

## Research Article (Special Issue) | Araştırma Makalesi (Özel Sayı)

## İmalat sanayinde yeşil pazarlama yöneliminin sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkileri\*

Çilem Eda Hallumoğlu  
Tülin UralDr., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, [cehallumoglu@mku.edu.tr](mailto:cehallumoglu@mku.edu.tr), [0000-0001-8601-4320](https://orcid.org/0000-0001-8601-4320)Prof. Dr., Yeditepe Üniversitesi, [tulin.ural@yeditepe.edu.tr](mailto:tulin.ural@yeditepe.edu.tr), [0000-0002-1873-8906](https://orcid.org/0000-0002-1873-8906)

Corresponding author/Sorumlu yazar: Çilem Eda Hallumoğlu

## Öz

Bu çalışma, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yeşil pazarlama yönelimlerinin sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkilerini kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) yöntemiyle analiz etmektedir. Ayrıca, işletme büyüklüğünün bir düzenleyici değişken olarak modeldeki ilişkiler üzerindeki rolü incelenmiştir. Araştırmada, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı 226 işletmeden çevrimiçi anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılmıştır. Analiz bulguları, yeşil pazarlama yöneliminin stratejik, taktiksel ve örgütsel boyutlarının işletmelerin sosyal performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve taktiksel yeşil pazarlama yöneliminin çevresel performansı da pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çoklu grup analizi sonucunda, küçük ve orta-büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılan iki grup arasında model ilişkileri açısından farklılık gözlenmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeşil Pazarlama, Yeşil Pazarlama Yönelimi, Sürdürülebilir İşletme Performansı **JEL Kodları:** M31

## The impact of green marketing orientation on sustainable business performance in the manufacturing industry

## Abstract

This study examines the effects of green marketing orientation on the sustainable business performance of manufacturing firms using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Additionally, the moderating role of firm size as a categorical variable on the relationships within the model is investigated. The research utilizes data collected through an online survey from 226 firms registered with the Istanbul Chamber of Industry. The findings reveal that the strategic, tactical and organizational dimensions of green marketing orientation create positive effects on the social performance of firms and that tactical green marketing orientation also positively affects environmental performance. Multi-group analysis shows no differences between small and medium-large firms in model relationships.

**Keywords:** Green Marketing, Green Marketing Orientation, Sustainable Business Performance **JEL Codes:** M31

## Extended Summary

The rapid advancement of globalization and industrialization has made the adoption of sustainable practices essential for protecting the environment and preserving ecological balance. While these processes have brought notable benefits to businesses and nations, their negative environmental impacts have raised significant concerns among stakeholders, governments, and international bodies. As a result, environmental sustainability has emerged as a key priority. The increasing global focus on sustainability and climate change has pushed businesses to integrate environmental considerations into both their strategic planning and daily operations, reshaping the competitive environment and prompting businesses to assess the costs and benefits of adopting green practices in their marketing strategies.

Despite the growing interest in green marketing within management and marketing literature, few studies have addressed how businesses can operationalize green marketing strategies effectively. Furthermore, while many studies discuss the theoretical outcomes of environmentally friendly marketing approaches, limited empirical research has explored their influence on

\* Bu çalışma Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda birinci yazar tarafından ikinci yazarın danışmanlığında tamamlanmış olan "İşletmelerin yeşil pazarlama yönelimlerinin sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkileri" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:

Hallumoğlu, Ç. E. & Ural, T. (2025). İmalat sanayinde yeşil pazarlama yöneliminin sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkileri. *KOCATEPEİİBFD*, 27(Özel Sayı), 85-104. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1608804>

sustainable business performance. Notably, there is a lack of research in Turkey examining the relationship between green marketing orientation and sustainable business performance across all organizational dimensions.

This study aims to address these gaps by investigating the effects of businesses' green marketing orientation on their perceived sustainable business performance. It also explores whether these effects differ based on firm size. The research focuses on manufacturing firms registered with the Istanbul Chamber of Industry, specifically those employing more than 10 people and operating in various sectors. Data were collected from 226 top-level and mid-level managers through an online survey conducted between February and October 2023. The respondents included marketing managers, production managers, sustainability managers, and CEOs, with only one respondent per firm participating.

The study employs a structural equation modeling (SEM) approach to analyze the data. Three dimensions of green marketing orientation-strategic, tactical, and organizational-were examined in relation to three aspects of sustainable business performance: environmental, social, and economic performance. Additionally, the moderating role of firm size on these relationships was assessed using multi-group analysis. The analysis was conducted using IBM SPSS 22.0 and SmartPLS 4.0 software. Key findings of the study are as follows:

*Economic Performance:* No significant relationship was found between green marketing orientation dimensions and economic performance.

*Social Performance:* All dimensions of green marketing orientation-strategic, tactical, and organizational-positively influence businesses' social performance.

*Environmental Performance:* Tactical green marketing orientation positively impacts environmental performance, while no significant relationship was observed for strategic and organizational green marketing orientation.

*Moderating Role of Firm Size:* The multi-group analysis revealed no significant differences in the relationships across firm size categories (small versus medium-to-large businesses). Path coefficients for both groups did not differ significantly at the 0.05 level.

The findings highlight the importance of tactical green marketing practices in enhancing environmental performance and underscore the positive influence of green marketing orientation on social performance. However, the absence of a significant relationship with economic performance suggests that businesses may face challenges in directly translating green marketing efforts into financial gains.

The study is structured to progress from a broad conceptual discussion to specific empirical findings. It first introduces the concepts of green marketing, green marketing orientation, and sustainable business performance. It then elaborates on the dimensions of green marketing orientation-strategic, tactical, and organizational-and their potential impacts on the sub-dimensions of sustainable business performance (environmental, social, and economic). A research model, developed based on theoretical and empirical literature, visually represents the study's hypotheses. The methodology section details the research design, data collection, and analysis procedures, followed by a discussion of the results within the context of previous studies.

The study's conclusions provide theoretical and practical insights for researchers and practitioners. It emphasizes the need for further investigation into the economic implications of green marketing and offers recommendations for businesses seeking to enhance their sustainable business performance through green marketing strategies. By addressing gaps in existing literature and providing empirical evidence, this research contributes to advancing understanding of green marketing orientation and its role in sustainable management practices.

## Giriş

Küresel iklim değişikliği, çevre kirliliği, doğal kaynakların korunması ihtiyacı ve çevreyi koruma politikalarının uygulanması gibi faktörler, ekolojik, çevresel ve yeşil uygulamaların yalnızca pazarlama değil, tüm çevresel, sosyal ve ekonomik alanlarda ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Pazarlamanın sürdürülebilirlik temellerine doğru evrilmesiyle, işletmeler çevreye ve gelecek nesillere daha az zarar vererek ihtiyaçları karşılamaya yönelik çabalarını artırmıştır. Bu gelişme, pazarlamacıları, sınırlı kaynakları daha verimli kullanarak sürdürülebilir uygulamaları benimsemeye teşvik etmiştir. Sonuç olarak, sürdürülebilir kalkınma ile ilgili sorunlarla mücadele etmek işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir (Vilkaite vd., 2022, s. 2).

Ticari faaliyet ortamı, çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları ve çevresel düzenlemelere yönelik artan ihtiyaç doğrultusunda önemli bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim, işletmeleri performanslarını artırabilecek yeşil uygulamaları benimsemeye yöneltmektedir. Çeşitli araştırmalar, çevresel stratejilerin uzun vadede işletmelere daha yüksek karlılık sağlayacak rekabet avantajı yaratabileceğini vurgulamaktadır (Leonidou vd., 2013). Önceki çalışmalar (Dangelico ve Vocalelli, 2017; Zhou vd., 2021) ve pazar eğilimleri, yeşil pazarlamaya yönelimin artmakta olduğunu ve kaçınılmaz hale geldiğini belirtmektedir. Çevre koruma uygulamaları ile performans arasındaki ilişki sıkça incelenmiş olsa da yeşil uygulamaların ekonomik açıdan karlı olup olmadığı konusunda bir fikir birliği

oluşmamıştır (Dowell vd., 2017).

Yeşil pazarlama, pazarlama literatüründe önemli bir kavram haline gelmiş olup (Telli, 2023, ss. 13-14), çevresel stratejilerin organizasyonlara değer kattığını, ancak bu stratejilerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için kurumsal stratejiye entegre edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Dangelico vd., 2017). Yeşil pazarlamanın temel amacı, müşterilerin zihninde stratejik olarak yer edinerek rekabet avantajı sağlamaktır. Bunun için, değer zincirindeki tüm paydaşların yeşil pazarlama hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi önemlidir; bu, iş birliği ve çevre bilincini içermektedir (Majeed vd., 2022, s. 4). Önceki çalışmalar, sürdürülebilirliğin yalnızca belirli yönlerine odaklanırken, çok azı ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları bütüncül bir şekilde ele almıştır (Abdul-Rashid vd., 2017). Bu bağlamda, yeşil pazarlama uygulamalarının kurumsal stratejiye entegrasyonu, sürdürülebilirliğin tüm boyutlarında yükümlülüklerin yerine getirilmesi için gereklidir (Braik vd., 2024).

Mukonza ve Swarts (2019), işletmelerin yeşil pazarlama uygulamaları ile genellikle çevresel performanslarını ölçmeye çalıştığını ancak yeşil pazarlamanın ekonomik ve sosyal gelişim üzerindeki rolünü net bir şekilde anlayamadıklarını belirtmiştir. Bu durum, yeşil pazarlamanın sürdürülebilirliğin temel boyutları üzerindeki etkilerinin eşzamanlı olarak incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, üretim yapan işletmelerin yeşil pazarlama yönelimlerinin sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca, yeşil pazarlama yöneliminin sürdürülebilir performansla ilişkisinde işletme büyüklüğünün düzenleyici etkisinin olup olmadığını test etmektir. Bu kavramsal model, alandaki önemli bir araştırma boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Yeşil Pazarlama Kavramı

Pazarlama, işletmelerde çok önemli bir role sahip fonksiyonel alanlardan biridir. İşletme ve toplum arasında köprü kurar, ürün portföyü ve ürün geliştirme süreci üzerinde başlangıçtan ürünün kullanım ömrünün sonuna kadar önemli bir etkiye sahiptir (Braik vd., 2024, s. 770). Yeşil pazarlama, tanımı itibarıyla, çevre açısından güvenli olduğu varsayılan ürün ve hizmetlerin çevresel duyarlılığa dayalı olarak pazarlanmasıdır. Toplumun gereksinimlerini karlı ve sürdürülebilir bir şekilde tanımlamak, öngörmek ve karşılamaktan sorumlu bütüncül bir yönetim sürecidir (Tunç, 2020, s. 105).

Yeşil pazarlama, genellikle *çevresel*, *ekolojik* veya *eko* pazarlama gibi terimlerle de ifade edilebilmektedir (Correia vd., 2023, s. 2). Bu kavram, pazarlamanın en önemli bileşenlerinden biri olan ürün değişiminin çevreye olabilecek olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik bir dizi eylemi kapsamaktadır (Dangelico vd., 2017). Yeşil pazarlama, bir işletmenin faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz etkisini minimize etmeyi hedefleyen bir pazarlama stratejisi olarak tanımlanabilir (Papadas vd., 2017). Çevre faktörünün giderek önem kazanması ile işletmelerin buna bağlı hizmet sunmaları, pazarlama stratejilerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Çevre dostu üretim anlayışı giderek ön plana çıkarken, bu anlayış ile *Yeşil Pazarlama* kavramı içinde stratejiler geliştirilerek hedefe ulaşmaya çalışılmaktadır (Öndoğan, 2018, s. 98).

Yeşil pazarlama kavramı, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşabilmesinde önemli yönetim stratejilerinden biridir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesinde bir fırsat olarak görülmesi, sosyal sorumluluklarla birlikte bazı ahlaki yükümlülükleri de kapsamı, merkezi yönetim baskısı, rakiplerin izledikleri çevresel stratejiler ve yüksek atık bertaraf maliyetleri gibi sebepler yeşil pazarlamaya yönelik eğilimlerin artmasına neden olmuştur (Tunç, 2020, s. 105). Birçok yeşil/çevresel pazarlama tanımı mevcut olsa da genel olarak, bu tanımlar değerlendirildiğinde işletmelerin, ihtiyaçları karlı ve sürdürülebilir bir şekilde karşılaması, faaliyetlerini doğal çevre ve eko-sistemlerle uyumlu olarak yönetmesi anlamına gelmektedir (Dizman ve Taştepe, 2021, s. 559).

### 1.2. Yeşil Pazarlama Yönelimi

Pazarlama faaliyetlerinin ve stratejilerinin uygulanmasında pazarlama yönelimi (oryantasyonu) anahtar kavramlardan biridir (Acosta vd., 2018, s. 1129). Yeşil pazarlama yönelimi, bir işletmenin kurumsal stratejilerinde yönetimdeki başarısını destekleyecek organizasyonel kaynakların edinilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekleyerek işletmenin çevresel bağlamda üstün performans elde edebilmesinde çevresel yeterlilikleri, ürünleri ve hizmetleri araştırıp geliştirdiğini gösterir (Li vd., 2018, s. 925). Yeşil pazarlama uygulamaları, kurumsal eylemleri, süreçleri ve performansları etkileyen ve aynı zamanda işletmenin gelişmekte olan pazarlardaki imajını iyileştiren yeşil pazarlama yönelimini içerir (Mukonza vd., 2019).

Bir işletmenin çevresel hedeflere bağlılık düzeylerini belirlemek ve işletmeye gereken değişimi tanımlamak için genellikle üç boyut kullanılmaktadır. Yeşil pazarlama yöneliminin bu boyutları; *stratejik*, *taktiksel* ve *örgütsel yeşil pazarlama yönelimi* dir (Leonidou vd., 2011). Bu boyutların her biri, yeşil pazarlama literatüründen ortaya çıkan temel temalara odaklanılarak stratejik (uzun vadeli), taktiksel (kısa vadeli) ve örgütsel (içsel) yeşil pazarlama faaliyetleri arasındaki ayrıma dayanmaktadır (Papadas vd., 2017). Aşağıda bu araştırmalardan ortaya çıkan ana temalar kapsamında boyutlar arasındaki kavramsal farklılıklar incelenmiştir:

*Stratejik Yeşil Pazarlama Yönelimi*: Stratejik yeşil pazarlama, çevre stratejilerini uzun vadeli, proaktif yönetim eylemleri ve dış

paydaşlarla iş birlikleri aracılığıyla pazarlama kararlarına entegre etme sürecini ifade eder (Papadas vd., 2017, s. 238). Bu strateji, çevresel etkileri azaltmaya yönelik ürün geliştirme ve üretim süreçlerini içerir, örneğin toksik maddelerin ortadan kaldırılması ve enerji tüketiminin azaltılması gibi (Braik vd., 2024, s. 779).

**Taktiksel Yeşil Pazarlama Yönelimi:** Bu yönelim, kısa vadeli eylemlerle çevre dostu pazarlama karmasını geliştirmeyi amaçlar. Ürün stratejileri, geri dönüştürülebilir malzemelerle çevre dostu ürünler geliştirmeyi içerirken, dağıtımda çevre dostu paydaşlarla iş birliği ve geri dönüşüm teşvik edilir (Leonidou vd., 2013). Tanıtım stratejileri ise çevresel sponsorluklar ve somut çevresel eylemlerle desteklenir (Papadas, 2017, s. 238).

**Örgütsel Yeşil Pazarlama Yönelimi:** Bu yönelim, organizasyon çapında çevresel değerlerin yayılmasını ve yeşil kültürün teşvik edilmesini kapsar (Papadas, 2017, s. 238). Çalışan eğitimi, çevresel liderlik ve çevre bilincini teşvik etme gibi faaliyetler içerir. Yeşil pazarlama stratejisinin, kurum kültürüyle uyumlu hale getirilmesi, organizasyonun performansını iyileştirir ve rekabet avantajı sağlar (Negi vd., 2023; Gupta ve Kumar, 2013; Papadas vd., 2019).

### 1.3. Sürdürülebilir İşletme Performansı

İşletmeler, yalnızca ekonomik faaliyet yürüten organizasyonlar değil, aynı zamanda çevresel etkilerinden de sorumludur (Kraus vd., 2020, s. 1). Ekonomik büyüme, çevresel farkındalık ve sosyal uyumla ilgili endişeler, işletmeleri sürdürülebilirliği stratejilerine entegre etmeye yönlendirmiştir (Hernandez vd., 2020).

İşletme performansı, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini değerlendiren bir süreçtir (Mesci, 2011). Yeşil stratejilerin uygulanabilmesi için tedarik, üretim, lojistik ve dağıtım politikalarında değişiklik yapılması ve çevreye zarar vermeyen teknolojilere yatırım gerekmektedir (Mutingi vd., 2014, s. 2; Fernando, 2019, s. 11).

Sürdürülebilir stratejiler, çevre yönetiminde organizasyonel kaynakların edinimini ve yayılımını destekler (Li vd., 2018, s. 925). Yeşil pazarlama yöneliminin üstün performanstaki rolü göz önüne alındığında, işletmelerin sürdürülebilirlik performansı bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmelidir. Bu çalışmada, sürdürülebilir işletme performansı ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar çerçevesinde ele alınmıştır (Sarwar vd., 2021).

**Ekonomik performans;** çevreyi koruma ve yaşam kalitesini iyileştirme hedefleriyle uyumlu olarak ekonomik büyümeyi temel alır. Satış ve kârlılıkla ilişkilendirilen bu boyut, işletmelerin malzeme, su arıtma, enerji tüketimi, atık tasfiyesi ve çevresel kazalardan kaynaklanan maliyetleri azaltma yetenekleriyle bağlantılıdır (Micheli vd., 2020).

**Sosyal performans,** çevresel sorumlulukları göz ardı etmeden toplumun yaşam kalitesini iyileştirme ve sürdürme başarısını ifade eder (Yusuf vd., 2013). İşletmelere, çalışan güvenliği ve sağlığı, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı gibi avantajlar sunarak olumlu imaj kazandırır. Ayrıca, yeşil tedarik zinciri yönetiminde iyi organize edilmiş ilke ve politikaların önemini vurgular (Sarwar vd., 2021, s. 34).

**Çevresel performans,** kullanılan kaynakların yenilenebilir olmasını ve minimum çevresel etkiyle sürdürülebilirliğini ifade eder (Abdul-Rashid vd., 2017). Bu, verimli ve temiz enerji kaynaklarının kullanımını, atık miktarını azaltan ve kaynak verimliliğini optimize eden süreçlerin uygulanmasını gerektirir. Bu tür girişimler, üretim döngülerini kısaltır, verimsiz süreçleri ortadan kaldırır ve çevresel yaptırımlar nedeniyle oluşabilecek maliyetleri en aza indirir (Fraj, 2011, s. 342).

## 2. Araştırmanın Yöntemi

### 2.1. Hipotez Geliştirme

Ekonomik performans, yeşil stratejilerin finansal ve pazarlama performansındaki iyileşmeleri ve organizasyonel koşulların endüstri ortalamalarına kıyasla iyileşmesini yansıtmaktadır (Zaid vd., 2018). Çevresel stratejiler, işletmelerin kaynak kullanımını daha verimli hale getirmekte ve bu da kurumsal imajı iyileştirirken, aynı zamanda kârlılığı artırmaktadır. Yenilikçi ve eko-verimli çevresel uygulamalar, finansal performansla olumlu ilişki göstermektedir (Fousteris vd., 2018). Sürdürülebilir üretim uygulamalarının ekonomik performans üzerinde pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Abdul-Rashid vd., 2017). Bu nedenle elde edilen bilgiler ışığında, H<sub>1</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** İşletmelerin stratejik yeşil pazarlama yönelimi ile ekonomik performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Leonidou vd. (2013), yeşil ürünler ve yeşil dağıtımın işletmelerin pazar performansını olumlu etkilediğini, yeşil fiyatlandırma ve yeşil promosyon uygulamalarının ise kârlılıkla pozitif ilişkilendirildiğini tespit etmiştir. Mukonza ve Swarts (2019), yeşil fiyatlandırmada pazarlamacıların, yeşil ürünler için daha fazla ödeme yapmaya istekli müşterileri belirleyerek kurumsal kârlılığa katkı sağladığını vurgulamaktadır. İşletmeler, yeşil ürün tasarımlarını benimseyerek çevresel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak tedarikçiler ve distribütörlerden oluşan bir talep zinciri oluşturabilirler (Han vd., 2019). Bu bulgulardan yola çıkılarak H<sub>2</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>2</sub>:** İşletmelerin taktiksel yeşil pazarlama yönelimi ile ekonomik performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Pazarlama unsurlarında çevre dostu uygulamaları benimseyen işletmeler, daha yüksek getiriye ve gelişmiş pazar payına ulaşmada avantaj elde edebilirler (Hassan vd., 2021). Gupta ve Kumar (2013), sürdürülebilir odaklı anlayışın kurum kültürünün bir parçası haline geldiğinde, organizasyonun pazarlama ve yönetim işlevlerinde üstün performans sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca, yeşil pazarlama stratejileri, işletme performansını optimize ederek karlılık ve pazarlama performansını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda malzeme israfını azaltarak maliyetleri düşürmektedir (Fraj vd., 2011). Bu bulgulara dayanarak H<sub>3</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** İşletmelerin örgütsel yeşil pazarlama yönelimi ile ekonomik performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Güçlü bir sosyal performans elde etmek için bir kuruluş, sosyal performansını finansal performansını yönettiği kadar dikkatli ve bilinçli bir şekilde yönetmelidir (Selvam vd., 2016). Fatoki (2019), yeşil pazarlama yöneliminin sosyal performansı artırdığı sonucuna varmıştır. Yeşil pazarlama uygulamaları, işletmelerin paydaşları için sosyal faydalar yaratmada önemli bir rol oynayabilir (Braik vd., 2024). Ayrıca, bu uygulamalar işletmelerin çevresel açıdan öncü olmalarına ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırmalarına yardımcı olarak, yalnızca işletmeye fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sosyal performanslarını da geliştirir (Chung vd., 2020). Bu bulgular göz önünde bulundurularak H<sub>4</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>4</sub>:** İşletmelerin stratejik yeşil pazarlama yönelimi ile sosyal performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Eneizan ve Wahab (2016), yeşil pazarlama uygulamalarının çalışan ve müşteri memnuniyetine yol açabileceğini ve bir işletmenin çevreye ve topluma karşı sosyal sorumluluk geliştirmesine yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Khan vd. (2018), yeşil lojistik operasyonlarının ve üretim uygulamalarının karbon emisyonları ve atıkların azaltılması nedeniyle hava ve su kalitesini iyileştirdiğini ve bunun tüm toplum üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, çevre dostu bir pazarlama stratejisi benimsemek, işletmelerin tüketiciler, toplum ve paydaşlar arasındaki imajını ve itibarını iyileştirerek olumsuz tanıtımdan kaçınmalarına yardımcı olabilir (Papadas vd., 2019). Bu bulgularla elde edilen bilgiler ışığında H<sub>5</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>5</sub>:** İşletmelerin taktiksel yeşil pazarlama yönelimi ile sosyal performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Lamm vd. (2015), çevresel sürdürülebilirliğe değer veren çalışanların, işyerinde sürdürülebilir davranışlara değer verilen algılarının yalnızca sürdürülebilir davranışlarla değil, aynı zamanda olumlu iş tutumlarıyla da ilişkili olduğunu belirtmiştir. Örgütsel yeşil uygulamalar, işletmelerin çalışma koşullarını iyileştirerek, sosyal performanslarını destekleyen ürün imajlarını ve kurumsal itibarlarını geliştirebilir (Wang vd., 2018, s. 10). Bu durum, işletmelerin çevreye fayda sağlayan eylemleri benimseyen çalışanlarını desteklemesiyle sosyal performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında H<sub>6</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>6</sub>:** İşletmelerin örgütsel yeşil pazarlama yönelimi ile sosyal performansı arasında pozitif ilişki vardır.

Mukonza ve Swarts (2020), stratejik düzeyde yeşil pazarlamanın kurumsal imajı ve iş performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Stratejik yeşil pazarlama girişimleri, kuruluşların ürünlerinin, süreçlerinin ve genel davranışlarının yeşillendirilmesini olumlu etkiler (D'Souza vd., 2015). Bu girişimler, yeşil çevre süreçlerini, yeşil tedarikçilerin seçimini, yeşil araştırma ve geliştirmeyi ve yeşil kaynakları içerir. Yeşil stratejik odaklılık, çevresel etkileri azaltarak enerji verimliliğini artırır, tedarikçi iş birliğini geliştirir ve organizasyonel kazanımlar sağlar. Ayrıca, atıkların azaltılması kurumsal imaj ve çevresel performansı iyileştirir (Samad vd., 2021). Bu bilgiler göz önünde bulundurularak aşağıdaki H<sub>7</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>7</sub>:** İşletmelerin stratejik yeşil pazarlama yönelimi ile çevresel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Taktiksel yeşil pazarlama üzerine yapılan çeşitli araştırmalar, pazarlamanın ürün tasarımı, fiyatlandırma, iletişim vb. ile ilgili kısa vadeli kararlara odaklandığını göstermiştir (Amoako, 2020, Papadas vd., 2017 ve Fraj vd., 2013). Amoako (2020)'ya göre bu tür kararlar sürdürülebilir kalkınma fikirlerini açıkça vurgulamalıdır. Taktiksel yeşil pazarlamanın etkileri ile, işletmelerin tüm iş ve süreçlerinde pazarlama faaliyetlerinin operasyonel düzeyde algılanması da önem arz etmektedir (Fraj vd., 2013). Bu tür politikalar, enerjiyi koruyarak ve kirliliği azaltarak doğal çevrenin korunmasını hedefleyen veya bu süreçten fayda sağlamayı amaçlayan işletmelere iyi bir çevresel performans elde etme imkânı sunmaktadır. Yukarıda verilen bilgiler ışığında H<sub>8</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>8</sub>:** İşletmelerin taktiksel yeşil pazarlama yönelimi ile çevresel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşletmeler, çevresel ihtiyaçlarını karşılamada ihtiyaç duyduğu pazarlama eylemleri, süreçleri, girişimleri ile ikame edilemeyen kaynaklara sahip olan ve bu kaynakları çevredeki dinamik değişimlere bağlı olarak tanımlama, edinme ve dönüştürme yeteneklerine sahip işletmeler daha iyi performansa sahip olabilmektedir (Nath, 2022). Fatoki (2019) çalışmasında, yeşil pazarlama yöneliminin çevresel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yukarıdaki araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında aşağıda yer alan H<sub>9</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>9</sub>:** İşletmelerin örgütsel yeşil pazarlama yönelimi ile çevresel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

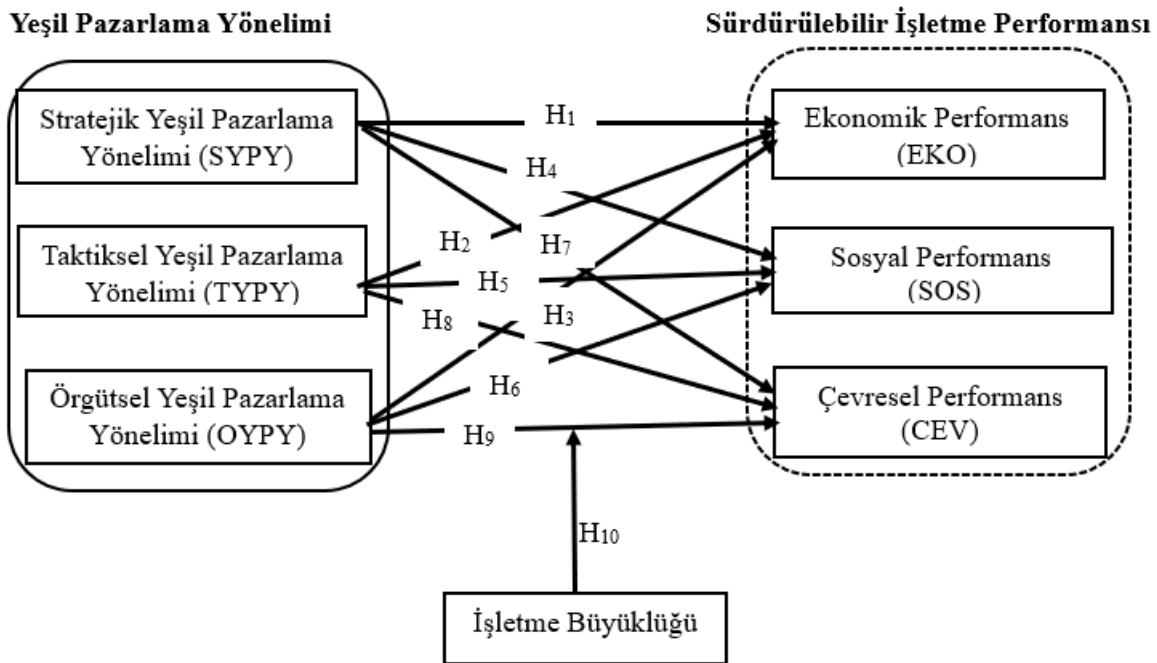
Genel olarak büyük işletmelerin küçük işletmelerden daha fazla görünürlüğe sahip olduğundan bu işletmelerin sosyal olarak sorumlu davranma olasılıkları daha yüksektir. Büyüklükleri nedeniyle çevresel ve sosyal açıdan daha büyük bir etkiye sahiptirler ve genellikle daha fazla insanın hayatını etkilerler (Ullah vd., 2021). Bu nedenle toplum, onlardan sorumluluklarını yerine getirmelerini, uyumlu ve sosyal olarak kabul edilebilir bir şekilde davranmalarını bekler (Schwoy vd., 2023). Wang vd. (2018), sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile ekonomik performans arasındaki ilişkide işletme büyüklüğünün moderatör rolü olduğunu bulmuştur. Yapılan bu araştırma sonuçlarından hareketle aşağıda yer alan H<sub>10</sub> hipotezi geliştirilmiştir:

**H<sub>10</sub>:** İşletme büyüklüğü işletmelerin yeşil pazarlama yönelimi ile sürdürülebilir işletme performansı arasında moderatör etkiye sahiptir.

## 2.2. Araştırma Yöntemi ve Modeli

Araştırma modelinde, işletmelerin yeşil pazarlama yönelimlerinin sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkileri test edilmiştir. Ayrıca, bu değişkenler arasındaki ilişkilerde işletme büyüklüğünün düzenleyici rolü de incelenmiştir. Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenin hangi koşullarda ilişkili olduğunu belirleyen değişkendir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 80). Şekil 1'de yer alan araştırma modeli, teorik çerçeve ve ampirik araştırmaların sonuçları ışığında araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup çalışmada test edilecek hipotezlerin görsel bir temsilinden oluşmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



## 2.3. Anakütlenin ve Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın anakütlesini, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı üretici işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmeler, İstanbul'da üretim yapan ve 10 çalışanın üzerinde SGK'lı istihdam sağlayan, sınıai faaliyeti olan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdir. Her bir kuruluştan en az bir yanıt almak amacıyla, üst ve orta düzey yöneticiler ile pazarlama yöneticileri yanıtlayıcı olarak belirlenmiştir (Pazarlama Müdürü/Yöneticisi, Üretim Müdürü/Yöneticisi, KSS-Sürdürülebilirlik Müdürü/Yöneticisi, CEO vb.). Dolayısıyla anketi her işletmeden sadece bir kişi yanıtlamıştır. Liste, 12.09.2022 tarihinde İstanbul Sanayi Odası verilerinden alınmıştır. Araştırmada Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemi kullanılmış olup, örnekleme dâhil edilecek 226 işletme, tesadüfi sayılar cetveli ile seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken 10 kat kuralı uygulanmış ve modelde yer alan herhangi bir gizli değişkenin bağlantı sayısının 10 katı alınarak hesaplanmıştır (Hair vd., 2017).

## 2.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve anket formu için *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan Etik Kurul Onayı* alınmıştır. Anketler, Şubat 2023-Ekim 2023 tarihleri arasında Google Forms üzerinden çevrimiçi anket yöntemiyle, anket linkinin e-posta ve telefon yoluyla paylaşılması suretiyle toplanmıştır. Bu süreç sonunda 226 geçerli anket elde edilmiştir. Elde edilen veriler, IBM SPSS 22.0 paket programı ve Smart PLS 4.0 yazılım programı kullanılarak analiz edilmiştir.

## 2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışma için geçerli olabilecek ve en uygun olduğu düşünülen geçerliliği ve güvenilirliği yüksek ölçekler tespit edilerek modeldeki yapıların ölçülmesinde kullanılmıştır. Tüm maddeler, beş puanlık Likert tipi bir ölçek kullanılarak ölçülmüş olup, her katılımcıdan işletmelerinin pazarlama stratejilerinde her bir uygulamayı ne ölçüde benimsediklerini puanlamaları istenmiştir. Ölçekler, aşağıdaki tabloda yer alan kaynaklardan uyarlanmıştır.

**Tablo 1.** Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Ölçek Maddesi	Referans Kaynak
Yeşil Pazarlama Yönelimi Ölçeği	21	Papadas vd., (2017)
Algılanan Sürdürülebilir İşletme Performansı Ölçeği	14	Sarwar vd. (2021)

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

## 3. Veri Analizi ve Bulgular

Hipotezleri ve araştırma modelini incelemek için varyans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi (Structural Equation Modeling-SEM) yöntemi, yani kısmi en küçük kareler (PLS) tekniği uygulanmıştır. PLS'nin seçilmesinin gerekçesi, yapısal denklemleri analiz etmek için köklü bir teknik olması, karmaşık modellerdeki parametreleri tahmin etmeye uygun olması ve çok değişkenli analize yönelik ikinci nesil bir araç olmasıdır (Hernandez vd., 2020). PLS-SEM'in örneklem büyüklüğünün küçük olduğu, literatüre ve diğer bilim insanlarının deneyimlerine dayanarak 18 ile 211 arasında değiştiği durumlarda tercih edilen bir analiz tekniği olduğu açıklanmıştır (Hair vd., 2011, Braik vd., 2024).

Araştırma verileri üzerinde gerçekleştirilen betimleyici istatistik analizlerinde SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. Ölçme modelinin geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili analizler, yapılar arasındaki ilişkiyi kurmak ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ise Smart PLS sürüm 4.0.9.8 yazılımı kullanılmıştır. Aşağıdaki bölümlerde bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

### 3.1. Betimleyici İstatistik Bilgiler

Araştırma İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı üretim faaliyetinde bulunan işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiş olup, analize konu olan katılımcıların profiline ilişkin özelliklerini tespit etmek için işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere ilişkin veriler toplanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2.** İşletmenin Bağlı Bulunduğu Sektöre İlişkin Betimleyici İstatistikler

Sektör	Frekans	%	Küm.
Giyim Eşyaları Sanayi	26	11,5	11,5
Makine, Aksam ve Metal Eşya Sanayi	29	12,8	24,3
Kimyasal Ürünler, Plastik ve Kauçuk Ürünleri Sanayi	18	8	32,3
Tekstil Ürünleri Sanayi	62	27,4	59,7
Orman, Kâğıt Ürünleri, Mobilya ve Basım Sanayi	14	6,2	65,9
Diğer İmalat Sanayi	77	34,1	100
Toplam	226	100	

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

İşletmenin bağlı bulunduğu sektörler, İstanbul İl Sanayi Durum Raporu'na (2020) göre İstanbul'da üretim yapan işletmelerin en yoğun olduğu sektörler dikkate alınarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyüklüğü, çalışan sayısına göre belirlenmiştir. 25 Mayıs 2023 tarih ve 32201 sayılı resmî gazete, 7297 sayılı kararla Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Yönetmeliğinde KOBİ tanımında kullanılan kriterler güncellenmiştir. Buna göre; işletmenin büyüklüğü, bu kriterler dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, moderatör etki analizinde küçük ve orta-büyük ölçekli işletme gruplandırılması yapılmış olup, mikro işletmeler verisine ulaşılamadığı için kapsam dışı bırakılmıştır.

**Tablo 3.** İşletme Büyüklüğüne İlişkin Betimleyici İstatistikler

Büyüklük	Frekans	%	Küm.
11-50 (Küçük)	133	58,8	58,8
51-250 (Orta)	75	33,2	92
251 ve üstü (Büyük)	18	8	100
Toplam	226	100	

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

KOBİ sınıfına giren, sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 milyon 773 bin girişim bulunmaktadır. TÜİK, KOSGEB ve TOBB ortak çalışmasında *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2022* raporuna göre 2022 yılında KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99,7'sini oluşturmaktadır (TÜİK, 2023). İstanbul Kalkınma Ajansının 2022'de yayımladığı 2024-2028 İstanbul Bölge Planına göre *İstanbul Sanayi Odasına üye işletmelerin %78,8'i, çalışan sayısı 50'den az olan küçük işletmelerden oluşurken, %18,8'i çalışan sayısı 50 ile 249 arasında olan orta ölçekli işletmelerden ve %2,5'i ise 250 ve üzeri çalışan sayısı bulunan büyük ölçekli işletmelerden* oluşmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya katılan işletmelerin %58,8'inin küçük ölçekli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Bu dağılım genel olarak İstanbul Bölge Planında ifade edilen dağılımla paralellik göstermektedir.

### 3.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçme modelinin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinde iç tutarlılık, birleşme geçerliği ve ayırma geçerliği incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik (Composite Reliability: CR) katsayıları, birleşme geçerliği için ise faktör yükleri ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri kullanılmıştır.

Faktör yüklerinde  $\geq 0,70$ ; Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik katsayılarının  $\geq 0,70$ ; açıklanan ortalama varyans değerlerinin  $\geq 0,50$  olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair vd., 2022). Ölçüm modeline ait sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Değişken	İfadeler	Faktör Yükü	Cronbach's Alfa	Birleşik Güvenirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Stratejik Yeşil Pazarlama Yönelimi	SYPY2	0,675	0,882	0,891	0,550
	SYPY3	0,669			
	SYPY4	0,748			
	SYPY5	0,683			
	SYPY6	0,797			
	SYPY7	0,824			
	SYPY8	0,745			
	SYPY9	0,777			
	Yeşil Pazarlama Yönelimi	TYPY1			
TYPY2		0,774			
TYPY3		0,681			
TYPY4		0,718			
TYPY5		0,762			
Örgütsel Yeşil Pazarlama Yönelimi	OYPY1	0,806	0,905	0,914	0,637
	OYPY2	0,775			
	OYPY3	0,767			
	OYPY4	0,746			
	OYPY5	0,846			
	OYPY6	0,854			
	OYPY7	0,786			
Sürdürülebilir İşletme Performansı	CEV1	0,713	0,840	0,917	0,599
	CEV2	0,834			
	CEV3	0,837			
	CEV4	0,762			
	CEV5	0,715			
Ekonomik Performans	EKO1	0,587	0,804	0,864	0,626
	EKO2	0,837			
	EKO3	0,901			
	EKO5	0,805			
	SOS2	0,865			
Sosyal Performans	SOS3	0,873	0,720	0,773	0,642
	SOS4	0,645			

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yazarlar, faktör yükü eşik değerin altında kalan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılmasını önermektedir. Bu doğrultuda, (EKO4), (SOS1) ve (SYPY1) ifadelerinin modelden çıkarılması gerektiği sonucuna varılmış ve analiz yine tekrarlanmıştır. Tablo 4 incelendiğinde, iç tutarlılık güvenirliliğinin, birleşme geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir. Ayırma geçerliği için çapraz yükler, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter ile Henseler vd. (2016) tarafından önerilen HTMT ölçütü kullanılmıştır.

Çapraz yük değerleri incelendiğinde, "her bir indikatörün faktör yükü en yüksek değerini kendi değişkeni altında alması ve kendi değişkenindeki faktör yükü ile diğer değişkenlerdeki faktör yükü arasında 0,1'den fazla fark olması beklenir. Aradaki fark 0,1'den küçükse indikatör binişik madde olarak değerlendirilir ve ölçüm modelinden çıkarılarak analiz tekrarlanır" (Yıldız, 2021, s. 29). Bulgulara göre ayırma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Çapraz Yük (Cross Loadings) Değerleri

Maddeler	CEV	EKO	OYPY	SOS	SYPY	TYPY
CEV1	<b>0,713</b>	0,088	0,218	0,357	0,239	0,283
CEV2	<b>0,834</b>	0,125	0,308	0,359	0,318	0,377
CEV3	<b>0,837</b>	0,211	0,439	0,407	0,410	0,568
CEV4	<b>0,762</b>	0,137	0,208	0,474	0,206	0,259
CEV5	<b>0,715</b>	0,137	0,145	0,316	0,143	0,257
EKO1	0,076	<b>0,587</b>	0,041	0,060	0,062	0,119
EKO2	0,089	<b>0,837</b>	0,191	0,130	0,239	0,143
EKO3	0,198	<b>0,901</b>	0,216	0,140	0,259	0,201
EKO5	0,209	<b>0,805</b>	0,201	0,129	0,170	0,171
OYPY1	0,327	0,202	<b>0,806</b>	0,491	0,577	0,556
OYPY2	0,219	0,197	<b>0,775</b>	0,455	0,569	0,556



Tablo 5. Devam.

OYPY3	0,178	0,106	<b>0,767</b>	0,462	0,594	0,543
OYPY4	0,130	0,138	<b>0,746</b>	0,408	0,632	0,460
OYPY5	0,340	0,191	<b>0,846</b>	0,528	0,681	0,672
OYPY6	0,452	0,234	<b>0,854</b>	0,467	0,645	0,713
OYPY7	0,380	0,171	<b>0,786</b>	0,466	0,656	0,606
SOS2	0,390	0,056	0,522	<b>0,865</b>	0,456	0,447
SOS3	0,339	0,136	0,545	<b>0,873</b>	0,530	0,490
SOS4	0,521	0,212	0,306	<b>0,645</b>	0,279	0,331
SYPY2	0,208	0,156	0,552	0,289	<b>0,675</b>	0,488
SYPY3	0,294	0,194	0,436	0,355	<b>0,669</b>	0,403
SYPY4	0,258	0,173	0,635	0,369	<b>0,748</b>	0,606
SYPY5	0,271	0,112	0,595	0,359	<b>0,683</b>	0,430
SYPY6	0,231	0,202	0,586	0,410	<b>0,797</b>	0,509
SYPY7	0,297	0,242	0,644	0,526	<b>0,824</b>	0,569
SYPY8	0,345	0,190	0,530	0,425	<b>0,745</b>	0,563
SYPY9	0,297	0,207	0,643	0,437	<b>0,777</b>	0,597
TYPY1	0,203	0,150	0,513	0,350	0,550	<b>0,743</b>
TYPY2	0,397	0,136	0,518	0,437	0,515	<b>0,774</b>
TYPY3	0,185	0,142	0,461	0,366	0,487	<b>0,681</b>
TYPY4	0,564	0,106	0,562	0,385	0,450	<b>0,718</b>
TYPY5	0,351	0,222	0,657	0,415	0,610	<b>0,762</b>

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, araştırmadaki yapıların değerleri incelendiğinde, her bir yapının AVE değerinin karekökünün, diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6. Fornell ve Larckell Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği Analiz Sonuçları

	CEV	EKO	OYPY	SOS	SYPY	TYPY
CEV	(0,774)					
EKO	0,190	(0,791)				
OYPY	0,380	0,226	(0,798)			
SOS	0,490	0,152	0,589	(0,801)		
SYPY	0,374	0,253	0,779	0,544	(0,742)	
TYPY	0,495	0,203	0,744	0,535	0,705	(0,736)

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Henseler vd. (2016)'nin kriterine göre HTMT, araştırmadaki tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonların ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Yazarlar HTMT değerinin teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90'ın, uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olması gerektiğini belirtmişlerdir (Tablo 7).

Tablo 7. HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği Analiz Sonuçları

	CEV	EKO	OYPY	SOS	SYPY
CEV					
EKO	0,205				
OYPY	0,372	0,246			
SOS	0,670	0,210	0,705		
SYPY	0,388	0,278	0,874	0,649	
TYPY	0,505	0,253	0,857	0,690	0,843

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Bu sonuçlar doğrultusunda Çapraz yükler, Fornell-Larcker kriteri ve HTMT ölçütüne göre ayrışma geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir.

### 3.3. Yapısal Eşitlik Modeli ve Analiz Sonuçları

Yapıların güvenilir ve geçerli olduğu onaylandıktan sonra, yapısal model değerlendirilmiştir. Araştırmadaki hipotezlerin test edilmesinde kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-YEM) kullanılarak araştırma modeli test edilmiştir.

Modelin yapısal model olarak kullanılabilmesi için VIF (Variance Inflation Factor) katsayıları kontrol edilir. Modelde yer alan tüm yordayıcı yapılar için bir VIF analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki VIF değerleri açısından 5,0 eşik değerinin altında olması nedeniyle modelde herhangi bir çoklu doğrusallık sorunu olmadığı anlaşılmıştır (Hair vd., 2018). Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Yapısal Eşitlik Modelinin VIF, R<sup>2</sup> ve f<sup>2</sup> Değerleri

Değişkenler	VIF	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>
SYPY	2,791		0,015
TYPY	2,463	0,245	0,019
OYPY	3,144		0,057
SYPY	2,791		0,001
TYPY	2,463	0,068	0,115
OYPY	3,144		0,000
SYPY	2,791		0,015
TYPY	2,463	0,377	0,000
OYPY	3,144		0,001

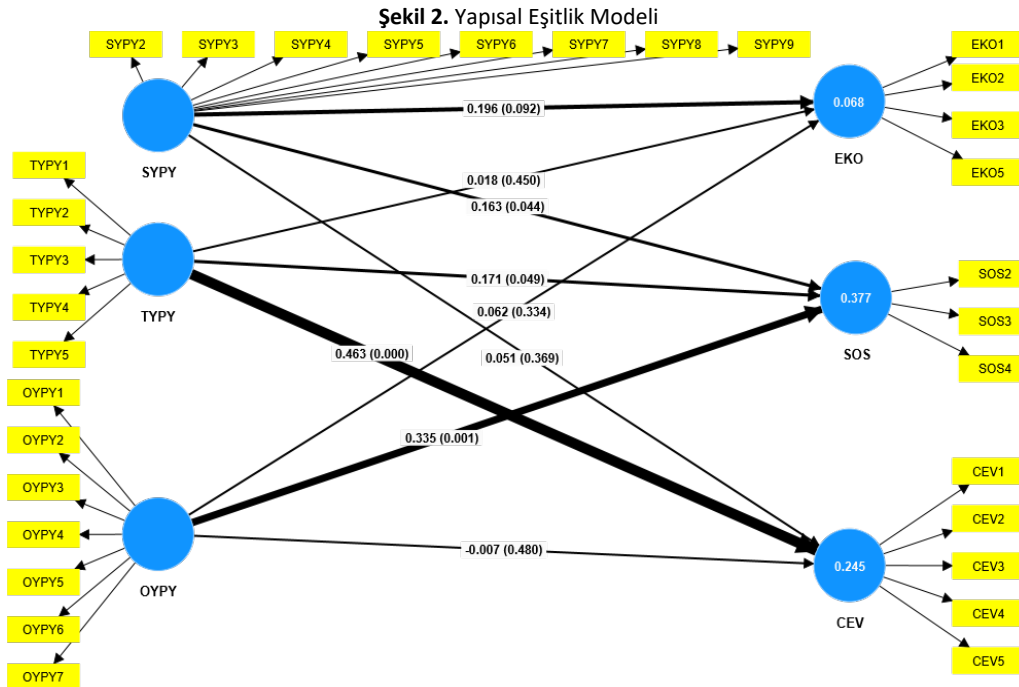
**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

VIF değerleri incelendikten sonra R<sup>2</sup> değerleri incelenmiştir. Bu değer, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığını göstermektedir. R<sup>2</sup> değeri 0,25 ise zayıf, 0,50 ise orta ve 0,75 ise güçlü olarak nitelendirilmektedir (Hair vd., 2011). Cohen (2013) ise, R<sup>2</sup> değerinin 0,26'dan yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Ancak bazı durumlarda R<sup>2</sup> değerinin 0,10 olması bile yeterli kabul edilmektedir (Sarstedt vd., 2017). R<sup>2</sup> değerleri, sosyal performans değişkeni için (orta) %25, çevresel performans değişkeni için %7 (zayıf) ve ekonomik performans değişkeni için (orta) %38'dir (Tablo 8).

R<sup>2</sup> değeri incelendikten sonra, etki büyüklüğü (f<sup>2</sup>) değerinin de incelenmesi gerekmektedir. Her bir bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenin açıklanma oranındaki payını gösteren etki büyüklüğü (f<sup>2</sup>) katsayısının; 0,02 ve üzeri olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen,2013). Sarstedt vd. (2017), katsayının 0,02'nin altında gerçekleştiği durumlarda bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığını belirtmiştir. Etki büyüklüğü katsayıları (f<sup>2</sup>) incelendiğinde, çevresel performans değişkeni üzerinde taktiksel yeşil pazarlama yönelimi değişkeninin düşük (0,115); sosyal performans değişkeni üzerinde örgütsel yeşil pazarlama yönelimi değişkeninin düşük seviyede (0,057) etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür (Tablo 8).

### 3.4. Yapısal Modelin Analizi

Hair vd. (2018), modelin güvenilirlik ve geçerlilik eşiklerini karşıladığını belirledikten sonra bir sonraki adımın, açıklanan varyansları (R<sup>2</sup>), yol katsayılarını (β) ve anlamlılık düzeylerini (p) kullanarak yapısal modeli incelemek olduğunu belirtmektedirler. Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra yapılar arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Araştırma modelindeki hipotezleri karşılaştırmak ve yol katsayısı anlamlılık düzeylerini elde etmek için, önyükleme seçeneği 5.000 alt örnek kullanılarak çalıştırılmıştır. Şekil 2'de ölçüm ve yapısal model sonuçlarını içeren nihai model gösterilmiştir.



Tablo 9'da bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 9.** Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-YEM) Analiz Sonuçları

Hipotez	Yollar	Standardize (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	T Değerleri	P Değerleri
H <sub>1</sub>	SYPY -> EKO	0,196	0,190	0,147	1,328	0,092
H <sub>2</sub>	TYPY -> EKO	0,018	0,030	0,142	0,126	0,450
H <sub>3</sub>	OYPY -> EKO	0,062	0,064	0,146	0,428	0,334
H <sub>4</sub>	<b>SYPY -&gt; SOS</b>	0,163	0,162	0,095	1,708	<b>0,044*</b>
H <sub>5</sub>	<b>TYPY -&gt; SOS</b>	0,171	0,177	0,103	1,657	<b>0,049*</b>
H <sub>6</sub>	<b>OYPY -&gt; SOS</b>	0,335	0,335	0,103	3,250	<b>0,001**</b>
H <sub>7</sub>	SYPY -> CEV	0,051	0,060	0,152	0,334	0,369
H <sub>8</sub>	<b>TYPY -&gt; CEV</b>	0,463	0,482	0,114	4,068	<b>0,000**</b>
H <sub>9</sub>	OYPY -> CEV	-0,007	-0,027	0,131	0,050	0,480

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur (Anlamlılık düzeyi = \*p<0,05, \*\*p<0,001).

Tablo 9 incelendiğinde H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>7</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezlerinin anlamlılık değeri (p>0,05) olduğundan bu etki anlamlı değildir. Dolayısıyla bu hipotezler desteklenmemiştir.

H<sub>4</sub> hipotezinin anlamlılık değeri p=0,044 (p<0,05) olduğu için bu etki anlamlıdır. Bu sonuca göre işletmelerin stratejik yeşil pazarlama yönelimi arttıkça sosyal performansları artmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir stratejiler uygulayarak sosyal gereksinimleri önemsemesi çevreye ve topluma karşı sosyal sorumluluklarını geliştirebilecekleri ifade edilebilir. Bu girişimlerle çevreye faydalı faaliyetlerde bulunan işletmelerin, sosyal performans hedeflerini karşılayacak değişimler sağlayabildiklerini ve bu değişimler sayesinde sosyal performanslarını iyileştirebildiklerini ve sürdürülebilirlik için uzun vadeli işletme çapında faaliyetler yaratabildiklerini göstermektedir.

H<sub>5</sub> hipotezinin anlamlılık değeri p=0,049 (p<0,05) olduğu için bu etki anlamlıdır. Temel olarak işletmenin taktiksel yeşil pazarlama yönelimi arttıkça sosyal performansı da artmaktadır. İşletmelerin kısa vadeli eylemlerinde kurumsal imajın iyileştirilmesi, çevresel risklerin azaltılması, daha temiz hava ve su sağlanarak çalışanların ve toplumun yaşam kalitesinin ve sağlığının iyileştirilmesi, emisyonların azaltılması gibi taktiksel yeşil yönelimlerin sosyal performanslarını arttıracığı konusunda oldukça bilinçlendikleri ifade edilebilir. Ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma ve iletişim gibi geleneksel pazarlama programlarında işletmelerin çevresel eylemleri somutlaştıran yeşil pazarlama odaklı taktikler, işletmenin sosyal sorumluluğunun bir parçası olduğu için, bu eylemlerin sosyal performanslarını arttırabilmelerinde kuvvetli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

H<sub>6</sub> hipotezinin anlamlılık değeri p=0,001 (p<0,001) olduğu için bu etki anlamlıdır. İşletmelerin örgütsel yeşil pazarlama yönelimleri arttıkça sosyal performansları da artmaktadır. Yeşil pazarlama odaklı bir işletme kuruluşu genelinde çevresel değerleri önemseyeceğinden, bu çevresel değerlerin departmanlar arasında paylaşılması ve iletilmesi, çalışan memnuniyeti gibi kritik öneme sahip sosyal performans değişkeniyle pozitif olarak bağlantılı olduğu ifade edilebilir. Son olarak işletmelerin örgütsel yeşil pazarlama uygulamalarının çalışan memnuniyetini sağlamasında, bir çevre kültürünü tüm organizasyona yaymasında, bu iş ortamında çalışanların başarılı çevre stratejileri uygulamak için beceri ve yetenek geliştirmesinde ve bir işletmenin çevreye ve topluma karşı sosyal sorumluluk geliştirmesinde kuvvetli bir etkisinin olduğu ifade edilebilir.

H<sub>8</sub> hipotezinin anlamlılık değeri p=0,000 (p<0,001) olduğu için bu etki anlamlıdır. Bu sonuca göre bir kuruluşta taktiksel yeşil pazarlama yönelimi arttıkça çevresel performansta artmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin çevresel hedeflere ulaşabilmek ve kısa vadede çevresel yönelimlerini iyileştirebilmeleri için çevreye duyarlı ürün, fiyat, dağıtım gibi stratejilerinde taktiksel yeşil pazarlama uygulamaları ile çevresel performansını arttırabileceklerini göstermektedir.

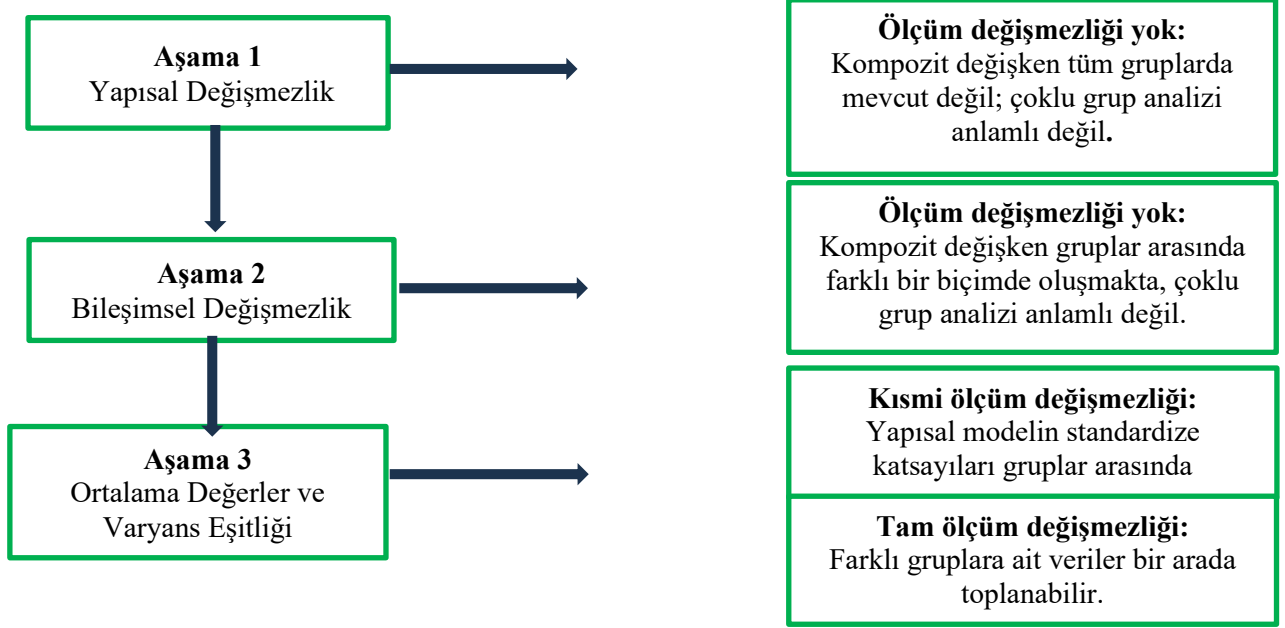
Sonuç olarak H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Tablo 9 ve Şekil 2, yapısal modeldeki ilişkilerin anlamlılık düzeyi ile yol katsayısı sonuçlarını göstermektedir.

### 3.5. İşletme Büyüklüğünün Düzenleyici Rolü: Kompozit Modelin Ölçüm Değişmezliği ve Çoklu Grup Analizi

Kategorik değişkenlerin düzenleyici etkisini analiz etmek ve hipotezleri değerlendirmek için çoklu grup analizi *Multi-Group Analysis (MGA)* uygulanmıştır. Analiz, işletme büyüklüğüne göre yeşil pazarlama yönelimi ile sürdürülebilir işletme performansı arasındaki ilişkide farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, öncelikle kompozit modellerin ölçüm değişmezliği *Measurement Invariance of Composite Models (MICOM)* yöntemi kullanılmıştır.

Henseler ve ark. (2016), Çoklu Grup Analizi (MGA) gerçekleştirilmeden önce MICOM yönteminin uygulanmasını önermektedir. MICOM'un amacı, iki grup arasındaki farklılıkların ölçüm hatalarından değil, gizli değişkenler arasındaki gerçek farklılıklardan kaynaklandığını doğrulamaktır. İşletme büyüklüğüne göre karşılaştırmalar yapılmadan önce, ölçüm ve yapısal modelden kaynaklanabilecek potansiyel farkların ortadan kaldırıldığından emin olmak için MICOM analizi gerçekleştirilmiştir. Bu sürece ilişkin birbiriyle bağlantılı üç aşama, Şekil 3'te görselleştirilmiştir (Henseler vd., 2016, s. 412).

Şekil 3. MICOM Analiz Süreci



Kaynak: Henseler vd., 2016, s. 412.

Çoklu grup analizi, çalışan sayısına göre iki gruba ayrılarak gerçekleştirilmiştir: 11-50 çalışanı olan küçük ölçekli işletmeler (Küçük1; n=133) ve 51-250 çalışanı olan orta ve büyük ölçekli işletmeler (Orta ve Büyük2; n=93). Analiz sırasında, her gruptaki gözlem sayısının minimum örneklem büyüklüğü gerekliliklerini karşılaması önemlidir. Örneğin, bir gizli değişkene işaret eden en fazla 9 ok varsa, 10 kuralına göre her grup için en az 90 gözlem gereklidir. Ayrıca, Hair ve ark. (2018)'e göre %5 anlamlılık ve %80 güç düzeyinde  $R^2$  değerini 0,25 civarında tespit etmek için grup başına 54 gözlem yeterlidir. Bu bağlamda, örneklem büyüklüklerinin analiz için yeterli olduğu söylenebilir (Hair vd., 2018, s. 160).

İşletme büyüklüğünün düzenleyici etkisini ifade eden hipotez ( $H_{10}$ ) için, PLS ile yapılan çoklu grup analizi kapsamında parametrik olmayan kontrolleri gerçekleştiren bir prosedür kullanılmıştır (Henseler vd., 2016). Permütasyon çoklu grup analizine ait sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur:

Tablo 10. Permütasyon Çoklu Grup Analizine Göre Ölçüm Değişmezliği Testi Sonuçları

Küçük ve Orta-Büyük Ölçekli İşletmeler														
Yapılar	Aşama 1	Aşama 2				Aşama 3 (a)				Aşama 3 (b)				Ölçüm Değişmez.
	Yapısal Değ.	C	%5,0 ( $C_{ij}$ )	Permütasyon P Değerleri	Bileşimsel Değ.	Fark	Güven Aralığı Ort. Değer	Permütasyon P Değerleri	Eşit Ortalama Değer	Fark	Güven Aralığı Varyans	Permütasyon P Değerleri	Eşit Varyans	
CEV	Evet	0,997	0,960	0,891	Evet	-0,198	[-0,258; 0,266]	0,165	Evet	0,060	[-0,925; 0,864]	0,918	Evet	Tam
EKO	Evet	0,968	0,850	0,389	Evet	0,015	[-0,270; 0,268]	0,925	Evet	0,151	[-0,298; 0,319]	0,333	Evet	Tam
SOS	Evet	0,994	0,976	0,446	Evet	-0,464	[-0,264; 0,266]	0,000	Hayır	0,218	[-0,473; 0,505]	0,425	Evet	Kısmi
SYPY	Evet	0,998	0,994	0,597	Evet	-0,537	[-0,259; 0,279]	0,000	Hayır	0,676	[-0,417; 0,484]	0,004	Hayır	Kısmi
TYPY	Evet	0,997	0,976	0,801	Evet	-0,113	[-0,251; 0,285]	0,390	Evet	0,084	[-0,445; 0,443]	0,717	Evet	Tam

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Not: Örgütsel yeşil pazarlama yönelimi için bileşimsel değişmezlik sağlanmadığından ve bu değişken için gruplar arası karşılaştırma uygulanamayacağından modelden çıkarılarak program yeniden çalıştırılmıştır.)

Eğer gizli bir değişken için kısmi ölçüm değişmezliği sağlanamazsa, bu gizli değişkeni içeren ilişkilerde çoklu grup analizi ile gruba özgü karşılaştırmalar yapılamaz. Bu durumda, araştırmacılar grupların sonuçlarını karşılaştırmak yerine her grubu ayrı ayrı analiz etmeyi tercih edebilirler. Alternatif olarak, teorik destek sağlanıyorsa, bileşimsel değişmezliğe ulaşamayan gizli değişkenler modelden çıkarılabilir. Bu durumda modelde yapılan herhangi bir değişiklik sonrasında MICOM'un yeniden çalıştırılması gereklidir (Hair, J. F., 2018, s. 146).

Aşama 1'de ilk olarak yapısal değişmezlik değerlendirmesi yapılır. Bu aşamada aşağıda belirtilen üç kriterin sağlanmış olması gerekmektedir. Bu kriterler:

**1-Her ölçüm modeli başına aynı göstergeler.** Ölçüm modelinde gruplar arasında aynı göstergelerin ve ölçeğin kullanılması gerekir. Bu bağlamda her iki grupta da aynı veri seti kullanılmıştır.

**2-Aynı verilerin işlenmesi.** Göstergeler (kodlama, standardizasyon veya eksik veri düzeltme gibi işlemler dahil) tüm gruplarda tutarlı olmalıdır. Bu kriter gereği, her iki grupta da veri seti aynı şekilde işlenmiştir. Ayrıca, aykırı değerler tespit edilmemiş ve benzer veri işleme yöntemleri uygulanmıştır.

**3-Özdeş algoritmalar ve optimizasyon kriterleri.** Araştırmacılar, gruba özgü model tahminlerindeki farklılıkların yalnızca algoritma işlemlerindeki benzerliklerden kaynaklanmadığından emin olmalıdır. Son olarak, tüm modelin tahmini için aynı algoritma ayarları uygulanarak, yapısal değişmezlik tüm gruplar için aynı şekilde belirlenmiştir.

Sonuç olarak, bu aşamada küçük ve orta-büyük ölçekli işletmeler için karşılık gelen modelin aynı göstergelere sahip olduğu doğrulanmıştır. Bu nedenle yapısal değişmezlik sağlanmıştır. Yapısal değişmezlik, çoklu grup analizlerinden geçerli sonuçlar elde etmek için gerekli ancak tek başına yeterli olmayan bir koşuldur. Bu aşamadan sonra, bileşimsel değişmezlik aşamasına geçilebilir.

Aşama 2'deki değerlere bakıldığında, yapısal değişmezlik sağlandığından MICOM prosedürünün ikinci aşamasına geçilmiştir. Bu sonuç, ikinci aşamada elde edilen p değerlerinin 0,05'ten yüksek çıkmasıyla da desteklenmiştir; bu da iki modelin yapıları arasındaki korelasyonların 1'e eşit olduğunu gösterir. Örneğin, çevresel performansın orijinal korelasyon değeri (c) 0,997'dir ve permütasyon p değeri 0,891, 0,05'ten çok daha büyüktür. Bu durum, çevresel performansın orijinal korelasyonunun 1'den anlamlı ölçüde farklı olmadığını göstererek bileşimsel değişmezliğin sağlandığını destekler. Özetle, Aşama 2'nin sonuçları kısmi ölçüm değişmezliğini desteklemekte ve bu sayede çoklu grup analizinde gruplar arasındaki yol katsayıları güvenle karşılaştırılabilir. Ardından, Aşama 3'e geçilerek tam ölçüm değişmezliğinin geçerliliği kontrol edilmiştir.

Aşama 3a için Tablo 10 incelendiğinde, ilk sütun orijinal model tahminini, takip eden sütun ise puan ortalama farklarının %95 güven aralığının alt (%2,5) ve üst (%97,5) sınırlarını göstermektedir. Görüldüğü üzere, puanların güven aralıkları (sosyal performans ve stratejik yeşil pazarlama yönelimi hariç) orijinal farkı içermektedir. Ancak sosyal performans ve stratejik yeşil pazarlama yönelimi değişkenlerinde permütasyon p değerleri ( $p < 0,05$ ) nedeniyle, iki grup arasında gizli değişkenlerin ortalama değerlerinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Aşama 3b için Tablo 10 incelendiğinde, 3a'daki aynı sütunlar bileşik varyanslar için benzer sonuçlar göstermektedir. Stratejik yeşil pazarlama yönelimi hariç diğer değişkenler için güven aralıkları orijinal değeri içermekte ve p değerleri 0,05'ten büyük olmaktadır. Ancak stratejik yeşil pazarlama yönelimi için permütasyon p değeri ( $p < 0,05$ ) iki grup arasında gizli değişkenlerin varyanslarında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, tüm bileşik ortalama değerler ve varyanslar eşit olmadığından kısmi ölçüm değişmezliği sağlanmıştır ve yol katsayıları gruplar arasında karşılaştırılabilir hale gelmiştir. Gizli değişkenler arasındaki yapısal ilişki farklılıkları, küçük ölçekli işletmeler ile orta-büyük ölçekli işletmelerin yöneticilerinin anket sorularını kavramsal olarak farklı anlamalarından kaynaklanmış olabilir (Hair vd., 2018, s. 139). Bu sonuçlarla birlikte permütasyon çoklu grup analizi yapılmıştır (Tablo 11).

**Tablo 11.** Permütasyon Çoklu Grup Analizine Göre Yol Katsayıları Sonuç Tablosu

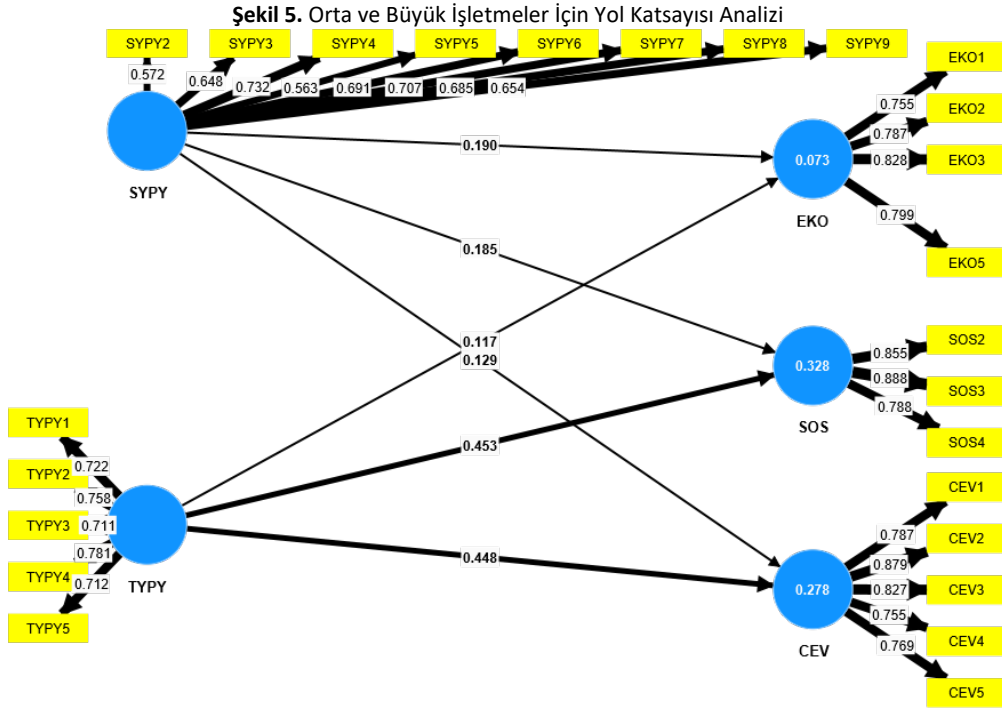
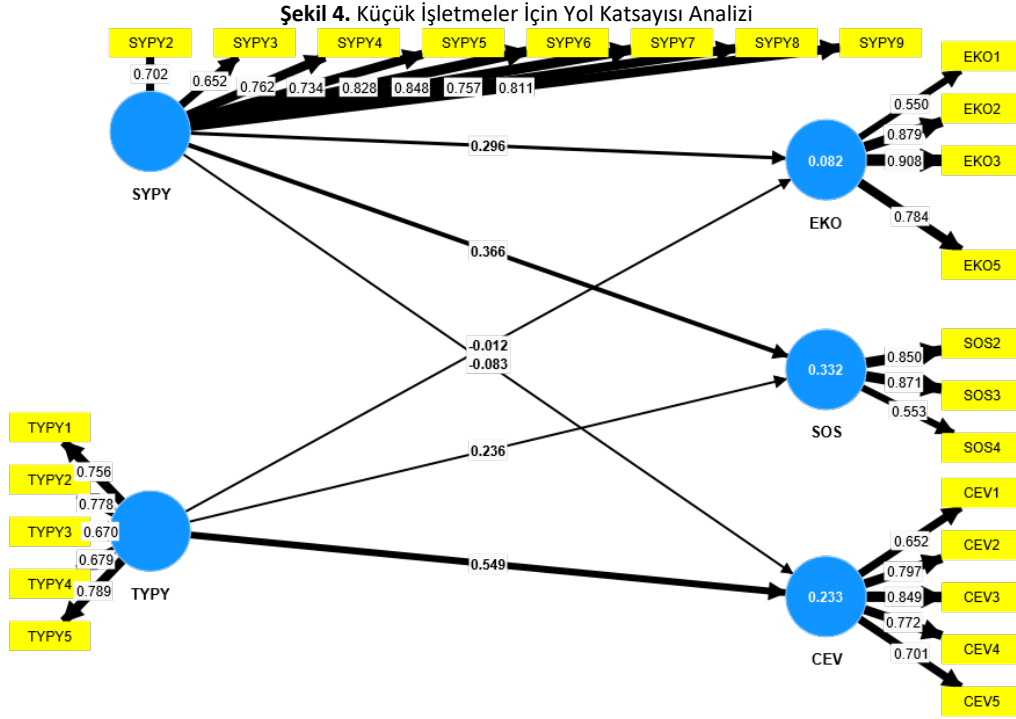
Yapılar	Yol Katsayıları (Küçük)	Yol Katsayıları (Orta büyük)	Yol Katsayıları Fark	Permütasyon Ortalama Fark	2.5%	97.5%	Permütasyon P Değerleri
SYPY -> CEV	-0,083	0,129	-0,213	-0,016	-0,505	0,477	0,455
SYPY -> EKO	0,296	0,190	0,106	-0,007	-0,496	0,528	0,621
SYPY -> SOS	0,366	0,185	0,181	-0,002	-0,329	0,349	0,312
TYPY -> CEV	0,549	0,448	0,101	0,002	-0,431	0,486	0,717
TYPY -> EKO	-0,012	0,117	-0,129	-0,002	-0,488	0,519	0,662
TYPY -> SOS	0,236	0,453	-0,217	-0,004	-0,349	0,340	0,217

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 11 incelendiğinde p değerlerinin hepsi 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu sonuç, hiçbir yapısal model ilişkisinin iki grup arasında anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

### 3.5.1. MGA Çoklu Grup Analizi

Grup farklılıkları analizinde sağlama yapmak ve gruba özgü etkileri daha ayrıntılı bir şekilde incelemek amacıyla ek olarak MGA (çoklu grup analizi) uygulanmıştır. Sonuç olarak, her iki grup için yol katsayıları ve R<sup>2</sup> değerleri, sırasıyla Şekil 4 ve Şekil 5'te sunulmuştur.



MGA'nın amacı, diğer regresyon tabanlı modellere benzer şekilde, iki grubun üyeleri arasındaki yol ilişkilerinin karşılaştırılmasını sağlamaktır (Shafaei vd., 2019, s. 544). Tablo 12'de, küçük ve orta-büyük ölçekli işletme katılımcıları arasında yapılan analizle elde edilen değerler detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

**Tablo 12.** İşletme Büyüklüğü Değişkenine Göre Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Yol Katsayıları (Küçük_1)	P Değerleri (Küçük_1)	Yol Katsayıları (OrtaBüyük_2)	P Değerleri (OrtaBüyük_2)
H <sub>1</sub>	SYPY → EKO	0,296	0,101	0,190	0,299
H <sub>2</sub>	TYPY → EKO	-0,012	0,954	0,117	0,579
H <sub>4</sub>	SYPY → SOS	0,366	<b>0,004**</b>	0,185	0,150
H <sub>5</sub>	TYPY → SOS	0,236	0,098	0,453	<b>0,000**</b>
H <sub>8</sub>	TYPY → CEV	0,549	<b>0,000**</b>	0,448	<b>0,014*</b>

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur (Anlamlılık düzeyi = \*p<0,05, \*\*p<0,001).

MGA yönteminde, grupların ayrı ayrı yol katsayıları incelendiğinde, bunlar arasında doğrudan karşılaştırma yapmak ve katsayının farklı olup olmadığına karar vermek doğru değildir. Çoklu grup analizinde, her iki grubun yol katsayıları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı da analiz edilmelidir. Bu analiz sonuçları, Tablo 13'te sunulmaktadır.

**Tablo 13.** Yol Katsayıları Arasındaki Farklar ve Farkların Anlamlılık Düzeyleri

Yollar	Yol Katsayıları Arasındaki Fark (Küçük_1 - OrtaveBüyük_2)	p Değerleri (Küçük_1 vs OrtaveBüyük_2)
SYPY -> CEV	-0,213	0,353
SYPY -> EKO	0,106	0,674
SYPY -> SOS	0,181	0,317
TYPY -> CEV	0,101	0,686
TYPY -> EKO	-0,129	0,651
TYPY -> SOS	-0,217	0,243

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12'nin sonuçlarına rağmen, Tablo 13 yorumlandığında; PLS-MGA tek kuyruklu bir testi temsil ettiğinden p değerleri, yol katsayısının birinci grupta ikinci gruba göre önemli ölçüde daha büyük olup olmadığını gösterir. Bulgular, p değerlerinin iki gruba göre yol katsayıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu durumda, işletme büyüklüğünün işletmelerin yeşil pazarlama yönelimlerinin sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki ilişkisinde düzenleyici bir rolü bulunmamaktadır. Bu nedenle,  $H_{10}$  hipotezi desteklenmemiştir.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma bulgularına göre, yeşil pazarlama yönelimi boyutlarının ekonomik performans ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Bu durum, ilişkiyi etkileyen karmaşık faktörlerin varlığını ve dışsal etkenlerin rolünü ortaya koymaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, küçük ve orta ölçekli üretim yapan işletmelerin yeşil pazarlama stratejilerini ekonomik performansa dönüştürmelerini engelleyen en önemli faktörlerden biri sermaye kısıtlamalarıdır. Yeşil pazarlama stratejileri genellikle uzun vadeli faydalar sağlasa da çevre dostu üretim ve sertifikasyonlar gibi yüksek maliyetler kısa vadede kârlılığı olumsuz etkileyebilir. Yeşil yatırımların önündeki en büyük engel finansman eksikliğidir ve bu durum, bazı çalışmalarda yeşil yatırımların ekonomik performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Munoz vd., 2014). Ayrıca, bu çalışmada verilerin kısa bir zaman dilimi içinde toplanmış olması, yeşil yatırımların kısa vadede ekonomik performansa etkilerinin gözlemlenmesini zorlaştırabilir (Zhang vd., 2022). Zaman serisi biçiminde yapılacak bir araştırma, daha net sonuçlar sağlayabilir. Uzun vadeli değer yaratmayı hedefleyen işletmelerin, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını stratejilerine ve operasyonel süreçlerine entegre etmelerinin, zaman içinde olumlu sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir. Ancak, stratejik olarak belirlenen çevreci hedeflerin uygulamaya konulması, kısa vadede işletmelerin ekonomik performansı üzerinde doğrudan ve belirgin bir etki yaratmayabilir. Bununla birlikte, bu tür uygulamaların uzun vadede işletmelerin rekabet avantajını artırarak sürdürülebilir ekonomik kazanç sağlaması muhtemeldir.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre, işletmelerin stratejik, taktiksel ve örgütsel yeşil pazarlama yönelimleri sosyal performans pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu sonuç, Fatoki (2019) tarafından yapılan araştırma ile desteklenmektedir; araştırmacılar, yeşil pazarlama yönelimi ile sosyal performans arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. İşletmelerin stratejik çevre girişimleri, sosyal sorumluluklarını ve pazarlama faaliyetlerini paydaş beklentileriyle uyumlu hale getirme çabalarını yansıtmaktadır. Rekabetçi ortam, toplumsal baskılar, çevreci politikalar ve yasal düzenlemeler, işletmeleri yeşil pazarlamayı benimsemeye teşvik etmektedir (Li vd., 2018). Dolayısıyla, yeşil pazarlamanın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgütsel yeşil uygulamaların ve stratejik yeşil yönelimlerin teşvik edilmesi gereklidir. Yeşil pazarlama, işletmelerin stratejik ve operasyonel faaliyetlerine entegre edilmesi gereken sürdürülebilirlik uygulamalarının temel bir parçasıdır. İşletmeler, uygun yeşil pazarlama stratejileriyle sosyal performanslarına önemli katkılar sağlayabilir (Zhang, 2022).

Araştırma, taktiksel yeşil pazarlama yöneliminin sosyal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çevre dostu uygulamalara ve yasalara uyum ihtiyacı, işletmelerin faaliyetlerini çevresel sürdürülebilirlik odaklı yeniden şekillendirmiştir (Leonidou vd., 2013). Bu kapsamda, yeşil pazarlama stratejileri arasında çevre dostu ürün geliştirme, maliyetleri optimize eden yeşil fiyatlandırma, sürdürülebilir tedarik ve dağıtım ile paydaşlarla çevreci iletişim yer almaktadır (Nath vd., 2022). Elde edilen sonuçlar, yeşil pazarlama yönelimi ile sosyal performans arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulayan Fatoki (2019) çalışmalarıyla uyumludur. Bu bulgu, işletmelerin sosyal performansını artırmada yeşil pazarlamanın önemini göstermektedir.

Araştırmada, işletmelerin örgütsel yeşil pazarlama yönelimi ile sosyal performans arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, literatürle paralellik göstermektedir (Wang vd., 2018). Örgütsel yeşil pazarlama yönelimi, işletmelerin sosyo-çevresel sorunları faaliyetlerine entegre etmelerini sağlar ve topluluklarda çevreye duyarlı bir yaklaşım benimsemeleri için zemin hazırlar (Zhang vd., 2022). Ayrıca, çevre dostu davranışları teşvik eden etkin bir örgütsel yeşil yönelimin, toplumun sağlığı ve güvenliğini artırmada katkı sağladığı belirlenmiştir. Bu bulgu, Sarwar vd. (2021) ve diğer araştırmalarla uyumlu olup, örgütsel yeşil pazarlama girişimlerinin sosyal performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu desteklemektedir (Eneizan ve Wahab, 2016);

Altarifi vd., 2016).

Çalışmada, işletmelerin stratejik ve örgütsel yeşil pazarlama yönelimlerinin çevresel performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, taktiksel yeşil pazarlama yöneliminin çevresel performansı olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu durumun olası nedenleri arasında, yeşil stratejilerin uygulanmasının maliyetleri artırması, iş süreçlerini yavaşlatması ve yeşil tedarik zinciri yönetimine geçişin ek çaba gerektirmesi yer almaktadır. Bu tür maliyetlerin ve çabaların geri ödeme süreleri genellikle uzundur; dolayısıyla çevresel iyileşme ve performans artışı kısa vadede fark edilemeyebilir. Kısa vadede, sosyal ve ekonomik verimlilik arasındaki denge, işletmeleri sosyal sorumluluk ve çevre dostu projeleri benimsemeye yöneltmiştir. Ancak, bu projeler genellikle uzun vadeli ve büyük ölçekli yatırımlar gerektirir. Yeşil yatırımların kısa vadede fayda sağlaması zordur (Zhang vd., 2022), ancak literatürde bazı çalışmalar, daha iyi çevresel performansın uzun vadede ekonomik faydalar sağlayabileceğini öne sürmektedir (Chang, 2011). Ayrıca, bazı işletmeler çevresel performansı, kirliliği önlemek yerine kirliliği kontrol etme yoluyla iyileştirebilmektedir, bu da çevresel performansla ilgili karmaşık sonuçlara yol açmış olabilir. Bu bulgu, çevresel performans ile yeşil pazarlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Araştırma sonucuna göre taktiksel yeşil pazarlama yöneliminin çevresel performans üzerindeki etkisinin güçlü olduğu görülmektedir. Kuşkusuz, yeşil ürünlerin ve ambalajların geliştirilmesinde çevresel uygulamaların kullanılması, kaynakların verimliliğini optimize edebilir ve buna bağlı olarak çevre üzerindeki zararlı etkiyi en aza indirebilir. Taktiksel düzeyde, üreticiler geri dönüşüm, ürünlerin yeniden kullanılması, yeniden işleme ve atıkların azaltılması, ambalajların azaltılması ve ürünün dayanıklılığının ve onarılabilişliliğinin artırılması gibi uygulamaları benimser (Dangelico ve Vocalelli, 2017). Giovanni ve Vinzi, (2012), yeşil üretim uygulamalarının iyi uygulandığında çevresel performansı artırdığını ve bunun da paydaş onaylarından gelen iyi niyet, sosyal ve ahlaki sermayeler sağladığını belirtmiştir. Shashi vd. (2019), bir işletmenin genel olarak yeşil üretim uygulamalarını benimsemesinin çevresel performansını olumlu yönde etkilediğini savunmuştur. Çevresel uygulamalara katılmak başlangıçta maliyetli gibi görünse de bazı bilim insanları, çevresel uygulamalara dahil olmanın çevresel performansı artırdığını ve bunun da mevcut paydaşların çevreye duyarlı karar vericiler olduğunu göremek kurumsal itibarı artırdığını savunmaktadır (Baah vd., 2021).

Çoklu grup analizi sonuçlarına göre, işletme büyüklüğünün araştırma modelindeki ilişkiler üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. İşletme küçük veya orta-büyük işletme de olsa yeşil pazarlama yönelimlerinin sürdürülebilir performans üzerindeki etkileri işletme ölçeğinden dolayı değişmemektedir. Bu durum, literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır, çünkü işletme büyüklüğünün yeşil pazarlama yönelimi ile sürdürülebilir işletme performansı arasındaki düzenleyici etkisini destekleyecek kanıt sınırlıdır. Mevcut literatür, büyük işletmelerin çevresel ve sosyal performans üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu ve daha fazla kaynağa erişim sağladığını (Ullah vd., 2021; Aragon vd., 2008) belirtmekte, ancak bu çalışma, işletme büyüklüğünün etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın bulguları, küçük ve orta-büyük ölçekli işletmelerin yeşil pazarlama stratejilerini benimsemelerinin sosyal ve çevresel performanslarını artırabileceğini göstermektedir. Ancak, ekonomik performans üzerindeki sınırlı etkiler, bu işletmelerin yeşil uygulamaları benimseme süreçlerinde finansal kaynak ve operasyonel kapasite gibi zorluklarla karşılaşabileceğini düşündürmektedir. Büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha sınırlı bütçeye sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin, yeşil pazarlama stratejilerini uzun vadeli bir yatırım olarak değerlendirmeleri ve bu doğrultuda sürdürülebilirlik odaklı devlet teşviklerinden, düşük maliyetli finansman kaynaklarından ve yeşil teknoloji destek programlarından yararlanmaları önerilmektedir. Ayrıca, küçük ve orta-büyük ölçekli bu işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını başarılı bir şekilde entegre edebilmeleri için sektörel iş birliklerini artırmaları ve yeşil tedarik zincirlerine katılım sağlamaları önem arz etmektedir. İşletmelerin bu dönüşümü daha etkin yönetebilmeleri için çalışan farkındalığının artırılması, eğitim programlarının teşvik edilmesi ve dijitalleşme ile yeşil inovasyon süreçlerine odaklanılması kritik bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, bu işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi için yeşil pazarlama uygulamalarını stratejik bir öncelik haline getirmeleri gerekmektedir.

Bulgulardan hareketle pazarlama yöneticileri, yeşil stratejilerdeki mevcut performanslarını değerlendirerek, sektör ortalamalarıyla karşılaştırabilir ve bu içgörüler, çevre programlarını stratejik olarak yönetmelerine yardımcı olabilir (Masoumik vd., 2015). Ayrıca, önerilen çerçeve, imalat endüstrisi yöneticilerine sürdürülebilirlik performansını değerlendirme ve uygun sürdürülebilir üretim uygulamalarını seçme konusunda rehberlik edebilir. Yöneticilerin, düşük karbon teknolojilerine yatırım ve Ar-Ge projeleri gibi stratejik girişimlerde kısa vadeli ekonomik getiriler beklemek yerine, bu uygulamaların uzun vadede marka değeri, müşteri sadakati ve rekabet avantajı sağlayabileceği unutulmamalıdır. Bu sayede işletmeler hem sürdürülebilir büyümeyi destekleyebilir hem de pazardaki konumlarını güçlendirebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, yeşil pazarlama uygulamalarının çevresel performansı artırabileceğini göstererek, ülke genelinde daha sürdürülebilir üretim ve tüketim alışkanlıklarının teşvik edilmesine katkı sunmaktadır. Bu durum, karbon emisyonlarının azaltılması, atık yönetiminin iyileştirilmesi ve ekolojik dengeye duyarlı üretim süreçlerinin yaygınlaştırılması açısından kritik önem taşımaktadır. Ülkelerin yeşil ekonomiye geçiş sürecinde, işletmelerin sürdürülebilir üretim ve pazarlama Hallumoğlu ve Ural (2025).



uygulamalarını benimsemesi, yeni iş fırsatları yaratırken, istihdamı artırabilir ve ekonomik büyümeyi destekleyebilir. Özellikle KOBİ'lerin yeşil dönüşüme dahil edilmesi, yerel ve ulusal ekonominin sürdürülebilir kalkınmasına önemli katkılar sunacaktır. Uluslararası pazarlarda çevresel standartlara uyum sağlayan işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, ülkenin küresel ticaretteki konumunu güçlendirebilir. Sürdürülebilir üretim uygulamalarını benimseyen işletmelerin, ihracatta çevresel regülasyonlara uyum sağlaması, ülkenin dış ticaret dengesine olumlu katkı sunabilir.

Sonuç olarak, bu araştırma, yeşil pazarlama yönelimlerinin hem mikro (işletme bazında) hem de makro (ulusal düzeyde) sürdürülebilirlik açısından stratejik önemini ortaya koymaktadır. İşletmelerin bu bulgular doğrultusunda çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği merkeze alan stratejiler geliştirmesi, hem işletme performanslarını artıracak hem de ülkenin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalarda, hizmet sektörüne yönelik araştırmalar yapılması, sürdürülebilir üretim uygulamalarının daha geniş bir bağlamda incelenmesini sağlayabilir. Ayrıca, sektör türü ve teknolojik gelişmelerin sürdürülebilir üretim uygulamaları üzerindeki düzenleyici rolü de ilginç bir araştırma konusu olabilir. Bu çalışmanın bir kısıtı, verilerin yalnızca işletme yöneticilerinden toplanmış olmasıdır. Gelecekteki araştırmalar, işletme paydaşları ve tüketicilerin algılarını da dikkate alarak çok seviyeli modellemeler yapabilir.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

#### Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağladıklarını beyan etmişlerdir.

#### Teşekkür Beyanı

Yazar(lar), çalışma için teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

#### Destek Beyanı

Yazar(lar), çalışma için herhangi bir destekleyen beyanında bulunmamışlardır.

#### Çıkar Çatışması

Yazar(lar), çalışma için herhangi bir çıkar çatışması beyanında bulunmamışlardır.

#### Etik Beyanı

Yazar(lar), çalışma için Etik Kurul Onayı alındığını beyan etmişlerdir: Bu çalışma, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nden alınan 07.12.2022 tarih ve 26 karar numaralı Etik Kurul Onayı çerçevesinde hazırlanmıştır.

#### Sorumlu Editörler

Prof. Dr. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe Üniversitesi

Arş. Gör. İbrahim Eyüp Yaman, Afyon Kocatepe Üniversitesi

## Kaynakça/References

- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R. ve Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 182-204. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2015-0223>
- Acosta, A.S., Crespo, A.H. ve Agudo, J.C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (smes). *International Business Review*, 27, 1128-1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Altarifi, S. M., Aqe, I. ve Tarawneh, K. A. (2016). The impact of market orientation on customer satisfaction of private schools in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 117-125. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n9p117>
- Amoako, G. K. (2020). A conceptual framework: Corporate environmental management activities and sustainable competitive advantage. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 331-347. <https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2019-0187>
- Aragon, J.A., Hurtado, N., Sharma, S. ve Garcia, V.J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86, 88-103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Faibil, D. ve Abdoulaye, F. A. M. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 100-114. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.015>

- Braik, A., Saleh, Y. ve Jaaron A.M. Ayham (2024). Green marketing practices and organizational sustainable performance in developing countries context: an empirical study, *Journal of Foodservice Business Research*, 27:6, 769-809. <https://doi.org/10.1080/15378020.2023.2205337>
- Chang, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104, 361-370. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0914-x>
- Chung, K. C. (2020). Green marketing orientation: achieving sustainable development in green hotel management. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(6), 722-738. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1693471>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Correia, E., Sousa, S., Viseu, C. ve Larginho, M. (2023). Analysing the influence of green marketing communication in consumers' green purchase behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1356. . <https://doi.org/10.3390/ijerph20021356>
- D'Souza, C., Taghian, M., Sullivan-Mort, G. ve Gilmore, A. (2015). An evaluation of the role of green marketing and a firm's internal practices for environmental sustainability. *Journal of Strategic Marketing*, 23, 600-615. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001866>
- Dangelico, R. M. ve Vocellelli, D. (2017). "Green Marketing": An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263-1279. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.184>
- De Giovanni, P. ve Vinzi, V. E. (2012). Covariance versus component-based estimations of performance in green supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 907-916. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.11.001>
- Dizman, H. ve Taştepe, Ö. (2021). Yeşil pazarlama uygulamalarının çevre dostu ürünleri satın alma niyeti ile marka imajı arasındaki aracılık rolü. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 7(31), 558-563. <http://dx.doi.org/10.26728/ideas.462>
- Dowell, G. ve Muthulingam, S. (2017). Will firms go green if it pays? The impact of disruption, cost, and external factors on the adoption of environmental initiatives. *Strategic Management Journal*, 38, 1287-1304. <https://doi.org/10.1002/smj.2603>
- Eneizan, B. M. ve Wahab, K. A. (2016). Effects of green marketing strategy on the financial and non-financial performance of firms: a conceptual paper. *Arabian Journal Business Management Review*, 6(5), 1-7. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3648651>
- Fatoki, O. (2019). Green marketing orientation and environmental and social performance of hospitality firms in South Africa. *Foundations of Management*, 11, 277-290. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0023>
- Fernando, Y., Jabbour, C. J. C. ve Wah, W. X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter? *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 8-20. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.09.031>
- Fousteris, A. E., Didaskalou, E. A., Tsogas, M. M. H. ve Georgakellos, D. A. (2018). The environmental strategy of businesses as an option under recession in Greece. *Sustainability*, 10(12), 4399. <https://doi.org/10.3390/su10124399>
- Fraj, E., Martínez, E. ve Matute, J. (2011). Green marketing strategy and the firm's performance: the moderating role of environmental culture. *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), 339-355. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.581382>
- Fraj, E., Martínez, E. ve Matute, J. (2013). Green marketing in B2B organisations: an empirical analysis from the natural-resource-based view of the firm. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 396-410. <https://doi.org/10.1108/08858621311330245>
- Gupta, S. ve Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. *Journal of World Business*, 48(3), 311-320. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.015>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. ve Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, M.C. ve Gudergan, P.S. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Han M, Lin H, Wang J, Wang Y. ve Jiang W. (2019). Turning corporate environmental ethics into firm performance: The role of green marketing programs. *Business Strategy and the Environment*, 28, 929-938. <https://doi.org/10.1002/bse.2290>

- Hassan, A. S. ve Jaaron, A. A. (2021). Total quality management for enhancing organizational performance: The mediating role of green manufacturing practices. *Journal of Cleaner Production*, 308, 127366. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127366>
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International marketing review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hernandez, J.P.S.-I., Yanez-Araque, B. ve Moreno-Garcia, J. (2020). Moderating effect of firm size on the influence of corporate social responsibility in the economic performance of micro-, small-and medium-sized enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119774. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119774>
- Khan, E. A., Royhan, P., Rahman, M. A., Rahman, M. M. ve Mostafa, A. (2020). The impact of enviropreneurial orientation on small firms' business performance: The mediation of green marketing mix and eco-labeling strategies. *Sustainability*, 12(1), 221. <https://doi.org/10.3390/su12010221>
- Kraus, S., Rehman, S. U. ve García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120262. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262>
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J. ve King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128, 207-220. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S. ve Morgan, N. A. (2013). "Greening" the marketing mix: do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 151-170. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0317-2>
- Leonidou, C. N. ve Leonidou, L. C. (2011). Research into environmental marketing/management: A bibliographic analysis. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 68-103. <https://doi.org/10.1108/03090561111095603>
- Li, Y., Ye, F., Sheu, C. ve Yang, Q. (2018). Linking green market orientation and performance: Antecedents and processes. *Journal of Cleaner Production*, 192, 924-931. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.052>
- Majeed, M.U., Aslam, S., Murtaza, S.A., Attila, S. ve Molnar, E. (2022). Green marketing approaches and their impact on green purchase intentions: mediating role of green brand image and consumer beliefs towards the environment. *Sustainability*, 14, 11703. <https://doi.org/10.3390/su141811703>
- Masoumik, S. M., Abdul-Rashid, S. H. ve Olugu, E. U. (2015). Importance-performance analysis of green strategy adoption within the Malaysian manufacturing industry. *Procedia CIRP*, 26, 646-652. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.180>
- Mesci, M. (2011). *Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* [Yayımlanmış doktora tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Micheli, G. J., Cagno, E., Mustillo, G. ve Trianni, A. (2020). Green supply chain management drivers, practices and performance: A comprehensive study on the moderators. *Journal of Cleaner Production*, 121024. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121024>
- Moravcikova, D., Krizanova, A., Klietikova, J. ve Rypakova, M. (2017). Green marketing as the source of the competitive advantage of the business. *Sustainability*, 9(12), 2218. <https://doi.org/10.3390/su9122218>
- Mukonza, C. ve Swarts, I. (2020). The influence of green marketing strategies on business performance and corporate image in the retail sector. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 838-845. <https://doi.org/10.1002/bse.2401>
- Munoz, F., Vargas, M. ve Marco, I. (2014). Environmental Mutual Funds: Financial performance and managerial abilities. *Journal of Business Ethics*, 124, 551-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1893-x>
- Mutingi, M., Mapfaira, H. ve Monageng, R. (2014). Developing performance management systems for the green supply chain. *Journal of Remanufacturing*, 4(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s13243-014-0006-z>
- Nath, P. ve Siepong, A. (2022). Green marketing capability: A configuration approach towards sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 354, 131727. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131727>
- Negi, R., Gupta, A. K. ve Gaur, V. (2023). Effect of green marketing orientation dimensions on green innovation and organizational performance: A mediation-moderation analysis. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5435-5458. <https://doi.org/10.1002/bse.3429>
- Öndoğan, E. N. (2018). Hazır giyim sektörü ve yeşil pazarlama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 97-110.
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J. ve Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236-246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024>
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M. ve Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.009>

- Samad, S., Nilashi, M., Almulihi, A., Alrizq, M., Alghamdi, A., Mohd, S., ... ve Azhar, S. N. F. S. (2021). Green supply chain management practices and impact on firm performance: The moderating effect of collaborative capability. *Technology in Society*, 67, 101766. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101766>
- Sarstedt, M., Ringle, C.M. ve Hair, J.F. (2017). *Partial least squares structural equation modelling*. Heidelberg: Springer.
- Sarwar, A., Zafar, A., Hamza, M. ve Qadir, A. (2021). The effect of green supply chain practices on firm sustainability performance: Evidence from Pakistan. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 31-38. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.12.004>
- Schwoy, S., Dutzi, A., Corten, M. ve Steijvers, T. (2023). Staging or real commitment? CEO reputation management as a moderator of the influence of firm size on corporate social responsibility performance and controversies. *Journal of Cleaner Production*, 410, 137325. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137325>
- Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K. ve Marxiaoli, S. (2016). Determinants of firm performance: a subjective model. *International Journal of Social Science Studie*, 4(7), 90-100. <http://dx.doi.org/10.11114/ijss.v4i7.1662>
- Shafaei, A., Nejati, M. ve Abd Razak, N. (2019). One size does not fit all: multi-group analysis of international students' cross-cultural adaptation using MICOM. *International Journal of Research & Method in Education*, 42(5), 536-552. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2018.1496413>
- Shashi, C.P., Cerchione, R. ve Singh, R., (2019). The impact of leanness and innovativeness on environmental and financial performance: insights from Indian SMEs. *International Journal of Production Economics*, 212, 111-124. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.02.011>
- Telli, S.G. ve S. Aydın (Dü.), (2023). *Sürdürülebilir pazarlamaya giriş. Sürdürülebilir pazarlama*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları.
- Tunç, T. (2020). *Sürdürülebilir Yeşil Değer*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ullah, S., Adams, K., Adams, D. ve Attah-Boakye, R. (2021). Multinational corporations and human right violations in emerging economies: do commitment to social and environmental responsibility matter? *Journal of Environmental Management*, 280, 111689. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111689>
- Vilkaite-Vaitone, N., Skackauskiene, I. ve Díaz-Meneses, G. (2022). Measuring green marketing: Scale development and validation. *Energies*, 15(3), 718. <https://doi.org/10.3390/en15030718>
- Wang, J., Zhang, Y. ve Goh, M. (2018). Moderating the role of firm size in sustainable performance improvement through sustainable supply chain management. *Sustainability*, 10 (5), 1654. <https://doi.org/10.3390/su10051654>
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., El-Berishy, N. M., Abubakar, T. ve Ambursa, H. M. (2013). The UK oil and gas supply chains: an empirical analysis of adoption of sustainable measures and performance outcomes. *International Journal of Production Economics*, 146(2), 501-514. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.09.021>
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. ve Bon, A. T., (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: an empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
- Zhang, Y. ve Berhe, H. M. (2022). The impact of green investment and green marketing on business performance: the mediation role of corporate social responsibility in ethiopia's chinese textile companies. *Sustainability*, 14(7), 3883. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
- Zhou, M., Chen, F. ve Chen, Z. (2021). Can CEO education promote environmental innovation: evidence from Chinese enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126725. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126725>