

*Tekstil KOBİ'leri Bağlamında Yeşil İşletme Stratejisi Motivasyonlarının AHP Yöntemiyle Önceliklendirilmesi**

Halil Yorulmaz¹

Received/ Başvuru: 02.10.2023

Accepted/ Kabul: 27.11.2023

Published/ Yayın: 28.12.2023

Özet

Çevresel kaynakların endüstri, endüstriyel gelişmeler ve bunların tetiklediği tüketim alışkanlıkları vasıtasıyla hızla kirlendiği ve tüketildiği günümüz dünyasında işletmelerde çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin eylemlerin artırılması gerekmektedir. Sürdürülebilirliğe işletme stratejileri perspektifinden bakıldığında bu çalışmada sürdürülebilir ve yeşil strateji uygulamaları Doğal Kaynak Temelli Teori bağlamında rekabet avantajı sağlayan birer yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda amaç bu uygulamaların artırılması yolunda önem arz eden yöneltici motivasyonların araştırılmasıdır. Literatürde bunların belirlenmesine ilişkin çeşitli araştırmalar yer almakta fakat doğru öneriler geliştirilebilmesi için bu faktörlerin önem derecelerinin tespit edilmesine yönelik araştırma eksikliği bulunmaktadır. Bu çalışmada çeşitli çevresel regülasyonların gölgesinde faaliyetlerini sürdüren tekstil sektöründeki KOBİ'ler özelinde, yeşil ve sürdürülebilir stratejiler tercih etmelerine motive eden, itici güç olan faktörlerin önem dereceleri AHP yöntemi ile belirlenmiştir. Sonuçlar yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin ve yeşil imaj oluşturma çabalarının önem derecesi en yüksek faktörler olduğuna işaret ederken, maliyet verimliliği önem derecesi görece en düşük olan faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: yeşil işletme stratejisi, sürdürülebilir strateji, sürdürülebilirlik motivasyonları, tekstil sektörü, KOBİ, AHP yöntemi

* Bu çalışma, 21-23 Eylül 2023 tarihinde 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sözlü olarak sunulan ve tam metni yayımlanan "Tekstil KOBİ'leri Bağlamında Yeşil İşletme Stratejisi Motivasyonlarının AHP Yöntemiyle Önceliklendirilmesi" adlı bildirinin genişletilip, değiştirilerek makale olarak sunulmuş halidir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Türkiye, hyorulmaz59@gmail.com, Orcid: 0000-0002-4497-323X

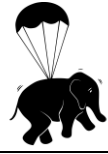


Prioritization of Green Business Strategy Motivations in the Context of Textile SMEs Using AHP Method

Abstract

In today's world, where environmental resources are rapidly polluted and consumed through industry, industrial developments, and the consumption habits triggered by them, it is necessary to increase actions related to environmental sustainability in businesses. In this study, which looks at sustainability from the perspective of business strategies, sustainable and green strategy practices are considered as capabilities that provide competitive advantage in the context of Natural Resource Based Theory. In this context, the aim is to investigate the important guiding motivations for increasing these practices. There are various studies in the literature on determining these factors, but there is a lack of research to determine the importance of these factors to develop accurate recommendations. In this study, the importance levels of the factors that motivate and drive SMEs in the textile sector, which continue their activities under the shadow of various environmental regulations, to prefer green and sustainable strategies were determined by the AHP method. The results indicate that managers' environmental innovativeness, awareness, moral and spiritual values, and efforts to create a green image are the factors with the highest degree of importance, while cost efficiency is the factor with the relatively lowest degree of importance.

Keywords: green business strategy, sustainable strategy, sustainability motivations, textile industry, SME, AHP method



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The fact that climate events in various regions of the world are outside the routines and periodic cycles based on certain scientific assumptions; similarly, the tendency of natural resources to decrease according to these assumptions, and air and water pollution all increase the importance of the concept of sustainability. Today, it is accepted that industry, industrial developments, and the consumption habits triggered by these developments are the main culprits for the developments that are characterized as adverse regarding natural resources and climate events. For this reason, there are expectations for companies to organize all their activities in a way that contributes to sustainability. For this, companies need to adopt green or sustainable strategies. Behind business strategies are strategic orientations that can be called beliefs and spiritual values that guide the strategies (Yorulmaz and Baykal, 2023; Yorulmaz et al., 2023). The fact that businesses have green and sustainability orientations will enable them to determine strategies in this direction. To develop strategies and policies for this, it is necessary to understand the factors that motivate them.

Although studies in the literature have focused on identifying the drivers and antecedents of sustainable and green approaches, there is a gap in research on the importance of these factors for businesses. Based on this, this research aims to determine the importance of the factors that motivate businesses to determine green and sustainable strategies and adopt this approach, specifically for SMEs in the textile sector. The textile sector is an important export item in Türkiye, and the enterprises operating in this sector should show activities with sustainability, which is mandated by various international agreements. It also aims to provide theoretical and practical contributions to developing policies and strategies for businesses to adopt and integrate green and sustainability into their lives.

The Analytic Hierarchy Process (AHP) method was preferred to determine the importance of the factors that motivate and drive businesses to adopt green and sustainable approaches. The originalities of the research are that it deals with the factors that motivate green and sustainable approaches based on their importance levels, is conducted for SMEs in the textile sector in Türkiye, and uses the AHP method.

Based on the research in the literature, ten factors that motivate and drive businesses to identify green and sustainable strategies and to have this approach have been identified as a set of criteria. These criteria can be listed as customer demand, supplier demand, cost efficiency, green image, laws and regulations, incentives, competitive advantage, global environmental pressures and public awareness, stakeholder/investor pressure, managers' innovation, awareness, and moral and spiritual values.

Research Method: The established criteria are compared with the AHP method in a systematic and objective approach to determine the degree of importance of each criterion. The method determines a preference ranking for selecting the most appropriate alternative. This method reduces uncertainty and bias in the decision-making process (Ghaleb et al., 2022). Three experts



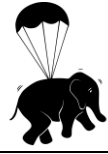
with at least five years of textile experience constituted the decision-maker group. Two experts are senior managers of enterprises implementing green strategies, and the third expert is an experienced academic working on textiles and sustainability. These experts evaluated the criteria in pairs according to Saaty's (1980) nine-point scale. Expert evaluation data were obtained by filling out the questionnaire on the researcher's tablet by the participating expert in a face-to-face environment. A decision matrix was created based on the expert evaluations.

Conclusion: According to the research results, the two criteria with the highest motivational power in adopting green strategies in enterprises indicate that enterprises adopt them as their own choice without coercion. These criteria are fed by various dynamics not based on legislation, regulation, law, or external pressure. The criteria with the highest motivational power are managers' environmental innovativeness, awareness, and moral and spiritual values. Although this finding may seem surprising when all criteria are considered, recent results in the literature support this finding. Another significant motivating factor is the creation of a green image/reputation, which has been proven in the literature that the creation of a green image is positively perceived by the firm's stakeholders and customers, positively affects profitability, and helps the firm to attract customers with high environmental awareness (Yin et al., 2022). Cost efficiency emerged as the factor with the relatively lowest driving effect. The research results have shown that the existence of both initial investment costs and various additional costs may have relatively low motivating power for SMEs with limited resources, even if they have the potential to provide cost advantages in the following periods after the investment.

Since managers' environmental innovativeness, awareness, and moral and spiritual values are the strongest factors that motivate businesses to implement green strategies, studies can be carried out by the government to increase environmental awareness and awareness, especially for business managers. For these efforts, agreements can be made with environmental NGOs, and joint projects can be developed. As another strong motivational factor, mentoring projects can be designed to build a green image/reputation. According to the research results, laws and regulations that have relatively low driving force can be increased and strengthened. In addition, incentives with positive coercion can be increased sector-specific and for SME scale.

In future studies, the high level of importance of managers' environmental innovativeness, awareness, and moral and spiritual values can be considered in the context of social culture, and the underlying factors can be tested empirically. In addition, considering the relatively low importance of cost efficiency, the effects of green and sustainable strategies on cost efficiency in businesses can be investigated in both quantitative and perceptual contexts.

Based on the results, projects can be developed by the government to increase the perception that implementing green strategies in enterprises will provide cost efficiency. Awareness can be created regarding the cost advantages that will arise just by implementing savings measures. In addition, various supports can be provided, especially for SMEs, for the initial investment costs of green technologies.

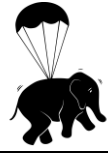


1. GİRİŞ

Dünya üzerinde muhtelif bölgelerde yaşanan iklim olaylarının belirli bilimsel varsayımlara dayanan rutinlerinin ve periyodik döngülerinin dışında seyretmesi, benzer şekilde doğal kaynakların bu varsayımlar ölçütüne azalma eğiliminde olması, hava ve su kirliliği, ayrıca meydana gelen afetler, felaketler, yapılan savaşlar ve teknolojinin gelişiminde alınan mesafelerin tamamı dünya genelindeki ortak gündem bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu gündem içerisinde sürdürülebilirlik kavramının yıldan yıla önemi artmakta ve öne çıkarak yeri sağlamlaşmaktadır. Sürdürülebilirlik, çevre bilimleri kökenli bir kavram olup, doğal kaynakların ve ekosistemin tahrip edilmeden, gelecek nesillere de devredecek şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (Gedik, 2020). Günümüzde doğal kaynaklar ve iklim olaylarına ilişkin olumsuz olarak nitelendirilen gelişmelerin baş sorumlularının endüstri, endüstriyel gelişmeler ve bunların tetiklediği tüketim alışkanlıkları olduğu kabul edilmektedir. Bir diğer deyişle çevre ve doğal kaynak eksenli sorunlar çoğunlukla endüstri ve etrafındaki ekosistemden kaynaklanmaktadır.

Dünyada uzun zamandır gözardı edilemeyecek boyutlara ulaşmış olan bu çevresel sorunlara ve bu çalışmanın konusu dışında kalan birtakım sosyal ve ekonomik/finansal sorunların çözümüne yönelik olarak, 2015 yılı Eylül ayında gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri olarak 17 evrensel hedef ve 169 amaçtan oluşan çerçeve 2030 yılına kadar sürecek gündem olarak kabul edilmiştir. Bu hedefler içerisinde çevresel sorunlarla doğrudan ilişkili olan hedefler: iklim eylemi; sorumlu üretim ve tüketim; karasal yaşam; temiz su ve sanitasyon; sanayi, yenilikçilik ve altyapı; sürdürülebilir şehirler ve topluluklar; sudaki yaşamdır. Firmaların çevresel sorunların meydana gelmesindeki rollerinin kabulü ile birlikte bu küresel sorunların çözümünde sürdürülebilir katkı sunmaları yönünde artan bir baskı bulunmaktadır (Stahl vd., 2020). Özellikle özel sektörde yer alan firmalar bu çözümlerin kritik bir parçası olarak görülmektedir (Aguilera vd., 2007). Bu doğrultuda Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri iş dünyası ile etkileşime girebilecek, uyarlanabilecek ve uygulanabilecek şekilde tasarlanmıştır (Zimon vd., 2020).

Tüm bu gelişmeler ışığında dünya genelinde, işletmelere yönelik olarak, tüm faaliyetlerini sürdürülebilirliğe katkı sunacak şekilde düzenlemeleri beklentileri oluşmuştur. İşletmelere yönelik beklentiler, tüm faaliyetlerinde “yeşil” olmaları yönündedir. Yeşil kavramı sürdürülebilirlik ile çoğunlukla aynı anlamda ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu beklentiler, işletme faaliyetlerini sürdürülebilirlik çerçevesinden ele alan yeşil pazarlama, yeşil üretim, yeşil insan kaynakları, yeşil AR-GE, yeşil yönetim, yeşil finansman ve muhasebe, yeşil inovasyon, yeşil tedarik zinciri, yeşil strateji gibi çeşitli çalışma alanlarını ortaya çıkartmıştır. Ayrıca uluslararası alanda işletme faaliyetlerinin çevresel etkilerinin kontrol edilmesi ve sürdürülebilirliğe uygunlaştırılması amacıyla çeşitli çevre yönetim sistemleri geliştirilmiştir. Bu sistemler içerisinde Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından yayınlanan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Standartları günümüzdeki en popüler çevre sertifikası olup her yıl popülaritesi artarak daha fazla sayıda işletme bu sertifikaya sahip olmaktadır (Sartor vd., 2019).

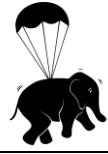


Ayrıca BS 7750 (British Standard 7750), Eko Yönetim ve Denetim Sistemi (EMAS - Eco-Management and Audit Scheme) önde gelen diğer çevre yönetim sistemi araçlarıdır.

Ülkeleri ve dolayısıyla işletmeleri sürdürülebilirliğe zorlayan birtakım uluslararası anlaşmalar da bulunmaktadır. Bu bağlamda 1994 yılında “Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi” (BMİDÇS) yürürlüğe girmiş ve Türkiye’nin 2004 yılında katılım sağladığı sözleşme 196 ülke tarafından kabul edilmiştir (Dışişleri Bakanlığı, t.y.). Sözleşme 2020 yılına kadar olan süreçte Kyoto Protokolü ve 2020 yılından sonraki süreçte Paris anlaşması aracılığı ile uygulanmaktadır (Dışişleri Bakanlığı, t.y.). BMİDÇS atmosferdeki sera gazı yoğunluğunun güvenli bir seviyeye düşürülmesi için üye ülkelere emisyon salınımı oranlarında düzenlemeler ve sınırlar getirmektedir (Cevherli ve Orhan, 2021). Tüm bu gelişmeler ve düzenlemeler işletmeler açısından çevresel sürdürülebilirliğin ve uygulamalarının öneminin artmasına yol açmaktadır (Carvalho vd., 2018; Koren vd., 2018).

İşletmeleri sürdürülebilirliğe zorlayan anlaşmaların yanı sıra bağlayıcılığı olmayan, gönüllülük esasına dayalı uluslararası anlaşmalar da bulunmaktadır. Bu kapsamda 2000 yılında imzalanan “Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi” özel sektör kuruluşlarının uymayı taahhüt ettikleri, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile paralel ve içerisinde çevresel sürdürülebilirliğe yönelik ilkelerin de yer aldığı on temel evrensel ilkeyi içerir. Uymayı taahhüt eden firmalar kültürlerini, stratejilerini ve operasyonlarını bu ilkeler doğrultusunda şekillendirmeye çalışırlar. Ayrıca hem teorik hem de uygulama literatürüne göre sürdürülebilirlik ve ilişkili faaliyetlerin firma stratejilerine ve temel iş süreçlerine entegre edilmesi firmalara ekonomik getiriler de sağlayabilmektedir (Stahl vd., 2020). Sözleşmeyi imzalayan işletmelerden her sene ilkeleri yerine getirmek adına yaptıklarını kamuoyuna açık bir rapor ile duyurmaları beklenir. Sözleşmenin 2023 yılı itibarıyla tüm dünya genelinde 160’ın üzerinde ülkede 9.100’ün üzerinde şirket imzacısı vardır (United Nations Global Compact, t.y.). Gerek sözleşmenin kendisi, gerekse yıldan yıla artan imza sayıları çevresel sürdürülebilirliğe yönelik gönüllü ilginin de artmasına işaret etmektedir.

İşletmelerin yolunu ve yönünü tayin eden araçlar stratejilerdir (Yorulmaz vd., 2023). Sürdürülebilirliğin işletme yaşamına entegre edilmesinde de stratejilerin önderliği gerekmektedir. Bu doğrultuda işletme stratejileri oluşturulurken yeşil ya da sürdürülebilir olmaları önem arz etmektedir. İşletme stratejilerinin arkasında ise stratejileri yönlendiren inanışlar, manevi değerler olarak adlandırılacak stratejik yönelimler yer almaktadır (Yorulmaz ve Baykal, 2023; Yorulmaz vd., 2023). İşletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yönelimlere sahip olması bu yönde stratejiler belirlemelerine olanak sağlayacaktır. Yeşil işletme stratejileri, ekonomik hassasiyetlerin yanı sıra çevresel ve toplumsal hassasiyetlerin de dikkate alınmasını gerektirmekte olup bu yönüyle geleneksel stratejilerden farklılaşmaktadır (Kaçamak ve Uygun, 2022; Tunç, 2019). Bu doğrultuda hem toplumun işletmelerden temel beklentilerini karşılamak hem de çevresel sürdürülebilirliği sağlamak adına işletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yönelimlere sahip olmasına yönelik akademik çalışmalara, kanuni düzenlemelere ve politikalara ihtiyaç bulunmaktadır.

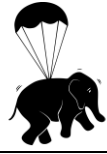


Organizasyonların yönetimine ilişkin bugüne kadar çeşitli teoriler geliştirilmiştir. En popüler teorilerden birisi Kaynak Temelli Teori'dir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). İşletmelerin kaynakları ve yetenekleri vasıtasıyla değişen çevresel koşullarda rekabet avantajı elde edebileceğini savunan Kaynak Temelli Teori'ye çevresel perspektifi ilave ederek Doğal Kaynak Temelli Teori'yi ortaya attığı çalışmasında Hart (1995), strateji ve rekabet avantajının çevresel açıdan sürdürülebilir ekonomik faaliyetleri kolaylaştıran yeteneklere dayanacağını öne sürmektedir (Hart, 1995). Yazar bu doğrultuda işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak bir yetenek olarak ele aldığı birbiriyle bağlantılı üç yeşil işletme stratejisi önermektedir. Yazar bu çalışmadan on beş yıl sonra bir başka çalışmada bu stratejileri günün koşullarına uygun olarak yenileyerek dört farklı yeşil işletme stratejisi önermiştir (Hart ve Dowell, 2011). Teoriden hareketle, işletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yönelimlere ve stratejilere sahip olmaları onlara strateji ve rekabet avantajı sağlayacak kaynak ve yetenekler sağlamış olacaktır.

Doğal Kaynak Temelli Teori'ye dayanan bir başka çalışmada "Doğal Çevre Yöneliminin Yüksek Dereceli Yapısı" modeli geliştirilerek bununla ilişkili olarak üç farklı yeşil strateji önerilmiştir (Menguc ve Ozanne, 2005). Ayrıca Orsato (2006) tarafından çevresel rekabet stratejileri olarak adlandırılan dört yeşil strateji ve Tuna (2010) tarafından önerilen dört yeşil farklılaşma stratejisi bu kapsamda yapılan çalışmalardır. Bunlara ek olarak Yorulmaz (2023b) çalışmasında tasarruf, kirlilik önleme, ürün yönetimi, temiz enerji, kurumsal sosyal sorumluluk (*charitable giving*) stratejilerinden oluşan ve uygulamada pratik araçlar sunan bütünleşik yeşil strateji model önerisi literatürde yer alan yeşil işletme stratejisi yaklaşımlarıdır. Literatürde yer alan bu stratejiler üst yönetim stratejileri olup genel bir nitelik taşımakta, bir diğer deyişle üst yönetimin yeşil ve sürdürülebilirliğe yönelik bakış açısını temel alan hareket planı oluşturmasını sembolize etmektedir. Bu genel işletme stratejilerinden hareketle de üretim, pazarlama, lojistik, insan kaynakları gibi fonksiyonel yeşil stratejiler geliştirilmektedir.

Yeşil ve sürdürülebilirlik kavramlarının işletmelerin gündemine girmesine ve bakış açılarının, faaliyetlerinin bu kavramlara uyumlu olarak düzenlenmesine itici güç olan, zorlayıcı ile gönüllü arasında geniş bir yelpazede konumlanan çeşitli sebeplerin varlığından söz edilebilir. Literatürde; yeşil işletme yaklaşımını benimsemeye yönelik itici güçlerin (Sarkar vd., 2021), ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Standartlarını uygulamada itici güçlerin, engellerin, araçların ve yöntemlerin (Sartor vd., 2019), işletmeleri bir çevre standardı olan OEKO-TEX Standart 100 sertifikası almaya yönelten faktörlerin (Şenocak ve Bursalı, 2018), işletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları ve bunların itici güçlerinin (Yadav vd., 2018), işletmeleri ISO 14001 sertifikası almaya yönelten faktörlerin (Akatay ve Aslan, 2008) belirlenmesine yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bununla birlikte görece eski tarihli bir çalışmada işletmelerin ISO 14001 standartlarını benimseme motivasyonlarını tahmin etmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir (Quazi vd., 2001).

Literatürde yer alan çalışmalar her ne kadar işletme perspektifinden sürdürülebilirlik ve yeşil yaklaşımlara yönelik itici güçleri ve öncülleri belirlemeye yönelik ele almış olsalar da bu faktörlerin işletmeler açısından önem derecelerine ilişkin araştırma boşluğu dikkat



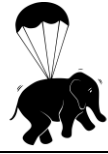
çekmektedir. İşletmelere itici güç sağlayan faktörlerin önem derecelerinin de yer aldığı araştırmalar yeşil üretime yönelik olup fonksiyonel bir yaklaşıma sahiptir (Mittal ve Sangwan, 2014; Tsai vd., 2015). İşletmeleri yeşil, sürdürülebilir iş ve strateji yaklaşımlarına iten ve motive eden faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesi, günümüzde bu kavramların artan önemi ile birlikte bu yaklaşımların yaygınlaştırılabilmesi için politikalar ve stratejiler geliştirilmesi yolunda önem arz etmekte olup, araştırmanın cevap aradığı problemdir.

Buradan hareketle bu çalışmada işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan faktörlerin tekstil sektöründeki Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme'ler (KOBİ) özelinde önem derecelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Türkiye'nin tekstil ihracatının 2022 verilerine göre %60'tan fazlası Avrupa Birliği ülkelerine yapılmaktadır (İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği, 2022). Avrupa ülkelerinin Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı uyarınca karbon salınımlarını azaltmaya yönelik eylemleri ve düzenlemeleri bu ülkelere ihracat yapan işletmelerin tüm süreçlerini çevre dostu, sürdürülebilir ve düşük emisyonlu tasarımları gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Bu araştırma da sonuçları itibariyle işletmelere ve politika yapıcılara işletmelerin yeşili ve sürdürülebilirliği benimsemesine ve yaşamlarına entegre etmesine yönelik stratejiler ve politikalar geliştirilmesi yolunda katkı sunmayı amaçlamaktadır. Sonuçlar işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlara sahip olarak hem toplumsal beklentileri karşılayabilecekleri ve çeşitli yasal zorunluluklara uygun hareket imkânı elde edebilecekleri hem de rekabet avantajı sağlayabilecekleri bir zemin oluşturulmasına katkı sunmaktadır.

Araştırma, Doğal Kaynak Temelli Teori'ye dayanmaktadır. Teoriye paralel olarak yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlar işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak bir kaynak ve yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımlara itici güç olan ve motive eden faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem karmaşık bir karar verme sürecinin çeşitli faktörlerinin hiyerarşik olarak ölçülmesini ve bir bütün halinde birleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Russo ve Camanho, 2015). Araştırmanın özgünlükleri; yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlara motive eden faktörleri önem dereceleri bazında ele alması ve Türkiye'de tekstil sektöründeki KOBİ'lere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, ayrıca AHP yöntemini kullanmasıdır.

Bu çalışmada çeşitli çevresel regülasyonların gölgesinde faaliyetlerini sürdüren tekstil sektöründeki KOBİ'ler özelinde, yeşil ve sürdürülebilir stratejiler tercih etmelerine motive eden, itici güç olan faktörlerin önem dereceleri AHP yöntemi ile belirlenmiştir. Sonuçlar yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin ve yeşil imaj oluşturma çabalarının önem derecesi en yüksek faktörler olduğuna işaret ederken, maliyet verimliliği önem derecesi görece en düşük olan faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma beş kısımdan oluşmaktadır. Bundan sonraki kısımda literatür özeti ve literatürden hareketle belirlenen, işletmeleri sürdürülebilir ve yeşil yaklaşımlara motive eden ve itici güç olan faktörler hakkında özet bilgiler sunulmaktadır. Daha sonraki kısımlarda araştırma



yöntemine ilişkin bilgiler sunulmakta ve araştırma bulguları bulgular kısmında sunulmaktadır. Son kısımda ise araştırma sonucu, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

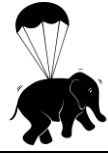
Kavramsal çerçeve başlığı altında işletmelerin yeşil ve sürdürülebilirlik ile ilişkilerinde zorlayıcı ya da gönüllü özelliğe sahip olan, onları motive eden ve itici güç olan faktörlere yönelik literatürde yer alan çalışmaların kısa bir özeti ilk alt başlıkta sunulmaktadır. Bu faktörlere ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Bunların kimisi motivasyon faktörlerini ya da itici güçleri tekil olarak ele alırken kimi araştırmalar bütüncül bir bakışla grup halinde ele almaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın tasarımına uygun olarak bu faktörlerin bütüncül bakış ile grup halinde ele alındığı çalışmalara ilişkin özet bilgilere yer verilmiştir.

İkinci alt başlıkta ise literatürden hareketle belirlenen ve araştırmada kullanılacak olan motivasyon faktörlerine (kriter seti) ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1. Literatür Özeti

Sürdürülebilirlik kavramı ve bununla ilişkili faaliyetler işletme alanında teori ve uygulamada son yıllarda hızlı bir gelişim ivmesi yakalamıştır. Geniş perspektiften bakıldığında işletmelerin sürdürülebilirlik ile ilişkilerinde çeşitli motive eden, iten ya da yönlendiren unsurlar bulunmaktadır. İşletmeleri yeşil iş uygulamalarına yönlendiren itici güçlerin kendi aralarındaki etkileşimlerinin araştırılmasına yönelik çalışmada Sarkar vd. (2021), uzman görüşmeleri ile belirlenen on iki itici gücü analiz etmişlerdir. İtici güçlerin kategorize edilmesi esasına dayalı araştırmada ilk kategoride “baskı/zorlama düzeyi” olarak ifade edilen yeşil imaj, yasa ve düzenlemeler, küresel çevresel baskıları ve kamu farkındalığı etkenleri yer almaktadır. “Talep seviyesi” olarak kategorize edilen ikinci ve üçüncü düzeylerde müşteri talepleri, hissedar/yatırımcı baskısı, teknolojik ilerlemeler ve tedarikçi talepleri etkenleri yer almaktadır. Kategoriler arasındaki ilişkilerin analiz edildiği çalışmada birinci kategoride yer alan faktörlerin temel itici güçler olduğu, diğer faktörlerin de bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığı sonuçları elde edilmiştir. Bangladeş özelinde yürütülen çalışma her ne kadar işletmeleri motive eden faktörleri ele almış olsa da tüm sektörleri kapsayan genel bir perspektif ile yürütülmesi sınırlılıklarını barındırmaktadır.

2019 yılında yapılan bir başka araştırmada Sartor vd. tarafından bir çevre yönetim sistemi olan ISO 14001 konusunda literatür analiz edilerek konuya ilişkin altı araştırma akışı ortaya çıkartılmıştır. Bu akışlardan birisi şirketleri ISO 14001 almaya iten faktörler olup, dokuz içsel ve yedi dışsal faktöre ulaşılmıştır. Literatürde en çok atıf alan faktörlerin, içsel faktörlerden şirket imajını iyileştirme isteği, dışsal faktörlerden ise müşteri baskıları ve çevresel kanuni gereksinimler olduğu ortaya koyulmuştur (Sartor vd., 2019). Bir başka araştırmada Şenocak ve Bursalı (2018) işletmelerin çevresel faaliyetleri yerine getirme düzeyleri ve başarı göstergeleri ile ilişkilerinin de araştırıldığı çalışmada işletmeleri başka bir çevre yönetim sistemi olan OEKO-TEX Standart 100 sertifikası almaya yönelten on iki faktör için etki sıralaması

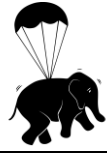


yapılmıştır. Araştırma sonucunda ihracatı arttırma, müşteri tatmini sağlama ve firma imajını geliştirme en etkili faktörler olarak öne çıkmaktadır. Denizli ilinde OEKO-TEX Standart 100 sertifikası sahibi işletmeler üzerinde yapılan alan araştırmasında itici faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesinde yöntem olarak katılımcılardan anket formu aracılığı ile on iki faktör için üçlü likert ölçeği kullanılarak toplanan verilerin analiz edilmesi tercih edilmiştir.

Sistemik literatür taraması yönteminin kullanıldığı bir başka araştırmada KOBİ'ler bağlamında sürdürülebilirlik uygulamaları ve bunların itici güçlerine ilişkin; devlet, müşteriler, bağlantılar ve ittifaklar, tedarikçiler, kamuoyu, rakipler ve sektör faktörleri dışsal etkenler olarak keşfedilmiştir (Yadav vd., 2018). İçsel etkenler olarak ise çalışanlar, örgüt kültürü, marka imajı ve itibar, rekabet avantajı ve stratejik amaç, çevre yönetim kapasitesi ve firma büyüklüğü faktörleri elde edilmiştir (Yadav vd., 2018). Zimon vd. (2020) tarafından yürütülen sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin tedarik zincirlerinde uygulanmasına ilişkin koşulları ve engelleri karakterize etmek amacındaki araştırmada sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamasının itici güçleri iç faktörler, müşteri/tedarikçiler ve üçüncü taraflar olmak üzere üç kategori altında sıralanmaktadır.

Zhang vd. (2019) tarafından sistemik literatür taraması yönteminin kullanıldığı araştırmada işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına iten güçler politika baskısı, pazar baskısı ve yenilik ve teknoloji gelişimi olarak sıralanırken temel motivasyonlar olarak finansal faydalar, markalaşma, itibar ve imaj, ilişki kurma, organizasyon kültürü ve stratejik iş yönetimi bulguları elde edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik bir çerçeve tipolojisi geliştirmeyi amaçlayan bir başka çalışmada şirketleri kurumsal sürdürülebilirliğe yönelten içsel itici güçler olarak strateji, örgüt kültürü ve kaynaklar, dışsal itici güçler olarak ise kanuni düzenlemeler, sosyal değerler ve normlar, paydaşlar ve pazar ele alınmıştır (Jeronimo Silvestre vd., 2018). Saeed ve Kersten (2019) sistemik literatür taraması yöntemi ile sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamasına ilişkin kırk adet itici güç tespit etmiştir. Bunlar içerisinde kanuni düzenlemeler ve pazar baskıları literatürde en fazla atıf alan faktörler olarak keşfedilmiştir (Saeed ve Kersten, 2019).

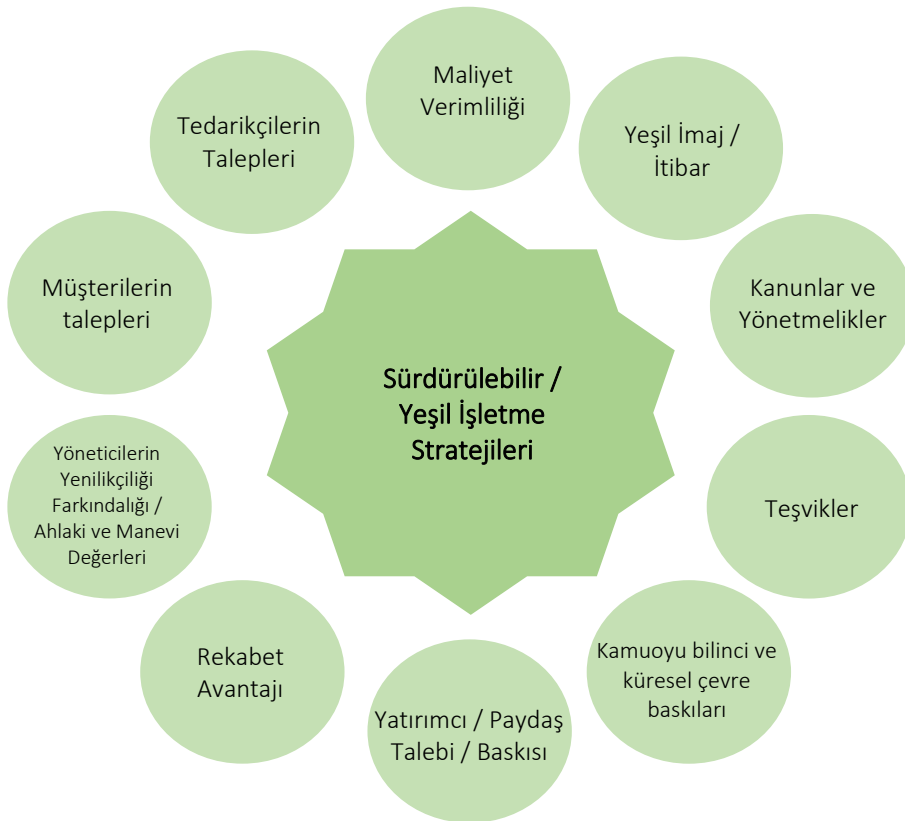
İşletmelerde sürdürülebilirliğe ilişkin motivasyon faktörleri ve itici güçleri grup halinde bütüncül olarak ele alan literatür incelendiğinde yüksek sayıda çalışmanın motivasyon faktörlerini ve itici güçleri belirlemeye odaklandığı görülmektedir. Sistemik literatür taraması sık tercih edilen yöntemlerden birisi olarak öne çıkmaktadır. Motivasyon faktörlerini derecelendirmeye yönelik sınırlı sayıda araştırmalarda tüm sektörleri kapsayan bir bakış açısı nedeniyle oluşan sınırlılık (Sarkar vd., 2021), ya da kullanılan yöntem nedeniyle elde edilen sonuçların yeterince güçlü ortaya koyulamaması sınırlılığı (Şenocak ve Bursalı, 2018) görülmektedir. Bu araştırma yeşil işletme stratejisi motivasyonlarının önem derecelerini ana odağına alarak diğer araştırmalardan ayrılmaktadır. Ayrıca güçlü bir yöntem kullanılarak motivasyon faktörlerinin önem derecelerinin belirlenmesi ve araştırmanın sektör özelinde ele alınması özellikleri ile literatürde bu konudaki sınırlılığa katkı sunmaktadır.



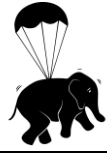
2.2. İşletmelerde Yeşil ve Sürdürülebilirlik Motivasyonu Kritik Faktörleri

İşletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. İşletmelerin bu yaklaşıma sahip olmalarında bu faktörlerin her biri ya da bir kısmının az ya da çok katkısı bulunmaktadır (Sarkar vd., 2021; Sartor vd., 2019). Bu faktörler; müşteri talebi (Zhao vd., 2018), tedarikçi talebi (Yusoff vd., 2019), maliyet verimliliği (Chege ve Wang, 2020; Yun vd., 2022), yeşil imaj (Symeonidou ve Vagiona, 2018), kanunlar ve yönetmelikler (Hu vd., 2019), teşvikler (Yusoff vd., 2019), rekabet avantajı (Zameer vd., 2022; Bilal vd., 2022), küresel çevre baskıları ve kamuoyu bilinci (Choudhary ve Sangwan, 2022), paydaş/yatırımcı baskısı (Adomako vd., 2023), yöneticilerin yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri (Ren vd., 2022) olarak sıralanabilir. Bu faktörler araştırma kapsamında işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan kriterler olarak ele alınmakta olup Şekil 1’de görselleştirilmiştir.

Şekil 1. Sürdürülebilir ve yeşil işletme stratejilerine motive eden kriterler



Müşterilerin talepleri işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemesinde baskı unsuru olabilmektedir. Bireysel müşteri özelinde; yeşil ürünler hakkındaki bilgileri, farkındalıkları, bilinç düzeyleri ve ahlaki değerleri gibi etkenler nedeniyle işletmelerden yeşil ve sürdürülebilir yaklaşıma sahip olmaları talepleri olabilir. Kurumsal müşteriler



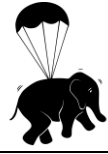
perspektifinden ise; kendi yeşil hedeflerine ulaşabilmek için, kendi müşterilerinin talepleri doğrultusunda ya da kendi sektörel regülasyonlarına uygun olabilmesi nedeniyle böyle bir talepte bulunabilirler. Her iki müşteri grubu açısından ele alındığında satın aldıkları ürünün nasıl üretildiğine ve süreçte çevreye etkilerinin nasıl olduğuna yönelik artan bir müşteri bilincinin varlığından söz edilebilir. Müşterilerin sahip olduğu çevre bilinci onları sürdürülebilir ve yeşil yaklaşımlara sahip ve bu stratejileri benimseyen işletmelerin tercih edilmesine yönlendirmektedir. Dolayısıyla müşterilerin talepleri motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Tedarikçilerin motive edici bir kriter olarak ele alınması işletmeler ile kurdukları ilişkiler ve işletmeler üzerindeki etki güçlerinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler günümüz rekabet koşullarında maliyetlerini düşürmek ve çeşitli rekabet avantajları elde etmek için tedarikçiler ile yakın ilişkiler geliştirme çabası içerisindeyler. Bu çaba da tedarikçilerin taleplerinin işletme üzerindeki önemini artırmaktadır. Tedarikçiler de müşteriler ile benzer gerekçeler ile işletmelerden yeşil ve sürdürülebilir bir yaklaşıma sahip olmaları beklentisi içerisinde olabilmektedirler. Bu şartlar altında yeşil ve sürdürülebilir yaklaşıma sahip olan işletmeler tedarikçi ilişkilerinde avantaj sahibi olacaklardır.

Yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlar maliyet avantajları da sağlayabilmektedir. Bu avantajlara örnek olarak, sürdürülebilir teknolojilerin kullanılması yoluyla sağlanan maliyet avantajları, geri dönüştürülebilir hammadde kullanımları ve bu sayede hammadde maliyetlerinin düşürülmesi, enerji tasarruf uygulamaları nedeniyle enerji maliyetlerinin sürekli attığı günümüz koşullarında daha az enerji tüketilmesi, az atık üretim yaklaşımları dolayısıyla hammaddenin daha verimli kullanılması gösterilebilir. Ayrıca yeşil üretime yönelik yeni teknolojilerin ilk yatırım maliyetleri yüksek olsa da süreç içerisinde üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamaktadır (Andersen, 2021; Dangelico vd., 2017). Bu avantajlar da işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşıma sahip olmalarında teşvik edici olacaktır.

Yeşil bir imaj oluşturmak kimi zaman işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlara sahip olmasında etkili olabilmektedir. İtibar yönetimi kapsamında böyle bir imaja sahip olmak ve bu sayede de hem rekabet avantajı elde etmek hem de pazar payını genişletmek gibi hedefler söz konusu olabilmektedir. İşletmeler açısından müşterilerin nazarında da iyi ve güçlü bir imaja sahip olmak arzu edilen bir durumdur. Dolayısıyla yeşil imaj/itibar motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Kanun ve yönetmelikler işletmeleri yeşil ve sürdürülebilir yaklaşım ve uygulamalara zorlayan başlıca etkenlerdendir. Son yıllarda ülkeler tarafından sürdürülebilirliğe ilişkin yapılan kanuni düzenlemeler artmıştır. Bunlar içerisinde hava kirliliği ve emisyon salınımına yönelik, enerji tüketimine yönelik, su kullanımına yönelik, atık ve geri dönüşüme yönelik birçok düzenleme yer almaktadır. Sektör bazlı değişiklik gösteren bu kanuni düzenlemelere göre işletmeler cezai yaptırımlara maruz kalmamak ve faaliyetlerini devam ettirmek için bu düzenlemelere uygun hareket etmektedirler. Bu nedenle kanun ve yönetmelikler motive edici/itici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.



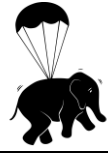
Kanun ve yönetmeliklere benzer şekilde devletler tarafından düzenlenen fakat zorlayıcılığı ya da cezai karşılığı olmayıp, işletmeleri gönüllü olarak yeşil ve sürdürülebilir uygulamalara yönlendiren, ödüllendirici teşvik düzenlemeleri söz konusudur. Bu teşvikler çeşitli ödülleri, AR-GE desteklerini, yeşil yatırım sübvansiyonlarını ve bazı vergi muafiyetlerini kapsamaktadır. İşletmeler bu teşviklerden istifade edebilmek için gönüllü olarak yeşil ve sürdürülebilir uygulamalara yönelmektedirler (Tan vd., 2022). Teşvikler, kanun ve yönetmeliklerden farklı olarak ödüllendirici yaptırımlara sahip olması nedeni ile onlardan ayrılarak başlı başına bir motivasyon kriteri olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Yeşil ve sürdürülebilir yaklaşım ve uygulamalar işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu avantaj etkin ve verimli kaynak kullanımı, yeşil ve kaliteli ürünler kullanılması, yeşil yaklaşımlar nedeni ile oluşan kurumsal itibar, yeşil teknolojiler, süreçler ve iş modelleri ile rekabetçi ortamın dönüştürülmesi yoluyla liderlik yapılması gibi çeşitli etkenler ile oluşabilmektedir. Buradan hareketle rekabet avantajı sağlama faktörü motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Küresel çevre baskıları ve kamuoyu bilinci zorlayıcı bir etken olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Çevreci sivil toplum kuruluşları, basın yoluyla kamuoyunun çevre konularında bilinçlendirilmesi, buna yönelik reklam ve kamu spotları, bilgilendirme konferansları gibi çeşitli etkenler yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımları hayatlarına dahil etme konusunda işletmeler için zorlayıcı etkenlerdendir. Bu nedenle küresel çevre baskıları ve kamuoyu bilinci motive edici/itici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Medya, yatırımcılar, girişimciler, sosyal kuruluşlar, devlet kuruluşları, çalışanlar gibi işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve etkileme potansiyeli olan tüm çeşitli faktörler işletmelerin geniş yelpazede iç ve dış paydaşlarını oluşturmaktadır. Günümüzde sürdürülebilirliğin öneminin artması ile birlikte bu paydaşların hem bilinç düzeyleri artmakta hem de çevresel etki raporuna bağlı iş yapmak gibi çeşitli argümanlar vasıtasıyla işletmenin faaliyetlerini etkileyecek eylemlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla paydaş/yatırımcı baskıları işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımları üzerinde etkili olma potansiyeline sahiptir ve motive edici/itici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

İşletmelerin kaptan köşkünde bulunup kumanda eden kişiler olarak yöneticilerin, yeşile ve sürdürülebilirliğe ilişkin inançları, vizyonları, bu yöndeki yeniliklere açık olmaları, ahlaki, manevi ve etik değerlerinin tamamı yöneticilerin vasfında işletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yaklaşımlarına yön vermektedir. Özellikle KOBİ statüsündeki firmalar için düşük kurumsallık da söz konusu olduğunda firma tamamıyla onu yöneten bireylerin güdümünde, onların kişisel özelliklerini yansıtır davranışlar sergileyecektir (Yorulmaz, 2023a). Dolayısıyla yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İşletmeleri sürdürülebilirliğe, yeşil stratejiler belirlemelerine motive eden faktörlerin önem sıralamasında Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi tercih edilmiştir. Kullanılan yöntemin detayları ve matematiksel denklemler bu başlık altında sunulmaktadır.

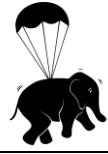
Araştırmada işletmelerin sürdürülebilir stratejileri benimsemelerinin, sahip olmalarının ve uygulamalarının teşvik edilmesi karar problemi olarak ele alınarak, buna yönelik adımlar atılabilmesi ve politikalar geliştirilebilmesi için onları motive eden faktörlerin/kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için karmaşık bir karar verme sürecinin çeşitli faktörlerinin hiyerarşik olarak ölçülmesini ve bir bütün halinde birleştirilmesini kolaylaştıran AHP yöntemi (Russo ve Camanho, 2015) tercih edilmiştir. Yöntem işletme, mühendislik, sağlık ve çevre yönetimi gibi farklı alanlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Eti vd., 2023). Yöntem kapsamında oluşturulan kriterler sistematik ve nesnel bir yaklaşımla her bir kriterin veya hedefin önem derecesini belirlemeye yönelik olarak karşılaştırılmaktadır. Yöntem sayesinde en uygun alternatifin seçilmesi için bir tercih sıralaması belirlenmektedir. Bu yöntem ile karar verme sürecindeki belirsizlik ve yanlılık azaltılmaktadır (Ghaleb vd., 2022).

Çok kriterli karar verme yöntemlerinin en büyük avantajı, sayısal ölçüm imkânı olmayan olgular ile birlikte sayısal değere sahip değişkenleri bir arada analiz edebilmesidir. Söz konusu yöntemler, sayısal verinin elde edilmesi mümkün olmayan çalışmalarda, uzman değerlendirmeleri ile çalışmaya özgünlük katmaktadır. AHP yöntemi, bir hedef üzerindeki faktörlerin değerlendirilmesini ve sıralamasını sağlayan literatürde sıklıkla başvurulan çok kriterlik karar verme yöntemidir. Söz konusu çalışmada ele alınan kavramların sayısal verilerinin elde edilmesinin mümkün olmamasından ötürü çalışmada AHP yöntemi tercih edilmiştir.

Bu yöntem kapsamında tekstil alanında en az beş yıllık deneyime sahip üç uzman, karar alıcı grubunu oluşturmuştur. Uzmanlardan ikisi yeşil stratejiler uygulayan işletmelerin üst düzey yöneticisi olup üçüncü uzman ise tekstil ve sürdürülebilirlik alanında çalışmalar yapan deneyimli bir akademisyendir. Bu uzmanlar Saaty'nin (1980) dokuzlu ölçeğine göre kriterleri ikili olarak değerlendirme yapmışlardır. Uzman değerlendirme verileri yüz yüze ortamda katılımcı uzman tarafından araştırmacının tabletinde yer alan anketin doldurulması ile elde edilmiştir. Uzman değerlendirmelerden hareketle de karar matrisi oluşturulmuştur.

Bu yöntem kapsamında aşağıdaki adımlar izlenmiştir (Eti vd., 2023; Ghaleb vd., 2022)

- Karar verme probleminin çözümüne ilişkin hedef altında birbirinden bağımsız ve eşit düzeyde kriterler oluşturulması,
- Saaty (1980) ölçeğindeki “Birinci kriter ikinci kritere göre ne derece önemlidir?” sorularına cevap aranarak alınan yanıtlarla birlikte köşegen elemanları 1 olan bir karar matrisi oluşturulması (1),



$$D = \begin{bmatrix} 1 & \cdots & d_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/d_{1n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

- Karar matrisi elemanlarının sütun toplamlarına bölünerek normalize edilmesi (2),

$$n_{ij} = \frac{d_{ij}}{\sum d_{ij}} \quad (2)$$

- Kriterlerin öncelik değerlerinin belirlenmesi için karar matrisinin satır ortalamalarının alınması (3),

$$w_j = \frac{\sum_{i=1}^n n_{ij}}{n} \quad (3)$$

- Tutarlılık analizi yapılarak Tutarlılık İndeksi (CI), Rastgele İndeks (RI) ve Tutarlılık Oranı (CR) değerlerinin belirlenmesi (4, 5, 6),

$$CI = \frac{\lambda_{mak} - n}{n - 1} \quad (4)$$

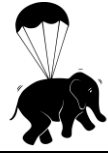
$$\lambda_{mak} = \frac{1}{n} \sum \frac{\sum d_{ij} w_j}{n} \quad (5)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (6)$$

CR değeri 0,1'den küçük olması durumunda ağırlıklar tutarlı kabul edilmektedir (Tepe ve Eti, 2022; Silahtaroglu vd., 2021; Dinçer vd., 2022).

4. BULGULAR

Bu araştırmanın amacı işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Bunun için Şekil 1'de yer alan hiyerarşik olarak eşit düzeye sahip kriterler AHP metodolojisi kullanılarak değerlendirilmiştir. Alan uzmanlarının 9 puanlık karşılaştırma ölçeğine dayalı değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlar ve karar matrisi Tablo 1'de sunulmaktadır.



Tablo 1. Karar matrisi

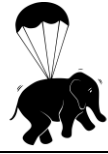
Kriter	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
(K1) Müşterilerin talebi	1	1,709	3,684	0,302	1,775	0,685	2,519	0,605	0,693	0,398
(K2) Tedarikçilerin talebi	0,584	1	0,873	0,421	0,584	1,778	0,766	0,211	0,949	0,316
(K3) Maliyet verimliliği	0,271	1,144	1	0,218	0,446	0,216	0,344	0,302	1,1	0,146
(K4) Yeşil imaj/itibar oluşturmak	3,301	2,371	4,578	1	1	0,464	0,605	1,912	2,201	2,466
(K5) Kanunlar ve yönetmelikler	0,563	1,709	2,24	1	1	1,442	3,684	1,259	1	0,542
(K6) Teşvikler	1,459	0,562	4,61	0,464	0,693	1	0,569	1,185	1,572	0,24
(K7) Rekabet avantajı sağlaması	0,396	1,304	2,904	1,65	0,271	1,754	1	0,5	1,077	0,436
(K8) Kamuoyu bilinci ve küresel çevre baskıları	1,65	4,717	3,301	0,522	0,793	0,843	2	1	1,259	0,893
(K9) Paydaş/yatırımcı talebi/baskısı	1,442	1,052	0,908	0,454	1	0,635	0,928	0,793	1	0,321
(K10) Yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri	2,506	3,158	6,804	0,405	1,842	4,16	2,289	1,118	3,107	1

Tablo 1 uzman değerlendirmelerinin genel sayılarının ortalama değerlerini göstermektedir. Karar matrisi üzerinde AHP işlemi gerçekleştirilmiş ve karşılık gelen ağırlıklar hesaplanmıştır. Tablo 2’de ise ilgili tutarlılık oranı değerlerinin özeti sunulmaktadır.

Tablo 2. Karar ağırlıkları ve tutarlılık

Kriter	Ağırlık	Sıralama
Yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri	.181	1
Yeşil imaj/itibar oluşturmak	.160	2
Kamuoyu bilinci ve küresel çevre baskıları	.118	3
Kanunlar ve yönetmelikler	.112	4
Müşterilerin talebi	.092	5
Rekabet avantajı sağlaması	.088	6
Teşvikler	.083	7
Paydaş/yatırımcı talebi/baskısı	.069	8
Tedarikçilerin talebi	.058	9
Maliyet verimliliği	.037	10
CI= .124 RI= 1,49 CR= .083		

Tablo 2 verilerine göre elde edilen CR değeri 0,1'den küçük olduğu için karar matrisinin tutarlı olduğu söylenebilir. Tabloda kriterlerin motivasyon güçleri yüksekte düşüğe doğru sıralı olarak yer almaktadır. Kriter ağırlıkları incelendiğinde; yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri kriteri 0,181 ile en yüksek önem ağırlığına sahip olup, işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan en etkili kriter olduğu kabul edilebilir. Yeşil imaj/itibar oluşturmak 0,160 ağırlık değeri ile ikinci sırada gelmektedir.



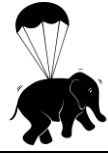
Sırasıyla kamuoyu bilinci ve küresel çevre baskıları, kanunlar ve yönetmelikler ve müşterilerin talebi kriterleri ortalama önem ağırlığına sahiptir. Tüm kriterler arasında ise maliyet verimliliği kriteri en düşük önem ağırlığına sahip kriter olarak öne çıkmıştır.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Sürdürülebilir ya da yeşil işletme stratejileri son yıllarda yönetim ve strateji alanında çalışan akademisyenlerin dikkatini çekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir ya da yeşil stratejilere sahip olmalarının Doğal Kaynak Temelli Teori'nin savlarından hareketle işletmeler için rekabet avantajı oluşturacak bir yetenek olduğu ön kabulü ile işletmelerin bu stratejilere sahip olmalarının nedenleri, strateji çeşitleri, öncülleri, sonuçları, etkileşimleri gibi konularda daha fazla araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bu araştırmalar politika yapıcılar için de işletmeleri yeşil stratejiler tercih etmeye yöneltme konusunda yol gösterici olacaktır. Bu araştırmada da işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan faktörlerin önem dereceleri araştırılarak literatürdeki boşluğa ve ihtiyaca yönelik özgün katkılar sunulmaktadır. Ayrıca araştırmanın tekstil sektöründeki KOBİ'ler özelinde yapılması çeşitli çevresel regülasyonların söz konusu olduğu günümüzde hem işletmelere hem de endüstriyi yönlendirme rolü bulunan devlet kurumlarına yönelik pratik katkılar da sunmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre işletmelerde yeşil stratejilerin benimsenmesinde motivasyon gücü en yüksek iki kriter, herhangi bir zorlama olmadan işletmelerin kendi tercihi olarak yeşil stratejileri benimsemesine işaret etmektedir. Bu kriterler, herhangi bir mevzuat, düzenleme, kanun ya da dış baskıya dayanmayan çeşitli dinamiklerden beslenmektedir. Sonuçlara göre en yüksek motivasyon gücüne sahip olan kriter yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleridir. Tüm kriterler göz önünde bulundurulduğunda bu bulgu sürpriz bir bulgu gibi gözükse de literatürde son zamanlarda bu bulguyu destekleyecek sonuçlar elde edilmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetimi alanında çalışma yapan Ren ve diğerleri (2018), liderlik ve kültürü yeşil insan kaynakları strateji ve politikalarının öncüllerinden birisi olarak ortaya koymuşlardır. Daha sonra yapılan başka bir çalışma ile bu bulguyu ampirik olarak test ederek üst yöneticinin çevre inancının yeşil insan kaynakları strateji ve politikalarının tercih edilmesinde yüksek derecede ilişkili olduğunu kanıtlayarak, çevre yönetimi ile ilgili sıklıkla göz ardı edilen rolünü vurgulamışlardır (Ren vd., 2022).

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar firma yöneticilerinin sürdürülebilirliğe olan bakışı, yaklaşımı ve dolayısıyla desteğinin işletmelerin sürdürülebilirlik ile olan ilişkilerindeki rolünün yadsınamayacağını kanıtlamaktadır. Özellikle KOBİ statüsündeki şirketler yapıları nedeniyle sahiplerinin ya da üst yöneticilerin karakteristik özelliklerini sergilemektedirler (Yorulmaz, 2023a). Bu nedenle yeşile ve sürdürülebilirliğe olan inanışları, ahlaki değerleri firmanın sürdürülebilir faaliyetlerinde en temel yönlendirici olmaktadır. İlyas vd. (2020) tarafından yapılan bir araştırmada Pakistan'da imalat sektöründeki KOBİ'ler bağlamında üst yönetimin desteğinin yeşil tedarik zinciri uygulamalarında önemli bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Benzer

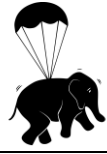


sonuçlara ulaşan Chu vd. (2017) üst yönetimin yeşil tedarik zinciri uygulamalarındaki çok güçlü etkisini kanıtlamaktadır.

Literatürde yer alan çeşitli araştırmaların ulaştığı sonuçlar da sürdürülebilirlik yolunda üst yönetimlerin desteğine ve kurumsal sosyal sorumluluk benzeri uygulamalara katılımına işaret etmektedir (Burki vd., 2019; Sarvaiya vd., 2018; Yıldız Çankaya ve Sezen, 2019). Bu desteğin sağlanabilmesi için de KOBİ yöneticilerinin sürdürülebilirliğe olan yenilikçilik eğilimleri, çevre sorunlarına ilişkin farkındalıklarının yanı sıra bu konuda ahlaki ve manevi değerlere sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Aynı doğrultuda üst yönetim desteğinin eksik olması durumunda şirketler dış çevreden gelen çevresel sürdürülebilirlik taleplerini ve baskılarını görmezden gelebilir, çalışanlar yeşil uygulamalara karşı direnç gösterebilir ve sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesinde başarısız olunabilir (Chu vd., 2017). Sürdürülebilirlik temalı uygulama ve programların başarılı olabilmesi için üst yönetimin katılımı ve desteği gereklidir (Sarkis vd., 2010).

Yüksek önem derecesine sahip bir diğer motive edici faktör ise yeşil imaj/itibar oluşturulması olup, literatürde yer alan araştırmalar kanıtlamıştır ki yeşil imaj oluşturulması firmanın paydaşları ve müşterileri tarafından olumlu karşılanmakta, karlılığı olumlu yönde etkilemekte ve çevre duyarlılığı yüksek olan müşterilerin firmaya kazandırılmasını sağlamaktadır (Yin vd., 2022). Ampirik olarak da kanıtlanan somut kazanımlar bu kriterin motivasyon gücünün arkasındaki temel dinamiklerdendir. Firmalar bu somut kazanımları elde etmek amacıyla yeşil imaj/itibar oluşturmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Literatürde yer alan araştırmalarla da kanıtlandığı şekliyle sürdürülebilirlik temelli yeşil yaklaşım ve uygulamalar yeşil imaj/itibar oluşturulmasında yüksek etki derecesine sahiptir (Hameed vd., 2022). Bu doğrultuda işletmelerin yeşil stratejiler uygulaması da bu amaca hizmet etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre maliyet verimliliği görece en düşük itici etkiye sahip faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte literatürde yer alan farklı araştırmalarda yeşil uygulamalarla uğraşan işletmelerin çevresel kaynakları korumak için maliyet tasarrufu uygulamalarına yönelmekte olduğu ve bu sayede performanslarında artış olduğu sonuçları yer almaktadır (Chege ve Wang, 2020; Yun vd., 2022). Bu araştırmanın sonuçlarının literatürde yer alan araştırma sonuçlarına tam destek vermemesinin nedenleri firma ölçek farklılıkları ya da bağlamsal koşullarda aranabilir. Yapılan araştırmalar yeşil ve sürdürülebilir üretim sistemlerinin edinilmesi ve entegrasyonu için gereken sermayenin KOBİ'lerin sınırlı kaynakları üzerinde yük oluşturduğuna işaret etmektedir (Purwandani ve Michaud, 2021). Üretimde atıkların bertaraf edilmesi, kirlilik kontrolü gibi sürdürülebilir teknolojilerin ilk yatırım maliyetleri çok yüksek olabilmektedir (Esty ve Winston, 2009; Guang Shi vd., 2012). Bu maliyetlere ilave olarak çalışanları bu yeni teknolojilere adapte etmek için eğitim maliyetleri (Gallardo vd., 2018; Museli ve Jafari Navimipour, 2018) ve bu teknolojilere yönelik işletme ve bakım maliyetleri de söz konusu olmaktadır (Wong vd., 2020). Tüm bu maliyetler işletmelerin sürdürülebilir teknolojilere yatırım yapma kararlarını etkileyen en önemli etkenlerdendir (Appiah vd., 2023).

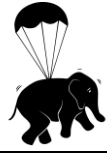


Büyük firmalara kıyasla başta fon eksikliği gibi çeşitli zayıflıkları bulunan KOBİ'ler genelde hayatta kalma, varlıklarını devam ettirme yönünde reflekslere sahiptir ve çevresel eylemlerin uygulanması için mali desteklere ihtiyaç duyarlar (Ilyas vd., 2020; Yorulmaz vd., 2023). Maliyet verimliliğinin düşük motivasyon gücüne sahip olması KOBİ'lerin yeşil uygulamaları maliyet verimliliği sağlama aracı olarak görmedikleri ve ötesinde bunun tersi olarak ek maliyetler getirici uygulamalar olarak gördüklerine işaret etmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçları göstermiştir ki gerek ilk yatırım maliyetlerinin gerekse çeşitli ilave maliyetlerin varlığı, sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'lerde her ne kadar yatırım sonrası ilerleyen dönemlerde maliyet avantajı sağlama potansiyeli olsa da motive edici gücü görece düşük kalabilmekte, bir başka perspektiften bakıldığında ise bariyer oluşturma potansiyeli dahi bulunmaktadır.

İşletmeleri yeşil stratejiler uygulamaya iten bir başka motivasyon faktörü olarak kanunlar ve yönetmelikler diğer faktörlere kıyasla görece ortalama bir güce sahiptir. Kanun ve yönetmelikler yaptırım gücüne sahip zorlayıcı faktörler olmalarına rağmen işletmeleri yeşil stratejiler uygulamaya iten en güçlü faktör değildirler. Ayrıca kanun ve yönetmeliklere benzer şekilde teşvikler de olumlu anlamda itici güce sahip olmalarına rağmen araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur ki yeşil stratejilere motive etme konusunda diğer faktörlere kıyasla görece düşük güce sahiptirler. Bu da gerek kanun ve yönetmelikler anlamında gerekse sektör bazlı ve KOBİ ölçeği için teşviklerin yetersiz olabileceğine işaret etmektedir. KOBİ'ler yeşil uygulamalar için devlet kurumlarının güçlü yardımlarına ihtiyaç duymaktadırlar (Ilyas vd., 2020).

Tüm bu sonuçlardan hareketle çevresel sürdürülebilirlik amacına ulaşabilmek adına gerek devlet yetkililerine gerekse işletme yöneticilerine yönelik çeşitli çıkarımlarda bulunulabilir ve gelecek araştırmalar için bazı yollar açılabilir. Yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin işletmeleri yeşil stratejiler uygulamaya motive eden en güçlü faktör olması nedeniyle özellikle işletme yöneticilerine yönelik devlet tarafından çevre bilinci ve farkındalığını arttıracak çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar için çevreci sivil toplum kuruluşları ile anlaşmalar yapılabilir ve ortak projeler geliştirilebilir. Bir diğer güçlü motivasyon faktörü olarak yeşil imaj/itibar oluşturulmasına yönelik olarak mentorluk projeleri geliştirilebilir. Böylelikle özellikle ihracata yönelik bir değer oluşturulması yolunda mesafe alınabilir.

Sürdürülebilirlik amacının gerçekleştirilmesi adına işletmeleri sürdürülebilir stratejiler uygulamaya iten zorlayıcı faktörlerden olan ve araştırma sonucuna göre görece düşük itici güce sahip olan kanunlar ve yönetmelikler arttırılabilir ve güçlendirilebilir. Ayrıca kanun ve yönetmeliklerin ceza yaptırımının tersi olarak ödül anlamında pozitif zorlayıcılığa sahip teşvikler de sektör özelinde ve KOBİ ölçeği için arttırılabilir. Ayrıca en düşük motivasyon faktörü olarak öne çıkan maliyet verimliliğine yönelik, motivasyon gücünün arttırılması yönünde çalışmalar yapılabilir. Özellikle enerji maliyetlerinin hızlı bir artış ivmesine sahip olduğu günümüzde sürdürülebilir stratejiler yoluyla enerji paradigmasının değiştirilmesi KOBİ'ler için maliyet avantajları sağlanması yönünde fırsatlara işaret etmektedir (Shields ve

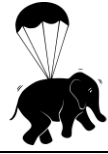


Shelleman, 2015). Bu doğrultuda KOBİ'lere gerek devlet gerekse sürdürülebilirlik temalı sivil toplum kuruluşları aracılığı ile sürdürülebilirlik yoluyla maliyet azaltımı sağlanmasına yönelik üst yönetim düzeyinde verilecek eğitimler ve bilgilendirme toplantıları ile sürdürülebilir stratejiler oluşturulmasına yönelik; çalışanlara yönelik ise enerjinin verimli ve tasarruflu kullanılmasına yönelik verilecek eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile farkındalıklar oluşturulabilir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında devlet kademelerine ve sivil toplum örgütlerine yönelik öneriler sunulmaktadır. Sivil toplum ve devlet işbirliği ile su kullanma bilinci, sıfır atık, enerji tasarrufu gibi konularda düzenlenecek eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri ile işletme yöneticilerinde çevreye yönelik farkındalık oluşturulması, ahlaki ve manevi değerlerin inşası sağlanmalıdır. Devlet tarafından KOBİ'leri sürdürülebilirliğe teşvik etme yönünde kanuni düzenlemeler, teşvikler ve istisnalar sağlanmalı ve var olanlar artırılmalıdır. Sonuçlardan hareketle devlet tarafından işletmelerde yeşil stratejiler uygulamanın maliyet verimliliği sağlayacağı algısını arttırmaya yönelik projeler geliştirilmelidir. Sadece uygulanacak tasarruf tedbirleriyle bile oluşacak maliyet avantajlarına ilişkin farkındalık oluşturulmalıdır. Ayrıca çevreci teknolojilerin ilk yatırım maliyetleri için özellikle KOBİ'lere yönelik çeşitli destekler sağlanmalıdır. İşletmelerin yeşil imaj oluşturabilmelerine yönelik kamu kurumları aracılığı ile destek programları oluşturulmalıdır. Kamuoyu bilincini arttırarak işletmeler üzerinde sürdürülebilirlik baskısı kurulabilmesi için sivil toplum kuruluşları aracılığı ile yapılacak farkındalık temalı programlara destek verilmelidir.

Sonraki çalışmalarda yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin yüksek çıkan önem derecesi toplumsal kültür bağlamında ele alınarak altta yatan etkenler ampirik olarak test edilebilir. Ayrıca maliyet verimliliğinin görece düşük önem derecesine sahip olması sonucundan hareketle yeşil ve sürdürülebilir stratejilerin işletmelerdeki maliyet verimliliğine etkileri hem nicel hem de algısal bağlamlarda araştırılabilir. Her ne kadar bu araştırma Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lere odaklanarak sektör ve firma büyüklüğü anlamında branşlaşmış olsa da yeşil stratejiler ve sürdürülebilirlik çok geniş bir alandır. Yeşil stratejiler ya da sürdürülebilirlik uygulamalarını genel perspektiften ele almak bu araştırmanın sınırlılıklarındandır. Sonraki çalışmalarda yeşil stratejilere odaklanarak uygulanacak strateji türü bazında motivasyon faktörlerinin araştırılması tavsiye edilmektedir. Örneğin tasarruf stratejisi uygulayan şirketlerin motivasyonları ile sosyal sorumluluk (*charitable giving*) ya da ürün yönetimi stratejilerini uygulayan şirketlerin motivasyonları arasındaki farkların araştırılması önerilmektedir.

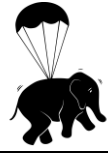
Ayrıca sonraki çalışmalar benzer araştırmaları diğer sektörler için tekrarlayabilir ve böylelikle sektörler arasındaki potansiyel farklar analiz edilerek politikalar geliştirilebilir. Benzer şekilde büyük işletmelere odaklanılarak KOBİ'ler ile büyük işletmeler arasındaki potansiyel motivasyon farklılıkları ve bunların kök nedenleri analiz edilebilir. Bu alandaki çalışmaların bu şekilde çeşitlendirilmesi ile Türkiye için ampirik çalışmaları içeren zengin bir literatür



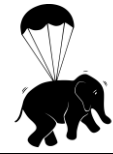
oluşturularak ülke olarak sürdürülebilirliğe yönelik politikalar geliştirilmesinde bilimsel temelli rehberler oluşturulabilir.

Kaynakça

- Adomako, S., Simms, C., Vazquez-Brust, D., & Nguyen, H. T. (2023). Stakeholder green pressure and new product performance in emerging countries: A cross-country study. *British Journal of Management*, 34(1), 299-320.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Akatay, A., & Aslan, Ş. (2008). Yeşil yönetim ve işletmeleri ISO 14001 sertifikası almaya yönelten faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 313-339.
- Andersen, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation: The influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. *Technovation*, 104, 102254.
- Appiah, M. K., Ameko, E., Asiamah, T. A., & Duker, R. Q. (2023). Blue economy investment and sustainability of Ghana's territorial waters: an application of structural equation modelling. *International Journal of Sustainable Engineering*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/19397038.2023.2195422>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bilal, A., Li, X., Zhu, N., Sharma, R., & Jahanger, A. (2022). Green technology innovation, globalization, and CO2 emissions: Recent insights from the OBOR economies. *Sustainability*, 14(1), 236.
- Burki, U., Ersoy, P., & Najam, U. (2019). Top management, green innovations, and the mediating effect of customer cooperation in green supply chains. *Sustainability*, 11(4), 1031.
- Carvalho, N., Chaim, O., Cazarini, E., & Gerolamo, M. (2018). Manufacturing in the fourth industrial revolution: A positive prospect in sustainable manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 21, 671-678.
- Cevherli, F., & Orhan, Z. H. (2021). Havayı kirletme hakkı satın alınabilir mi?: İslam Hukuku'nda çevrenin korunması perspektifinden Kyoto Protokolü. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 7(3), 286-305.
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60, 101210.



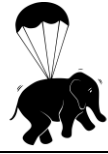
- Choudhary, K., & Sangwan, K. S. (2022). Green supply chain management pressures, practices and performance: A critical literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 29(5), 1393-1428.
- Chu, S. H., Yang, H., Lee, M., & Park, S. (2017). The impact of institutional pressures on green supply chain management and firm performance: Top management roles and social capital. *Sustainability*, 9(5), 764.
- Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490-506.
- Dışişleri Bakanlığı. (t.y.). *BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi*. <https://www.mfa.gov.tr/bm-iklim-degisikligi-cerceve-sozlesmesi.tr.mfa> (Erişim Tarihi: 26 Kasım 2023).
- Dinçer, H., Yüksel, S., & Martínez, L. (2022). Collaboration enhanced hybrid fuzzy decision-making approach to analyze the renewable energy investment projects. *Energy Reports*, 8, 377-389.
- Esty, D. C., & Winston, A. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Eti, S., Dinçer, H., Gökalp, Y., Yüksel, S. & Kararoğlu, D. (2023). Identifying key issues to handle the inflation problem in the healthcare industry caused by energy prices: An evaluation with decision-making models. In U. Akkucuk (Ed.), *Managing inflation and supply chain disruptions in the global economy* (pp. 162-178). IGI Global.
- Gallardo, G., Hernantes, J., & Serrano, N. (2018). Designing SaaS for enterprise adoption based on task, company, and value-chain context. *IEEE Internet Computing*, 22(4), 37-45.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196-215.
- Ghaleb, H., Alhajlah, H. H., Bin Abdullah, A. A., Kassem, M. A., & Al-Sharafi, M. A. (2022). A scientometric analysis and systematic literature review for construction project complexity. *Buildings*, 12(4), 482.
- Guang Shi, V., Lenny Koh, S. C., Baldwin, J., & Cucchiella, F. (2012). Natural resource based green supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 54-67.
- Hameed, I., Hussain, H., & Khan, K. (2022). The role of green practices toward the green word-of-mouth using stimulus-organism-response model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 1046-1061.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.



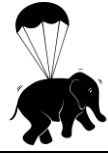
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479.
- Hu, W. Q., Jin, T., & Liu, Y. (2019). Effects of environmental regulation on the upgrading of Chinese manufacturing industry. *Environmental Science and Pollution Research*, 26, 27087-27099.
- Ilyas, S., Hu, Z., & Wiwattanakornwong, K. (2020). Unleashing the role of top management and government support in green supply chain management and sustainable development goals. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 8210-8223.
- İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği. (2022). 2022 Ocak-Haziran hazır giyim ve konfeksiyon sektörü ihracat performans değerlendirmesi raporu. <https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2022/09/19/2022-2-hazirgiyim-ve-konfeksiyon-sektoru-ocak-haziran-donemsel-bilgi-notu-202209190928530680-5FCB9.pdf> (Erişim Tarihi: 26 Kasım 2023).
- Jeronimo Silvestre, W., Antunes, P., & Leal Filho, W. (2018). The corporate sustainability typology: Analysing sustainability drivers and fostering sustainability at enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(2), 513-533.
- Kaçamak, H., & Uygun, Ö. (2022). Yeşil yönetim modeli önerisi. *Sürdürülebilir Çevre Dergisi*, 2(2), 12-17.
- Koren, Y., Gu, X., Badurdeen, F., & Jawahir, I. S. (2018). Sustainable living factories for next generation manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 21, 26-36.
- Menguc, B., & Ozanne, L. K. (2005). Challenges of the “green imperative”: A natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58(4), 430-438.
- Mittal, V. K., & Sangwan, K. S. (2014). Prioritizing drivers for green manufacturing: Environmental, social and economic perspectives. *Procedia Cirp*, 15, 135-140.
- Museli, A., & Jafari Navimipour, N. (2018). A model for examining the factors impacting the near field communication technology adoption in the organizations. *Kybernetes*, 47(7), 1378-1400.
- Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?. *California Management Review*, 48(2), 127-143.
- Purwandani, J. A., & Michaud, G. (2021). What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs?. *Environment Systems and Decisions*, 41(4), 577-593.
- Quazi, H. A., Khoo, Y. K., Tan, C. M., & Wong, P. S. (2001). Motivation for ISO 14000 certification: Development of a predictive model. *Omega*, 29(6), 525-542.
- Ren, S., Jiang, K., & Tang, G. (2022). Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment. *Human Resource Management*, 61(1), 75-90.



- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803.
- Russo, R. D. F. S. M., & Camano, R. (2015). Criteria in AHP: A systematic review of literature. *Procedia Computer Science*, 55, 1123-1132.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill.
- Saeed, M. A., & Kersten, W. (2019). Drivers of sustainable supply chain management: Identification and classification. *Sustainability*, 11(4), 1137.
- Sarkar, A., Qian, L., Peau, A. K., & Shahriar, S. (2021). Modeling drivers for successful adoption of green business: An interpretive structural modeling approach. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 1077-1096.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Sartor, M., Orzes, G., Touboulic, A., Culot, G., & Nassimbeni, G. (2019). ISO 14001 standard: Literature review and theory-based research agenda. *Quality Management Journal*, 26(1), 32-64.
- Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). The roles of HRM in CSR: Strategic partnership or operational support?. *Journal of Business Ethics*, 153, 825-837.
- Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 25(2), 59-78.
- Silahtaroglu, G., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2021). Defining the significant factors of currency exchange rate risk by considering text mining and fuzzy AHP. In Silahtaroglu, G., Dinçer, H. ve Yüksel, S. (Eds.), *Data science and multiple criteria decision making approaches in finance: Applications and methods* (pp. 145-168). Springer, Cham.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Symeonidou, S., & Vagiona, D. (2018). The role of the water footprint in the context of green marketing. *Environmental Science and Pollution Research*, 25, 26837-26849.
- Şenocak, B., & Bursalı, Y. (2018). İşletmelerde çevresel sürdürülebilirlik bilinci ve yeşil işletmecilik uygulamaları ile işletme başarısı arasındaki ilişki. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 161-183.
- Tan, K., Siddik, A. B., Sobhani, F. A., Hamayun, M., & Masukujjaman, M. (2022). Do environmental strategy and awareness improve firms' environmental and financial performance? The role of competitive advantage. *Sustainability*, 14(17), 10600.



- Tepe, S., & Eti, S. (2022). A study on strategy development for e-commerce businesses with clustering and spherical fuzzy analytic hierarchy process. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 11(2), 294-302.
- Tsai, S-B., Xue, Y-Z., Huang, P-Y., Zhou, J., Li, G-D., Guo, W-F., Lau, H., & Shang, Z-W. (2015). Establishing a criteria system for green production. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 229(8), 1395-1406.
- Tuna, Ö. (2010). *Çevreye Duyarlılık İşletmelerde Farklılaştırma Stratejisi Olabilir mi?*. <https://danismend.com/makale/cevreye-duyarlilik-isletmelerde-farklilastirma-stratejisi-ol> (Erişim Tarihi: 01 Haziran 2023).
- Tunç, T. (2019). *Yeşil işletme stratejileri ve uygulamaları üzerine nitel bir araştırma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- United Nations Global Compact. (t.y.). *Our Participants*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (Erişim Tarihi: 26 Kasım 2023).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wong, L. W., Leong, L. Y., Hew, J. J., Tan, G. W. H., & Ooi, K. B. (2020). Time to seize the digital evolution: Adoption of blockchain in operations and supply chain management among Malaysian SMEs. *International Journal of Information Management*, 52, 101997.
- Yadav, N., Gupta, K., Rani, L., & Rawat, D. (2018). Drivers of sustainability practices and SMEs: A systematic literature review. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 531-531.
- Yildiz Çankaya, S., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121.
- Yin, C., Salmador, M. P., Li, D., & Lloria, M. B. (2022). Green entrepreneurship and SME performance: The moderating effect of firm age. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(1), 255-275.
- Yorulmaz, H. (2023a). *Dijital çağda KOBİ'lerde örgütsel dayanıklılık için stratejik yönelimler ve esnek çalışma model önerisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Yorulmaz, H. (2023b). Yeşil işletme stratejileri ve sürdürülebilirlik: Bir model önerisi. *Ases International Bandırma Scientific Studies Conference Book*, 860-861.
- Yorulmaz, H., & Baykal, E. (2023). Kobi'lerde stratejik yönelimlerin örgütsel dayanıklılık üzerine etkisi: Pandemi deneyimi. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), 481-509.



- Yorulmaz, H., Baykal, E., & Eti, S. (2023). Effects of teleworking and strategic orientations on resilience in the post-pandemic period. *OPUS Journal of Society Research*, 20(51), 30-42.
- Yun, J. J., Liu, Z., Jeong, E., Kim, S., & Kim, K. (2022). The difference in open innovation between open access and closed access, according to the change of collective intelligence and knowledge amount. *Sustainability*, 14(5), 2574.
- Yusoff, Y. M., Omar, M. K., Zaman, M. D. K., & Samad, S. (2019). Do all elements of green intellectual capital contribute toward business sustainability? Evidence from the Malaysian context using the Partial Least Squares method. *Journal of Cleaner Production*, 234, 626-637.
- Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H., & Mubarak, S. (2022). Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage. *Management Decision*, 60(2), 488-507.
- Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of Cleaner Production*, 210, 563-584.
- Zhao, R., Han, J., Zhong, S., & Huang, Y. (2018). Interaction between enterprises and consumers in a market of carbon-labeled products: A game theoretical analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 25, 1394-1404.
- Zimon, D., Tyan, J., & Sroufe, R. (2020). Drivers of sustainable supply chain management: Practices to alignment with un sustainable development goals. *International Journal for Quality Research*, 14(1), 219-236.

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada yapıcı katkılarda bulunan değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.