.1:103-125.
- Norton, Thomas A., Hannes Zacher, Stacey L. Parker, Neal M. Ashkanasy. 2017. Bridging the Gap between Green Behavioral Intentions and Employee Green Behavior: The Role of Green Psychological Climate. **Journal of Organizational Behavior**. c. 38. s. 7: 996–1015.
- Nunnally, J. C., I. H. Bernstein. 1994. **Psychological Theory**. New York, NY: MacGraw-Hill.
- Nusair, Naim, Raed Ababneh, Yun Kyung Bae. 2012. The Impact of Transformational Leadership Style on Innovation as Perceived By Public Employees in Jordan. **International Journal of Commerce & Management**. c. 22. s. 3: 182-201.
- Ogra, Monica V. 2008. Human-Wildlife Conflict and Gender in Protected Area Borderlands: A Case Study of Costs, Perceptions, and Vulnerabilities from Uttarakhand (Uttaranchal), India. **Geoforum**. c. 39. s. 3:1408-1422.

- Oke, Adegoke. 2007. Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. **International Journal of Operations & Production Management**. c. 27. s. 6: 564-587.
- Oluwole Akadiri, Peter, Fadiya Olusanja Olaniran. 2013. Empirical Analysis of the Determinants of Environmentally Sustainable Practices in the UK Construction Industry. **Construction Innovation**. c.13. s.4: 352-373.
- Ones, Deniz S., Stephan Dilchert. 2012. Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. **Industrial and Organizational Psychology**. c. 5. s. 4: 444-466.
- _____. 2012. “Employee Green Behaviors,” In **Managing Human Resources for Environmental Sustainability**. eds. Susan E. Jackson, Deniz S. Ones, Stephan Dilchert. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley. 85-116.
- Orlitzky, March., Frank L. Schimdt, Sara L. Rynes. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. **Organization Studies**. c. 24. s. 3: 403-441.
- Orlitzky, March., Donald S. Siegel, David A. Waldman. 2011. Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. **Business & Society**. c. 50. s.1: 6–27.
- Orsato, Renato J. 2006. Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?. **California Management Review, Strategies for Corporate Social Responsibility**. c. 48. s. 2: 127-143.
- Oslo Kılavuzu, 2005 **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler**. OECD ve Eurostat ortak yayımı. 3. Baskı. https://tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf [05/09/2020].
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur. 2010. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. Hoboken, NJ: Wiley.
- Oswald, Sharon L., Kevin W. Mossholder, Stanley G. Harris. 1994. Vision Salience and Strategic Involvement: Implications For Psychological Attachment to Organization and Job. **Strategic Management Journal**. c. 15. s.6: 477-489.
- Özgül, Burcu, Banu Tarhan Mengi. 2016. **Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi “İç Denetim”**. Beta Yayınevi, Ağustos.
- Pacheco, Larissa Marchiori, Lara Bartocci Liboni. 2017. Dynamic Capabilities for Green Innovations: A Systematic Literature Review and Propositions For Future Studies. **EnANPAD 2017 São Paulo / SP - 01 a 04 de Outubro de 2017**. 1-16.
- Pagell, Mark, David Gobeli. 2009. How Plant Managers’ Experiences and Attitudes Toward Sustainability Relate to Operational Performance. **Production and Operations Management**. c.18. s. 3: 278-299.

- Paillé, Pascal, Oliver Boiral. 2013. Pro-Environmental Behavior at Work: Construct Validity and Determinants. **Journal of Environmental Psychology**. c. 36.118-128.
- Paillé, Pascal, Oliver Boiral, Yang Chen. 2013. Linking Environmental Management Practices and Organizational Citizenship Behaviour For the Environment: A Social Exchange Perspective. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 24. 3552-3575.
- Palmer, Karen, Wallace E. Oates, Paul R. Portney.1995. Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm?. **Journal of economic perspectives**. c. 9. s. 4: 119-132.
- Papadopoulos, Thanos, Angappa Gunasekaran, Rameshwar Dubey, Samuel Fosso Wamba. 2017. Big Data and Analytics In Operations and Supply Chain Management: Managerial Aspects and Practical Challenges. **Production Planning & Control**. c. 28. s.11-12: 873-876.
- Park, Jeongdoo, Hyun Jeong Kim. 2014. Environmental Proactivity of Hotel Operations: Antecedents and the Moderating Effect of Ownership Type. **International Journal of Hospitality Management**. s. 37.1-10.
- Peattie Ken. 1992. **Green Marketing**. Pitman: London; 64–78.
- Pearce, John. A., Richard. B. Robinson. 2003. **Strategic Management**. New York, NY: McGraw HillIrwin.
- Peng, Mike W., Sunny Li Sun, Brian Pinkham, Hao Chen. 2009. The Institution-Based View as A Third Leg For A Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**. c. 23 s. 3: 63-81.
- Peng, Benhong, Yu Tu, Ehsan Elahi, Guo Wei. 2018. Extended Producer Responsibility and Corporate Performance: Effects of Environmental Regulation and Environmental Strategy. **Journal of Environmental Management**. c. 218. 181-189.
- Perez, Esther Albelda, Carmen Correa Ruiz, Francisco Carrasco Fenech. 2007. Environmental Management Systems as An Embedding Mechanism: A Research Note. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. c. 20. s. 3: 403-422.
- Peşkircioğlu, Nurettin. 2016. 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: Küresel Verimlilik Hareketine Doğru. **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**. c. 335. 4-6.
- Peterson, Randall S., D. Brent Smith, Paul V. Martorana, Pamela D. Owens. 2003. The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance. **Journal of Applied Psychology**. c. 88. s. 5: 795-808.

- Peterson, Suzanne J., Fred. O. Walumbwa, Kristin Byron, Jason Myrowitz. 2009. CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in Hightechnology Start-Ups and Established Firms. **Journal of Management**. s. 35. 348-368.
- Petrini, Maria, Marlei Pozzebon. 2010. Integrating Sustainability into Business Practices: Learning From Brazilian Firms. **Brazilian Administration Review**. c. 7. s. 4: 362-378.
- Pfeffer, Jeffrey, Gerald R. Salancik. 1978. **The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective**. Harper & Row, New York.
- _____. 2003. **The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective**. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Pinzone, Marta, Emanuele Lettieri, Cristina Masella. 2015. Proactive Environmental Strategies in Healthcare Organisations: Drivers and Barriers in Italy. **Journal of Business Ethics**. c. 131. 183-197.
- Podsakoff, Philip. M., Scott B. MacKenzie, William. H. Bommer. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Management**. c. 22. s. 2: 259-298.
- Polonsky, Michael, Colin Jevons. 2009. Global Branding and Strategic CSR: An Over View of Three Types of Complexity. **International Marketing Review**. c. 26. s. 3: 327-327.
- Posthuma Leo, Anders Bjørn, Michiel C. Zijp, Morten Birkved, Miriam L. Diamond, Michael Z. Hauschild, Mark A. J. Huijbregts, Christian Mulder, Dik Van de Meent. 2014. Beyond Safe Operating Space: Finding Chemical Footprinting Feasible. **Environmental Science & Technology**. c. 48. s.11: 6057-6059.
- Porter, Michael. E. 1980. **Competitive Strategy**. New York: Free Press.
- _____. 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press: New York, NY, USA.
- _____. 1991. **America's Green Strategy**. Scientific American. c. 264. s.4: 96.
- _____. 1996. What is Strategy?. **Harvard Business Review**. (November) 6-17.
- _____. 1997. **Competitive Strategy**. Measuring Business Excellence. c. 1. s. 2: 12-17.
- _____. 1998. **'Clusters and Competition: New Agendas For Companies, Governments, and Institutions'**. Harvard Business School Press. Boston, MA. 197-287.

- Porter, Michael E., Claas Van Der Linde. 1995. Toward A New Conception of the Environment Competitiveness Relationship. **Journal of Economic Perspectives**. c. 9. s. 4: 97-118.
- _____. 1995. 'Green and Competitive: Ending the Stalemate'. **Harvard Business Review**. c. 73. s. 5: 120-134.
- Porter, Michael E., Mark Kramer. 2006. Strategy and society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**. c. 84. 1-13.
- _____. 2006. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**. c.12. 78-92.
- _____. 2011. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**. c. 89. 1-17.
- Porter, Michael E., Forest L. Reinhardt. 2007. A Strategic Approach to Climate. **Harvard Business Review**. c. 85. s.10: 22-26.
- Post, James E., Barbara W. Altman. 1994. Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities. **Journal of Organizational Change Management**. c. 7. s. 4: 64-81.
- Prahalad, C. K., G. Hamel. May-June 1990. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. 79-91.
- Prajogo, Daniel I. 2016. The Strategic Fit Between Innovation Strategies and Business Environment in Delivering Business Performance. **International Journal of Production Economics**. c. 17. s. 2: 241–249.
- Przychodzen, Justyna, Wojciech Przychodzen. 2014. Relationships Between Eco-Innovation and Financial Performance – Evidence From Publicly Traded Companies in Poland Andhungary. **Journal of Cleaner Production**. c. 90. s. 1: 253-263.
- Przychodzen Wojciech Justyna Przychodzen, Danier A. Lerner. 2016. Critical Factors For Transforming Creativity into Sustainability. **Journal of Cleaner Production**. c. 135. 1514-1523.
- Pujari, Devashish, Gillian Wright, Ken Peattie. 2003. Green and Competitive: Influences on Environmental New Product Development Performance. **Journal of Business Research**. c. 56. s. 8: 657-671.
- Pujari, Devashish. 2006. Eco-innovation and New Product Development: Understanding the Influences on Market Performance. **Technovation**. c. 26. s.1: 76-85.
- Punyatoya, Plavini. 2014. Linking Environmental Awareness and Perceived Brand Eco-Friendliness to Brand Trust and Purchase Intention. **Global Business Review**. c.15. 279-289.

- Qian, Wei, Jacob Hörisch, Stefan Schaltegger. 2018. Environmental Management Accounting and Its Effects on Carbon Management and Disclosure Quality. **Journal of Cleaner Production**. c.174. 1608-1619.
- Ramachandran, Venugopal. 2010. Strategic Corporate Social Responsibility: A 'Dynamic Capabilities' Perspective. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. c. 18. s. 5: 285-293.
- Ranchhod, Ashok P., Patrica Park. 2004. Market Positioning and Corporate Responsibility. **International Journal of Business Governance and Ethics**. c.1. s.2-3:175-191.
- Ramus, Catherine A., Ulrich Steger. 2000. The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee 'Ecoinitiatives' at Leading-Edge European Companies. **Academy of Management Journal**. c. 43. s. 4: 605–626.
- Ramus, Catherine A. 2002. Encouraging Innovative Environmental Actions: What Companies and Managers Must Do. **Journal of World Business**. c.37. s.2:151-164.
- Ramus, Catherine A., Ivan Montiel. 2005. When Are Corporate Environmental Policies A Form of Greenwashing?. **Business & Society**. c. 44. s. 4: 377-414.
- Ranchhod, Ashok P., Patrica Park. 2004. Market Positioning and Corporate Responsibility. **International Journal of Business Governance and Ethics**. c.1. s. 2-3: 175-191.
- Rauter, Romana, Jan Jonker, Rupert. J. Baumgartner. 2017. Going One's Own Way: Drivers in Developing Business Models For Sustainability. **Journal of Cleaner Production**. c. 140. s.1: 144-154.
- Reiter-Palmon, Roni, Jody J. Illies. 2004. Leadership and Creativity: Understanding Leadership From A Creative Problem-Solving Perspective. **Leadership Quarterly**. c. 15. s.1: 55-77.
- Reinhardt, Forest L. 1998. Environmental Product Differentiation: Implications For Corporate Strategy. **California Management Review**. c. 40. s. 4: 43-73.
- Rennings, K. 2000. Redefining Innovation—Eco-Innovation Research and the Contribution From Ecological Economics. **Ecological Economics**. c. 32. s. 2: 319-332.
- Rennings, Klaus, Thomas Zwick. 2002. Employment Impact of Cleaner Production on the Firm Level: Empirical Evidence From A Survey in Five European Countries. **International Journal of Innovation Management**. c. 6. s. 3: 319-342.
- Rennings, Klaus, Andreas Ziegler, Kathrin Ankele, Esther Hoffmann. 2006. The Influence of Different Characteristics of the EU Environmental Management and

- Auditing Scheme on Technicalenvironmental Innovations and Economic Performance. **Ecological Economics**. c. 57. s.1: 45-59.
- Resick, Christian J., Daniel S. Whitman, Steven. M. Weingarden, Nathan J. Hiller. 2009. The Bright-Side and the Dark-Side of CEO Personality: Examining Core Self-Evaluations, Narcissism, Transformational Leadership, and Strategic Influence. **Journal of Applied Psychology**. c. 94. s. 6: 1365-1381.
- Rezaee, Zabihollah. 2015. **Business Sustainability: Performance, Compliance, Accountability and Integrated Reporting**. Sheffield. UK: Greenleaf Publishing Limited.
- _____. 2016. Business Sustainability Research: A Theoretical and Integrated Perspective. **Journal of Accounting Literature**. c. 36. 48-64.
- _____. 2017. Corporate Sustainability: Theoretical and Integrated Strategic Imperative and Pragmatic Approach. **The Journal of Business Inquiry**. c. 16. s.1 (Special Issue): 60-87.
- Robbins, P. 2001. **Greening the Corporation**. London: Earthscan.
- Robertson, Jennifer L., Julian Barling. 2013. Greening Organizations Through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviours. **Journal of Organizational Behaviour**. c. 34. s.2: 176-194.
- _____. 2017. Contrasting the Nature and Effects of Environmentally Specific and General Transformational Leadership. **Leadership & Organization Development Journal**. c. 38. s.1: 22-41.
- Roberts, Robin W. 1992. Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory. **Accounting, Organizations and Society**. c. 17. s.6: 595-612.
- Robertson, Jennifer L., Erica Carleton. 2017. Uncovering How and When Environmental Leadership Affects Employees' Voluntary Pro-environmental Behaviour. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. c. 25. s.2: 197-210.
- Robertson, Jennifer L. 2018. The Nature, Measurement and Nomological Network of Environmentally Specific Transformational Leadership. **Journal of Business Ethics**. c. 151. 961-975.
- Robin, Donald P., R. Eric Reidenbach. 1988. Integrating Social Responsibility and Ethics into the Strategic Planning Process. **Business and Professional Ethics Journal**. c.7. s. 3: 29-46.
- Rodrigue, Michelle Miclen Magnan, Emilio Boulianne. 2013. Stakeholders' Influence on Environmental Strategy and Performance Indicators: A Managerial Perspective. **Management Accounting Research**. c. 24. s.4: 301-316.

- Roome Nigel. 1992. Linking Quality and the Environment. **Business Strategy and the Environment**. c.1.11-24.
- Ross, John A., Peter Gray. 2006. Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The Mediating Effects of Collective Teacher Efficacy. **School Effectiveness and School Improvement**.c.17. s. 2:179-199.
- Rothenberg, Sandra, Frits K. Pil, James Maxwell. 2001. Lean, Green, and the Quest For Superior Environmental Performance. **Production and operations Management**. c. 10. s. 3: 228-243.
- Rowley, Tim, Shawn Berman. 2000. A Brand New Brand of Corporate Social Performance. **Business and Society**. c. 39. 397-418.
- Rumelt, R. P. 1984. Toward A Strategic Theory of the Firm. **Competitive Strategic Management**. ed.Robert lamb. Prentice Hall: Englewood Cliffs. NJ: 55-570.
- Rusinko, Cathy. 2007. Green Manufacturing: An Evaluation of Environmentally Sustainable Manufacturing Practices and their Impact on Competitive Outcomes. **IEEE Transactions on Engineering Management**. c. 54. 445-454.
- Russell, S., Haigh, N., Griffiths, A. 2007. Understanding Corporate Sustainability: Recognizing the Impact of Corporate Governance Systems. **Corporate governance and sustainability**. eds. Suzanne Benn, Dexter Dunphy. London: Routledge: 36-56.
- Russo, Michael V., Paul A. Fouts. 1997. A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. **Academy of Management Journal**. c. 40. s. 3: 534-559.
- Russo, Michael V., Niran S. Harrison. 2005. Organizational Design and Environmental Performance: Clues From the Electronics Industry. **Academy of Management Journal**. c. 48. s.4: 582-593.
- Ryan, Richard M., Edward L. Deci. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. **American Psychologist**. c. 55. s.1: 68-78.
- Ryszko, Adam. 2016. Inter-Organizational Cooperation, Knowledge Sharing, and Technological Eco-Innovation: The Role of Proactive Environmental Strategy—Empirical Evidence From Poland. **Polish Journal of Environmental Studies**. c. 25. s. 2:753-764.
- _____. 2016. Proactive Environmental Strategy, Technological Eco-Innovation and Firm Performance—Case of Poland. **Sustainability**. c. 8. s.2:156.
- Salancik, Gerald R., Jeffrey Pfeffer. 1978. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Harper and Row, Chicago.

- Saleem, Maria, Faisal Mahmood, Ahmed, Fatima. 2019. Transformational Leadership and Pro-Environmental Behaviour of Employees: Mediating Role of Intrinsic Motivation. **Journal of Management and Research**. c. 6. s.2: 114-136.
- Salem, Milad Abdelnabi, Norlena Hasnan, Nor Hasni Osman. 2012. Environmental Issues and Corporate Performance: A Critical Review. **Journal of Environment and Earth Science**. c. 2. s.10: 112-122.
- Salim, Norhuda, Mohd Nizam Ab Rahman, Dzuraidah Abd Wahab. 2019. A Systematic Literature Review of Internal Capabilities For Enhancing Eco-Innovation Performance of Manufacturing Firms. **Journal of Cleaner Production**. c. 209.1445-1460.
- Salzmann, Oliver, Aileen Ionescu-Somers, Ulrich Steger. 2005. The Business Case For Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. **European Management Journal**. c. 23. s.1: 27-36.
- Sarkis, Joseph, Qingyun Zhu. 2018. Environmental Sustainability and Production: Taking the Road Less Travelled. **International Journal Productive. Research**. c. 56. s.1-2: 743–759.
- Sarros, James C., Brian K. Cooper, Joseph C. Santora. 2008. Building A Climate For Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. c.15. s.2:145–158.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hair, J. F. 2017. Partial Least Squares Structural Equation Modeling. **Handbook of Market research**. eds. Christian Homburg, Martin Klarmann, Arnd. Vomberg. Heidelberg: Springer.
- Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke-Freund, Erik G. Hansen. 2012. Business Cases For Sustainability: The Role of Business Model Innovation For Corporate Sustainability. **International Journal Innovation and Sustainable Development**. c.6. s. 2:95-119.
- Schaltegger, Stefan, Terje Synnestvedt. 2002. The Link Between ‘Green’ and Economic Success: Environmental Management As the Crucial Trigger Between Environmental and Economic Performance. **Journal of Environmental Management**. c. 65. s.4: 339-346.
- Schaubroeck, John, Simon S. K. Lam, Sandra E. Cha. 2007. Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. **Journal of Applied Psychology**. c. 92. s. 4: 1020-1030.
- Schiederig, Tim, Frank Tietze, Cornelius Herstatt. 2012. Green Innovation In Technology and Innovation Management–An Exploratory Literature Review. **R&d Management**. c. 42. s. 2: 180-192.
- Schumpeter, J., 1939. ‘Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process’. **McGraw-Hill, New York**.

- Scott, R. 1995. **Institutions and Organizations: Foundations For Organizational Science**. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Scott, W. Richard. 2005. 'Institutional Theory: Contributing To A Theoretical Research Program'. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management*: 460–484. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Seebode, Dorothea, Sally Jeanrenaud, John Bessant. 2012. Managing Innovation For Sustainability. **R&D Management**. c. 42. s. 3: 195-206.
- Seggie, Steven H., Daekwan Kim, S. Tamer Cavusgil. 2006. Do Supply Chain IT Alignment and Supply Chain Interfirm System Integration Impact Upon Brand Equity and Firm Performance? **Journal of Business Research**. c. 59. s. 8: 887-895.
- Senge, Peter, Art Kliener, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, Bryan Smith, Elizabeth C. Guman. 1999. **The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations**. New York, NY: Doubleday.
- Setthasakko, Watchaneeporn. 2009. Barriers to Implementing Corporate Environmental Responsibility in Thailand: A Qualitative Approach. **International journal of organizational analysis**. c.17. s. 3: 169-183.
- Sezen, Bülent, Sibel Yıldız Çankaya. 2013. Effects of Green Manufacturing and Eco-Innovation on Sustainability Performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c. 99. 154-163.
- Singh, Sanjay Kumar, Manlio Del Giudice, Roberto Chierici, Domenico Graziano. 2020. Green Innovation and Environmental Performance: The Role of Green Transformational Leadership and Green Human Resource Management. **Technological Forecasting and Social Change**. c.150. 119762.
- Shaked, Avner, John Sutton. 1982. Relaxing Price Competition Through Product Differentiation. **The Review of Economic Studies**. c. 49. s.1: 3-13.
- Shalley, Christina E., Lucy L. Gilson, Terry C. Blum. 2000. Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. **Academy of Management Journal**. c. 43. s.2: 215-223.
- Shamir, Boas, Robert J. House, Michael B. Arthur. 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept-Based Theory. **Organization Science**. c. 4. s.4: 577-594.
- Sharma, Sanjay, Harrie Vredenburg. 1998. Proactive Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. **Strategic Management Journal**. c. 19. s. 8: 729-753.

- Sharma, Sanjay. 2000. Managerial Interpretations and Organizational Context As Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. **Academy of Management Journal**. c. 43. s. 4: 681-697.
- _____. 2001. Different Strokes: Regulatory Styles and Environmental Strategy in the Northamerican Oil and Gas Industry. **Business Strategy and the Environment**. c.10. s. 6: 344-364.
- Sharma, Sanjay, Irene Henriques. 2005. Stakeholder Influences on Sustainability Practices In the Canadian Forest Products Industry. **Strategic Management Journal**. c. 26. s. 2: 159-180.
- Sharma, Sanjay, J. Alberto Aragón-Correa, Antonio Rueda-Manzanares. 2007. The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environmental Strategy in the Service Sector: An Analysis of North American and European Ski Resorts. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. c. 24. s. 4: 268-283.
- Schmidheiny, Stephan. 1992. **Changing Course**. MIT Press, Cambridge.
- Sekaran, Uma. 1992. **Research Methods For Business**. 2.bs. New York: Wiley.
- Sheu, Jih-Bing. 2014. Green Supply Chain Collaboration for Fashionable Consumer Electronics Products under Third-Party Power Intervention—A Resource Dependence Perspective. **Sustainability**. c.6. s. 5: 2832-2875.
- Shin, Shung Jae, Jing Zhou. 2003. Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea. **Academy of Management Journal**. c. 46. s.6: 703-714.
- Shrivastava, Paul. 1995. Environmental Technologies and Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**. c.16. s. 51: 183–200.
- Shrout, Patrick. E., Niall Bolger. 2002. Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. **Psychological Methods**. c.7. s. 4: 422-445.
- Shu, Chengli, Kevin Z. Zhou, Yazhen Xiao, Shanxing Gao. 2016. How Green Management Influences Product Innovation in China: The Role of Institutional Benefits. **Journal of Business Ethics**. c. 133. s. 3: 471-485.
- Siebenhüner, Bernd, Marlen Arnold. 2007. Organizational Learning to Manage Sustainable Development. **Business Strategy and the Environment**. c.16. s.5: 339-353.
- Smith, Edward T. 1991. Doing It For Mother Earth. **Business Week**. 44-49.
- Smith, Preston G., Donald G. Reinertsen. 1992. Shortening the Product Development Cycle. **Research Technology Management**. c. 35. s. 3: 44-49.

- Soewarno, Noorlailie, Bambang Tjahjadi, Febrina Fitrianti. 2019. Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Organizational Identify and Environmental Organizational Legitimacy. **Journal Management Decision**. C. 57. S.11:1-19.
- Solovida, Grace T., Hengky Latan. 2017. Linking Environmental Strategy to Environmental Performance: Mediation Role of Environmental Management Accounting. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**. c. 8. s. 5: 595-619.
- Song, Wenhao, Hongyan Yu. 2018. Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. c. 25. s.2: 135-150.
- Soo Wee Yeo, Hesam A. Quazi. 2005. Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management. **Industrial management & data systems**. c.105. s.1: 96-114.
- Sosik, John J., Bruce J. Avolio, Surinder S. Kahai. 1997. Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in A Group Decision Support System Environment. **Journal of Applied Psychology**. c. 82. s.1: 89-103.
- Sosik, John J., Surinder S. Kahai, Bruce J. Avolio. 1998. Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. **Creativity Research Journal**. c. 11. s. 2:111-121.
- Soto-Acosta, Pedro, Diana Maria Cismaru, Elena-Madalina Vătămănescu, Raluca Silvia Ciochină. 2016. Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Business Performance Perspective. **Sustainability**. c. 8. s. 4: 342.
- Spangenberg, Joachim H. 2007. Biodiversity Pressure and The Driving Forces Behind. **Ecological Economics**. c. 61. s.1: 146-158.
- Spencer, Sarah Yang, Carol Adams, Prem W.S. Yapa. 2013. The Mediating Effects of The Adoption of An Environmental Information System on Top Management's Commitment and Environmental Performance. **Sustain. Sustainability Accounting Management and Policy Journal**. c. 4. s.1: 75-102.
- Stefan, Ambec, Lanoie Paul. 2008. Does It Pay To Be Green? A Systematic Overview. **The Academy of Management Perspectives**. c. 22. s.4: 45-62.
- Stern, Louis W., Torger Reve. 1980. Distribution Channels As Political Economies: A Framework For Comparative Analysis. **Journal of Marketing**. c. 44. s.3: 52–64.
- Stern, Nicholas. 2007. **The Economics of Climate Change**. Cambridge: Cambridge University Press.

- Steurer, Reinhard, Markus E. Langer, Astrid Konrad, Andre Martinuzzi. 2005. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. **Journal of Business Ethics**. c. 61. 263-281.
- Stranislav, J. A. 2007. **Climate Change and Energy Security: The Future Is Now**. New York: Deloitte Touche Tohmatsu.
- Suchman, Mark C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**. c. 20. s. 3: 571-610.
- Tang, Mingfeng, Grace Walsh, Danial Lerner, Markus A Fitza, Qiaohua Li. 2018. Green Innovation, Managerial Concern and Firm Performance: An Empirical Study. **Business Strategy and the Environment**. c. 27. s.1: 39–51.
- Tapurica, Oana Cătălina, Cristina Elena Ispășoiu. 2013. Analyzing The Influence of Environmental Leadership on Pollution Abatement Costs. **Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti**. c.10. s. 20:117-126.
- Tariq, Adeel, Yuosre F. Badir, Wagas Tariq, Umair Saeed Bhutta. 2017. Drivers and Consequences of Green Product and Process Innovation: A Systematic Review, Conceptual Framework, and Future Outlook. **Technology in Society**. c. 51. 8-23.
- Tariq, Adeel, Yuosre Badir, Supasith Chonglertham. 2019. Green Innovation and Performance: Moderation Analyses From Thailand. **European Journal of Innovation Management**. c. 22. s. 3: 446-467.
- Taylor, Geoff. 1993. An Integrated Systems Approach to Environmental Management: A Case Study Of IBM UK. **Business Strategy and the Environment**. c. 2. s. 3:1-11.
- Teece, David J., Garry Pisano, Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. c. 18. s.7: 509-533.
- Teece, David J. 2006. Reflections on “Profiting From Innovation. **Research Policy**. c.35. s. 8: 1131-1146.
- _____. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Plan**. 43 s. 2-3: 172-194.
- Tenenhaus, Michel, Vincenzo. E. Vinzi, Yves-Marie Chatelin, Carlo Lauro. 2005. PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*. c. 48. s. 1. 159- 205.
- Testa Francesco, Natalia Marzia Gusmerottia, Fillippo Corsini, Emilio Passetti, Fabio Iraldo. 2016. Factors Affecting Environmental Management By Small and Micro Firms: The Importance of Entrepreneurs Attitudes and Environmental Investment. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. c. 23. s.6. 373-385.

- Testa, Mario, Antonio D'Amato. 2017. Corporate Environmental Responsibility and Financial Performance: Does Bidirectional Causality Work? Empirical Evidence From The Manufacturing Industry. **Social Responsibility Journal**. c. 13. s. 2: 221-234.
- Theyel, Gregory. 2006. Customer and Supplier Relations for Environmental Performance. **Greener The Supply Chain**. 139-149.
- Thompson, Bruce. 2004. **Exploratory And Confirmatory Factor Analysis Understanding Concepts and Applications**. Washington DC. American Psychological Association.
- Thompson, Arthur A., A. J. Strickland, John E. Gamble. 2007. **'Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases'**. New York, NY: McGraw Hill.
- Thompson, Arthur A., M. A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland. 2012. **Crafting & Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts and Cases**. (18th ed.). New York: McGraw Hill.
- Thurrow Amy Purvis, John Holt. 1997. Induced Policy Innovation: Environmental Compliance Requirements for Dairies in Texas and Florida. **Journal of Agricultural and Applied Economics**. c. 29. s.1: 17-36.
- Tonello, Matteo, Thomas Singer. 2015. The Business Case for Corporate Investment in ESG Practices. The Conference Board. <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2996> [10.10.2020].
- Torugsa, Nuttaneeya, Wayne O'Donohue, Rob Hecker. 2013. Proactive Corporate Social Responsibility: Understanding The Role of Its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association Between Capabilities and Performance. **Journal of Business Ethics**. c. 115. s. 2: 383-402.
- Tosi, Henry L., Vilmos F. Misangyi, Angelo Fanelli, David A. Waldman, Francis J. Yammarino. 2004. CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance. **Leadership Quarterly**. c. 15. s. 3: 405-420.
- Trumpp, Christoph, Thomas Guenther. 2015. Too Little or Too Much? Exploring U-Shaped Relationships Between Corporate Environmental Performance and Corporate Financial Performance. **Business Strategy and the Environment**. c. 26. s.1: 49-68.
- Tsai, Kuen-Hung, Yi-Chun Liao. 2017. Sustainability Strategy and Eco-Innovation: A Moderation Model. **Business Strategy and the Environment**. c. 26. s. 4: 426-437.
- Tseng, Ming-Lang., Ray Wang, Anthony S. F. Chiu, Yong Geng, Yuan Hsu Lin. 2013. Improving Performance of Green Innovation Practices Under Uncertainty. **Journal of Cleaner Production**. c. 40. 71-82.

- Valero-Gil, Jesus, Pilar Rivera-Torres, Garcés-Ayerbe Conchita. 2017. How Is Environmental Proactivity Accomplished? Drivers and Barriers in Firms' Pro-Environmental Change Process. **Sustainability**. c. 9. s. 8: 1327.
- Van de Ven, Bert, Ronald Jeurissen. 2005. Competing Responsibly. **Business Ethics Quarterly**. c. 15. s. 2: 299-317.
- Van Marrewijk, Marcel. 2003. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**. c. 44. 95-105.
- Van den Bergh, Jeroen C. J. M. 2011. Environment Versus Growth—A Criticism of “Degrowth” and A Plea For “A-Growth. **Ecological Economics**. c. 70. s. 5: 881-890.
- Vélaz Itziar, Alejo Jose G. Sison, Joan Fontrodona. 2007. Incorporating CSR And Stakeholder Management Into Corporate Strategy: A Case Study of the Can Experience 2002-2006. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**. c.7. s. 4: 434-445.
- Vera, Dusya, Mary Crossan. 2004. Strategic Leadership and Organizational Learning. **Academy of Management Review**. c. 29. s. 2: 222-240.
- Verreynne, Martie-Louise, Denny Meyer. 2010. Small Business Strategy and the Industry Life Cycle. **Small Business Economics**. c. 35. 399-416.
- Vilanova, Marc, Josep Maria Lozano, Daniel Arenas. 2009. Exploring The Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. **Journal of Business Ethics**. c. 87. s. 1: 57-69.
- Vogus, Timothy J., Kathleen M. Sutcliffe. 2012. Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. **Academy of Management Learning & Education**. c.11. s. 4: 722-735.
- Vorhies Douglas W. 1998. An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organisational Effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**. c. 6. s.1: 3-23.
- Voss, Glenn B., Deepak Sirdeshmukh, Zannie Giraud Voss. 2008. The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation. **Academy of Management Journal**. c. 51. s.1: 147-164.
- Wagner, Marcus, Stefan Schaltegger. 2004. The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Study of EU Manufacturing. **European Management Journal**. c. 22. s. 5: 557-572.
- Wagner, Marcus. 2005. How to Reconcile Environmental and Economic Performance to Improve Corporate Sustainability: Corporate Environmental Strategies in the European Paper Industry. **Journal of Environmental Management**. c. 76. s. 2: 105-118.

- _____. 2008. Empirical Influence of Environmental Management on Innovation: Evidence From Europe. **Ecological Economics**. c. 66. s. 2: 392–402.
- Wahba, Hayam. 2008. Does the Market Value Corporate Environmental Responsibility? An Empirical Examination. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. c. 15. s. 2: 89-99.
- Waldman, David A., Leanne E. Atwater. 1994. The Nature of Effective Leadership and Championing Processes at Different Levels in An R&D Hierarchy. **Journal of High Technology Management Research**. c. 5. s. 2: 233-245.
- Waldman, David, Bernard M. Bass. 1991. Transformational Leadership at Different Phases of the Innovation Process. **Journal of High Technology Management Research**. c. 2. s. 2:169-180.
- Waldman, D. A., Francis J. Yammarino. 1999. CEO Charismatic Leadership: Levelsof-Management and Levels-Of-Analysis Effects. **Academy of Management Review**. c. 24. s. 2: 266-285.
- Waldman, David A., Mansour Javidan, Paul Varella. 2004. Charismatic Leadership at The Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory. **Leadership Quarterly**. c. 15. s. 3: 335-380.
- Walley, Keith, Paul Custance, Stephen Parsons. 2000. UK Consumer Attitudes Concerning Environmental Issues Impacting the Agrifood Industry. **Business, Strategy and the Environment**. c. 9. s. 6: 355-366.
- Walker, Helen, Lucio Di Sisto, Darian McBain. 2008. Drivers and Barriers to Environmental Supply Chain Management Practices: Lessons From The Public and Private Sectors. **Journal of Purchasing and Supply Management**. c. 14. s.1: 69-85.
- Walker, Kent, Fang Wan. 2012. The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. **Journal of Business Ethics**. c. 109. s. 2: 227-242.
- Wang, Peng, Joseph. C. Rode. 2010. Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate. **Human Relations**. c. 63. s. 8: 1105-1128.
- Wang, Caiping, Honggang Xu. 2011. Government Intervention In Investment By Chinese Listed Companies That Have Diversified Into Tourism. **Tourism Management**. c. 32. s. 6: 1371-1380.
- Wang, Gang, In-Sue Oh, Stephen H. Courtright, Amy E. Colbert. 2011. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. **Group and Organization Management**. c. 36. 223-270.

- Wang, Xiao Hua Frank, Tae-Yeol Kim, Deog-Ro Lee. 2016. Cognitive Diversity and Team Creativity: Effects of Team Intrinsic Motivation and Transformational Leadership. **Journal of Business Research**. c. 69. s. 9: 3231-3239.
- Wang, Xingdong, Kong Zhou, Wenxing Liu. 2018. **Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behaviour**. Front. Psychol.
- Watson, Kevin, Beate Klingenberg, Tony Polito, Tom G. Geurts. 2004. Impact of Environmental Management System Implementation in financial Performance. **Management of Environmental Quality**. c. 15. s. 6: 622-628.
- WBCSD. 2001. **The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference Toward the Johannesburg Summit 2002 and Beyond**. World Business Center for Sustainable Development. Geneva.
- WCED. 1987. **Our Common Future: Report of The World Commission on Environment and Development**. England: Oxford University Press.
- Wee, Yeo Soo, Hesan A. Quazi. 2005. Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management. **Industrial management & data systems**, c. 105. s. 1: 96-114.
- Wehrmeyer, W., Parker, K. T. 1996. Identification and Relevance of Environmental Corporate Cultures As Part of A Coherent Environmental Policy. Greening People. **Human Resources and Environmental Management**. ed. Walter Wehrmeyer. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Wei, Zelong, Hao Shen, Kevin Zeng Zhou, Julie Juan Li. 2017. How Does Environmental Corporate Social Responsibility Matter in A Dysfunctional Institutional Environment? Evidence From China. **Journal of Business Ethics**. c. 140. s. 2: 209-223.
- Wei, Z. K., Y. Yang, Z. L. Wei. 2018. Paradox Cognition Institutional Environment and Green Performance. **Management Review**. c. 30. s. 11: 76-85.
- Weng, Ming-Horng, Chieh-Yu Lin. 2011. Determinants of Green Innovation Adoption For Small and Medium-Size Enterprises (SMES). **African Journal of Business Management**. c. 5. s. 22: 9154-9163.
- Wenjing, Li, Tahseen Ahmed Bhutto, Wang Xuhui, Qamaruddin Maitlo, Abaid Ullan Zafar, Niaz Ahmed Bhutto. 2020. Unlocking Employees' Green Creativity: The Effects of Green Transformational Leadership, Green Intrinsic, and Extrinsic Motivation. **Journal of Cleaner Production**. c. 255. 120229.
- Weng, Hua-Hung Robin, Ja-Shen Chen, Pei-Ching Chen. 2015. Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective. **Sustainability**. c. 7. s. 5: 4997-5026.

- Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. c. 5. s. 2: 171-180.
- Werther, William B., David Chandler. 2005. Strategic Corporate Social Responsibility As Global Brand Insurance. **Business Horizons**. c. 48. s. 4: 317-324.
- Wetzels, Martin, Gaby Odekerken-Schröder, Claudia Van Oppen. 2009. Using PLS Path Modeling For Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. **MIS Quartely**. c.33. s. 1. 177-195.
- Whittington, Richard. 1996. Strategy As Practice. **Long Range Planning**. c. 29. s. 5: 731-735.
- Whittemore, Robin, Kathleen Knafl. 2005. The Integrative Review: Updated Methodology. **Journal of Advanced Nursing**. c. 52. s. 5:546-553.
- Wijethilake, Chaminda. 2017. Proactive Sustainability Strategy and Corporate Sustainability Performance: The Mediating Effect of Sustainability Control Systems. **Journal of Environmental Management**. c. 196. 569-582.
- Wilson, Ian H. 1974. Reforming the Strategic Planning Process: Integration of Social Responsibility and Business Needs. **Long Range Planning**. c.7. s. 5: 2-6.
- Witjes, Sjors Walter J. V. Vermeulen, Jacqueline M. Cramer. 2017. Assessing Corporate Sustainability Integration For Corporate Self-Reflection. **Resources Conservation. Recycling**. c. 127. 132-147.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer, Ricky W. Griffin. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. **Academy of Management Review**. c. 18. s. 2: 293-321.
- World Commission on Environment and Development (WCED) 1987. **Our Common Future**. University Press, Oxford.
- Wójcik, Piotr. 2016. How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. **Journal of Management Business Administration**. c. 24. s. 2: 32-55.
- Wong, Christina W. Y., Kee-hung Lai, Kuo-Chung Shang, Chin-Shan Lu, T. K. P. Leung. 2012. Green Operations and The Moderating Role of Environmental Management Capability of Suppliers on Manufacturing Firm Performance. **International Journal of Production Economics**. c. 140. s.1: 283-294.
- Worrell, D., K.M. Gilley, W.D. Davidson III, A. El-Jely, 1995. When Green Turns to Red: Stock Market Reaction to Announced Greening Activities. **Paper presented at the Academy of Management Meeting, Vancouver**.
- Wu, Tienhua, Yen-Chun Jim Wu, Yemning. J. Chen, Mark Goh. 2014. Aligning Supply Chain Strategy with Corporate Environmental Strategy: A Contingency

- Approach. **International Journal of Production Economics**. c. 147. s.1: 220-229.
- Wu, Kuo-Jui, Ching-Jong Liao, Ming-Lang Tseng, Anthony S. F. Chiu. 2015. Exploring Decisive Factors In Green Supply Chain Practices Under Uncertainty. **International Journal of Production Economics**. c. 159. 147-157.
- Wubben, Emiel F. M. 2000. **The Dynamics of the Eco-Efficient Economy: Environmental Regulation and Competitive Advantage**; Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK.
- Xie, Xuemei, Jiage Huo, Guoyou Qi, Kevin Xiaogou Zhu. 2016. Green Process Innovation and Financial Performance In Emerging Economies: Moderating Effects of Absorptive Capacity and Green Subsidies. **IEEE Transactions on Engineering Management**. c. 63. s. 1: 101-112.
- Xie, Xuemei, Jiage Huo, Hailiang Zou. 2019. Green Process Innovation, Green Product Innovation, and Corporate Financial Performance: A Content Analysis Method. **Journal of Business Research**. c. 101. 697-706.
- Xue, Min, Francis Boadu. Yu Xie. 2019. The Penetration of Green Innovation on Firm Performance: Effects of Absorptive Capacity and Managerial Environmental Concern. **Sustainability**. c. 11. s. 9: 2455.
- Yammarino, Francis J., Shelley. D. Dionne, Jae Uk Chun, Fred Dansereau. 2005. Leadership and Levels of Analysis: A State-Of-The-Science Review. **Leadership Quarterly**. c.16. s. 6: 879-919.
- Yang, Ma Ga, Paul Hong, Sachin B. Modi. 2011. Impact of Lean Manufacturing and Environmental Management on Business Performance: An Empirical Study of Manufacturing Firms. **International Journal of Production Economics**. c. 129. s. 2: 251–261.
- Yang, Defeng, Wei Jiang, Weihong Zhao. 2019. Proactive Environmental Strategy, Innovation Capability, and Stakeholder Integration Capability: A Mediation Analysis. **Business Strategy and The Environment**. c. 28. s. 8: 1534-1547.
- Yeşilist, 2019. <https://www.yesilist.com/bugun-kuresel-limiti-astik-ama-turkiye-buyil-dogal-kaynaklarini-dunyadan-21-gun-once-tuketti/>. [05/10/2019]
- Young, J. 1991. **Reducing Waste, Saving Materials**. State of the World, eds. L. Brown ve diğ., W.W. Norton, New York, 39-55.
- Yu, Yubing, Baofeng Huo. 2019. The Impact of Environmental Orientation on Supplier Green Management and Financial Performance: The Moderating Role of Relational Capital. **Journal of cleaner production**. c. 211. 628-639.
- Zabkar, Vesna, Tomaz Cater, Domen Bajde, Barbara Cater. 2013. Environmental Strategy: A Typology of Companies Based on Managerial Perceptions of

- Customers' Environmental Activeness and Deterrents. **Business Administration and Management**. c.3. 57-74.
- Zafar, Adnan, Qasim Ali Nisar, Mubshar Shoukat, Maryam Ikram. 2017. Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediating Role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. **International Journal of Management Excellence**. c. 9. s. 2: 1059-1066.
- Zailani, Suhaiza Hanim Mohamad, Tarig K. Eltayeb, Chin-Chun Hsu, Keah Choon Tan. 2012. The Impact of External Institutional Drivers and Internal Strategy on Environmental Performance. **International Journal of Operations & Production Management**. c. 32. s.6: 721-745.
- Zhang, Ann Yan, Anne S. Tsui, Duan Xu Wang. 2011. Leadership Behaviours and Group Creativity In Chinese Organizations: The Role of Group Processes. **Leadership Quarterly**. c. 22. s. 5: 851-862.
- Zhang, Yue-Jun, Yu-Lu Peng, Chao-Qun Ma, Bo Shen. 2017. Can Environmental Innovation Facilitate Carbon Emissions Reduction? Evidence From China. **Energy Policy**. c.100. 18-28.
- Zhang, Yali, Sun Jun, Zhaojun Yang, Shurong Li. 2018. Organizational Learning and Green Innovation: Does Environmental Proactivity Matter?. **Sustainability**. c.10. s.10: 3737.
- Zhang, Dayong, Zhao Rong, Qiang Ji. 2019. Green Innovation and Firm Performance: Evidence From Listed Companies in China. **Resources, Conservation and Recycling**. c. 144: 48-55.
- Zhang, Jianming, Gongqian Liang, Taiwen Feng, Chunlin Yuan, Wenbo Jiang. 2019. Green Innovation to Respond to Environmental Regulation: How External Knowledge Adoption and Green Absorptive Capacity Matter? **Business Strategy and the Environment**. c. 29. s.1: 39-53.
- Zhao, Xinshu, John G. Lynch, Qimei Chen. 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. **Journal of Consumer Research**. c. 37. s. 3:197-206.
- Zhou, Kevin Zheng, Caroline Bingxin Li. 2012. How Knowledge Affects Radical Innovation: Knowledge Base, Market Knowledge Acquisition, and Internal Knowledge Sharing. **Strategic Management Journal**. c. 33. s. 9: 1090-1102.
- Zhou, Shunyi, Dapeng Zhang, Chan Lyu, Hongfeng Zhang. 2018. Does Seeing “Mind Acts Upon Mind” Affect Green Psychological Climate And Green Product Development Performance? The Role of Matching Between Green Transformational Leadership and Individual Green Values. **Sustainability**. c.10. s.9: 3206.
- Zhu, Qinghua, James Cordeiro, Joseph Sarkis. 2013. Institutional Pressures, Dynamic Capabilities and Environmental Management Systems: Investigating the ISO

- 9000 Environmental Management System Implementation Linkage. **Journal of Environmental Management**. c.114. 232-242.
- Zhu, Qinghua, Yong Geng. 2013. Drivers and Barriers of Extended Supply Chain Practices For Energy Saving and Emission Reduction Among Chinese Manufacturers. **Journal of Cleaner Production**. c. 40. 6-12.
- Zhu, Qinghua, Joseph Sarkis. 2004. Relationships between Operational Practices and Performance Among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises. **Journal of Operations Management**. c. 22. s. 3: 265-289.
- _____. 2007. The Moderating Effects of Institutional Pressures on Emergent Green Supply Chain Practices and Performance. **International Journal of Production Research**. c. 45. s.18–19: 4333-4355.
- Zhu, Qinghua, Joseph Sarkis, Kee-hung Lai. 2008. Green Supply Chain Management Implications For “Closing The Loop. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**. c. 44. s. 1:1-18.
- _____. 2008. Confirmation of A Measurement Model For Green Supply Chain Management Practices Implementation. **International Journal of Production Economics**. c.111. s. 2: 261-273.
- Ziegler, Andreas, Klaus Rennings. 2004. **Determinants of Environmental Innovations in Germany: Do Organizational Measures Matter? A Discrete Choice Analysis at the Firm Level**. 04-30. ZEW Discussion Paper.
- Zsolnai, Laszlo. 2010. Ethics Needs Spirituality. **Spirituality and Business: Exploring Possibilities for a New Management Paradigm**. eds. Sharda S. Nandram, Margot Borden. Heidelberg, Springer: 87-90.

EKLER

Sayın İlgili,

Sizi Yıldız teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülmekte olan bir araştırma için ekteki anketi doldurmaya davet ediyoruz.

Bu anket formu, Yıldız teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü’nde Prof. Dr. Cemal Zehir danışmanlığında yapılan “Yeşil İnovasyon, Öncülleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişki: Rekabet Stratejisinin Moderatör Rolü” adlı doktora tezinin uygulama çalışması için hazırlanmıştır.

Bu çalışmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Araştırmanın Yürütücüsü: Burcu Özgül

Araştırmanın Danışmanı: Cemal Zehir

E-mail: burcuozgul20@hotmail.com

E-mail: cemalzehir@gmail.com

Firma Hakkında Genel Bilgiler	
Anketi Cevaplayan Yetkili	:
Cinsiyet: K ☐ E ☐	
Bölüm/Ünvan:	:
Firmanın Kuruluş Yılı	:

Firma büyüklüğü: Orta (1-250) ☐ Büyük (251-2000) ☐ Çok büyük (2000 ve üstü) ☐

Sektörü:

Otomotiv ☐ Beyaz eşya ☐ Enerji ☐ Tekstil ☐
İnşaat ☐ Gıda ☐ Kimya ☐ Ambalaj ☐
Diğer

Firmanız ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardına sahip mi?: Evet ☐ Hayır ☐

Aşağıdaki ifadeler çalıştığınız firma ile doğal çevre arasındaki ilişkiyi ölçmeye yöneliktir. Aşağıda verilen ifadeleri dikkatlice okuyarak, bu ifadelerle ilgili görüşünüzü 1 ile 7 arasında size en uygun seçeneği X belirtiniz. (1: Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>; 2: <u>Katılmıyorum</u>; 3: Kısmen <u>Katılmıyorum</u>; 4: Kararsızım; 5: Kısmen Katılıyorum; 6: Katılıyorum; 7 Kesinlikle Katılıyorum)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5	6	7
1. Firmamız, çevre ile ilgili konuları stratejik planlama sürecine entegre etmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Firmamızda, “kalite” kavramı çevre üzerindeki olumsuz etkilerimizi azaltmayı da içermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Firmamız, çevreye yönelik hedeflerini diğer kurumsal hedeflerle birleştirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Firmamız, çevreye olan olumsuz etkilerimizi en aza indirecek şekilde ürünler ve süreçler geliştirmeyi amaç edinmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yeni ürün geliştirirken daima çevresel konuları göz önünde bulundururuz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerine çevre planları konusunda ilham vermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerinin izleyebileceği net bir çevre vizyonu sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerinin aynı çevresel hedefler için birlikte çalışmasını sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerini çevresel hedeflere ulaştırmak için yüreklendirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerinin çevresel inançlarını düşünerek hareket etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Firmamızda yöneticiler, organizasyon üyelerini yeşil fikirler hakkında düşünmeye teşvik etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Firmamız, ürün geliştirme veya tasarımını yapmak için en az kirlilik oluşturan ürün malzemelerini seçer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Firmamız, ürün geliştirme veya tasarımını yürütmek için en az miktarda enerji ve kaynak tüketen ürün malzemelerini seçer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Firmamız ürün geliştirme veya tasarım faaliyetlerinde, en az malzeme kullanarak ürün elde etme amacıyla çalışmalarını yürütür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Firmamız ürün geliştirme ve tasarım faaliyetlerini yönetirken, ürünün kolay geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir ya da doğada yok olabilir olup olmadığını dikkatle değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Firmamız üretim sürecinde ortaya çıkan tehlikeli madde ya da atık emisyonunu etkin bir şekilde azaltmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Firmamızdaki üretim süreci atıkların geri dönüşümüne ve tekrar kullanımına olanak sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Firmamız üretim sürecinde su, elektrik, kömür ya da petrol tüketimini azaltır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Firmamız üretim sürecinde hammadde kullanımını azaltır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Rakip ürünlerle karşılaştırıldığında, bizim ürünümüz müşteriye daha büyük faydalar sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Ürünlerimiz tektir, ve bizden başkası onları sunamaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Güçlü bir marka oluşturmak için büyük çaba gösteriyoruz – kimse bunu kolayca taklit edemez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Kendimizi diğerlerinden etkili reklam ve promosyon kampanyalarımızla başarılı şekilde ayırtıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Firmamız, satış artışında rakiplerinden daha iyi bir performansa sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. Firmamız, pazar payı artışında rakiplerinden daha iyi bir performansa sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. Firmamız, kâr artışında rakiplerinden daha iyi bir performansa sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZ GEÇMİŞ

Burcu Özgöl, İstanbul’da doğmuştur. Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bölümü’nde Yönetim ve Organizasyon alanında doktora öğrencisidir. Marmara Üniversitesi Muhasebe Denetim Bölümü İşletme Ana Bilim Dalından Master derecesi almıştır. Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünü birincilikle bitirmiştir. İstanbul Üniversitesi Haberleşme Bölümü’nden mezun olmuştur. Ayrıca, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Ruhsatına sahiptir. Örgüt Teorisi, Sektör ve Rekabet Analizi, Uluslararası Ortamda Strateji ve Yönetim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış ve Niteliksel Yöntemler dahil olmak üzere hem teorik hem de metodolojik bakış açısına odaklanan çeşitli doktora derslerine katılmıştır. Çalışmalarında; Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir İKY, Örgüt Teorisi, Stratejik yönetim ve İç Denetim alanlarına odaklanmaktadır. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi “İç Denetim” adlı bir kitabı ve çeşitli dergilerde yayınlanmış makaleleri ve uluslararası bildirileri bulunmaktadır.