



İşletmelerin Çevre Dostu Paketlemeyi Benimsemesini Etkileyen Faktörler Üzerine Nitel Bir Çalışma*

A Qualitative Study on Factors Affecting Businesses' Adoption of Eco-Friendly Packaging

¹Sedat BELBAĞ 

²Aybegüm GÜNGÖRDÜ
BELBAĞ 

³Muhsin Emre ÇETİN 

*Bu çalışma, Doç. Dr. Sedat BELBAĞ'ın danışmanlığında Muhsin Emre ÇETİN tarafından hazırlık çalışmaları yürütülen Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne sunulan "Sürdürülebilir Tüketimde Çevre Dostu Paketleme Yöntemi Seçimi" başlıklı tez önerisinin nitel araştırması için elde edilen veriler kullanılarak yapılmıştır.

ETİK BİLDİRİM: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu'ndan etik kurul onayı alınmıştır (Araştırma kod no: 2025/95, Tarih: 05.03.2025).

¹Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye
✉ sedat.belbag@hbv.edu.tr

²Prof. Dr., Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Ankara, Türkiye
✉ aybegum.beltag@atilim.edu.tr

³Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, Türkiye
✉ memrecetin@gmail.com

Geliş/Received: 16.06.2025
Kabul/Accepted: 15.01.2026

Öz

Amaç: Bu çalışmanın amacı, işletmelerin çevre dostu paketlemeyi benimsemelerinde etkili faktörleri incelemektir. Bu kapsamda kurumsal baskılar, işletme kaynakları ve paydaş etkileri detaylı biçimde incelenmiştir.

Yöntem: Çalışmada çevre dostu paketleme uygulamalarını yürüten işletmelerden uzmanlar üzerine nitel bir araştırma yürütülmüş olup tematik analiz kullanılmıştır. Analiz sürecinde kurumsal teori, kaynak temelli teori ve paydaş teorisi kuramsal çerçeve olarak kullanılmıştır.

Bulgular: Bulgulara göre, işletmelerin çevre-dostu paketlemeyi benimsemesinde üç tema ön plana çıkmaktadır. Bu temalar, kurumsal baskılar ve uyum stratejileri, kaynaklara erişim, yetkinlik ve riskler, paydaş talepleri ve ilişkisel değer yaratımıdır. Kurumsal baskılar ve uyum stratejileri içerisinde zorlayıcı, normatif ve taklitçi kurumsal baskılar yer almaktadır. Kaynaklara erişim, yetkinlik ve riskler içerisinde kısıtlı kaynaklar, stratejik yetkinlikler ve risk yönetimi yer almaktadır. Paydaş talepleri ve ilişkisel değer yaratma içerisinde müşteri talepleri, toplumsal katkı ve itibar yer almaktadır.

Sonuçlar: Çevre dostu paketleme, sadece çevreye duyarlı bir üretim pratiği değil aynı zamanda kurumsal meşruiyet kazanma, pazar avantajı sağlama ve paydaşlarla güçlü ilişkiler kurma aracı olarak da değerlendirilmektedir. Bu bulgular, özellikle yükselen pazarlarda yer alan KOBİ'lerin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik stratejilerinin çok boyutlu bir zemine oturduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler

Çevre dostu paketleme, nitel araştırma, kurumsal teori, kaynak temelli teori, paydaş teorisi

Abstract

Aim: The aim of this study is to examine the factors affecting businesses' adoption of eco-friendly packaging. In this context, institutional pressures, business resources, and stakeholder effects were examined in detail.

Method: In the study, qualitative research was conducted on experts from businesses implementing eco-friendly packaging practices, and thematic analysis was used. Institutional theory, resource-based theory and stakeholder theory were used as theoretical frameworks in the analysis process.

Results: According to the findings, three themes stand out in the adoption of eco-friendly packaging by businesses. These themes are institutional pressures and compliance strategies, access to resources, competence and risks, stakeholder demands, and relational value creation. Coercive, normative, and imitative institutional pressures are included in institutional pressures and compliance strategies. Access to resources, competence, and risks include limited resources, strategic competencies, and risk management. Stakeholder demands and relational value creation include customer demands, social contribution, and reputation.

Conclusion: Eco-friendly packaging is not only a sustainable production practice but also a means of gaining corporate legitimacy, providing market advantage, and establishing strong relationships with stakeholders. These findings reveal that the strategies towards eco-friendly packaging of SMEs, especially those in emerging markets, are based on a multidimensional basis.

Keywords

A Qualitative Study on Factors Affecting Businesses' Adoption of Eco-Friendly Packaging

Giriş

İklim değişikliği gibi acil çözümler gerektiren küresel çevre sorunları, işletme faaliyetlerinin doğal çevre üzerindeki etkisine ilişkin toplumsal farkındalığı artırmıştır (Aragón-Correa vd., 2008). Böylelikle, 2015 yılında tüm Birleşmiş Milletler üye ülkeleri tarafından kabul edilen "2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi" ortaya konmuş ve insanlık ve dünyamız için şimdiki ve gelecekteki barış ve refahı sağlayacak ve sürdürecektir ortak bir plan sunmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda, Birleşmiş Milletler (BM) tarafından ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda küresel sürdürülebilirliği teşvik etmek ve yaygınlaştırmak amacıyla Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları tanımlanmıştır (Hak vd., 2016). Toplamda 17 adet olan bu amaçlar, birbirleriyle bağlantılı olmakla birlikte yoksulluğu ve diğer yoksunlukları ortadan kaldıran, sağlık ve eğitimi iyileştiren, eşitsizliği azaltan ve ekonomik büyümeyi teşvik eden stratejilerle tüm ülkeler tarafından desteklenmelidir. Bunların yanında, iklim değişikliğiyle mücadele ederek gelecek nesillere yaşanılabilir bir dünya bırakmak nihai amaç olarak görülmektedir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasında yer alan "Amaç 12: Sorumlu Tüketim ve Üretim", gezegeni ve şimdiki ve gelecek nesillerin geçim kaynaklarını korumak için üretim ve tüketim modellerini değiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amacın beşinci hedefi ise, önleme, azaltma, geri dönüşüm ve yeniden kullanım yoluyla atık oluşumunu önemli ölçüde azaltmaktır.

Ürün paketleri, yapısı itibarıyla atık oluşum sürecine en büyük katkı sağlayıcılardan biri olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, paketlemede yoğun bir şekilde kullanılan plastik malzemeler kısa bir ilk kullanım ömrü sonrasında değerlerinin yaklaşık %95'ini kaybetmektedir. Diğer bir deyişle, yılda 80-120 milyar dolara ulaşan bir miktarda malzeme ekonomik değerini yitirirken, bu malzemelerin sadece %5'i geri dönüştürülmektedir (World Economic Forum and Company, 2016). Avrupa'da yaşayan bir bireyin yıllık oluşturduğu paket atığı 2021 yılında 188,7 kg iken, 2030 yılına kadar bu rakamın 209 kg'a çıkması beklenmektedir. Bu sebeple, paket atıklarının olumsuz etkilerini azaltmak için Avrupa Parlamentosu, paketlerin azaltılması, yeniden kullanılması ve geri dönüştürülmesine ilişkin 2030 yılına kadar %5, 2035 yılına kadar %10 ve 2040 yılına kadar %15'lik atık azaltılması hedefleri üzerinde anlaşmaya varmıştır (EU Parliament, 2024). Diğer yandan, Kluczek vd. (2023), paket üretim işletmelerinin belirli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için önemli katkılar sağlamaktan hala uzak olduklarını belirtmektedir.

Operasyon stratejisi, bir işletmenin operasyonlarını, operasyon kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabetçi bir biçimde konumlandırılmasını içeren stratejik bir süreç olarak ele almaktadır (Hitt vd., 2016). Operasyon stratejisi açısından paketleme süreci, taşıma ve envanter faaliyetlerinde işletmenin lojistik ile ilgili kararlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Stevenson, 2015). Paketleme, müşteri taleplerini karşılayacak ürünlerin üreticiden tüketiciye taşınması sırasında çevresel etkilere karşı korunması, yapısal olarak taşınmaya uygun olması ve müşteriler tarafından tercih edilmesi gibi fonksiyonlara sahiptir (Rundh, 2005; Ampuero & Vila, 2006; Van-Herpen vd., 2016). Paketleme faaliyeti birincil paketleme ve ikincil paketleme olmak üzere iki ana paketleme türü dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Birincil paketleme, doğrudan ürünü çevreleyerek ürüne biyolojik, kimyevi ve fiziksel dış etkenlerden koruma, muhafaza etme, görsellik, markayı ve ürünü ayırt etme açısından bilgi sağlama ve iletişim fonksiyonlarını sağlamaktadır (Van-Herpen vd., 2016; Wallenburg vd., 2021). Taşıma paketlemesi olarak da adlandırılan ikincil paketleme ise, bir ya da birkaç ürünü taşıma sırasında koruma ve kolaylıkla taşınabilir olmasını sağlamakta, ürünlerin birincil paketlemesini de korumakta ve özellikle çevrimiçi perakendecilikte ön plana çıkmaktadır (Ampuero & Vila, 2006; García-Arca & Prado, 2008; Wallenburg vd., 2021). İkincil paketleme, işletme maliyetlerinin artmasına neden olabilirken, hasar, bozulma, hırsızlık veya mal kaybını en aza indirmeye yardımcı olmaktadır (Prendergast & Pitt, 1996). Paketlemenin, tüketiciler açısından, tüketicinin duyularına hitap etme, duygusal tepkiler yaratma, tüketicileri satın almaya yönlendirme gibi fonksiyonları da vardır (Van-Herpen vd., 2016).

Artan tüketim ile ürünlerin kullanımı sonrasında ortaya çıkan atık paketler, çevre kirliliğinin artmasına neden olmaktadır. Bu sebeple, işletmeler, yasal düzenlemeler ve çevreye duyarlı tüketiciler tarafından çevre dostu paketleme yöntemlerini tercih etmeye yönlendirilmektedir. Ayrıca paketleme endüstrisi, çevre korunmasını sağlama ve sürdürülebilir kalkınmanın devam ettirilmesi açısından önemli bir role sahiptir. Paketleme sektöründe yer alan işletmeler, çevre dostu paketleme uygulamalarını sistemlerine entegre etmeye yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır (Wandosell vd., 2021).

Çevre dostu paketleme, paketleme sürecinde sadece kullanılan malzeme veya paket tasarımını dikkate almayan, paketlemenin ekonomik, çevresel ve sosyal faydalarını da dikkate alan bütüncül bir yaklaşımdır. Sürdürülebilir Paketleme Koalisyonu'na göre, çevre dostu paketleme, geri dönüştürülmüş malzemelerin ve/veya yenilenebilir hammaddelerin kullanımını; yeniden kullanılabilirlik, geri dönüştürülebilirlik veya kompostlanabilirlik için tasarlanmasını; uygun kullanım ömrü sonu talimatlarını içeren etiketlerin kullanılmasını; yeniden kullanım ve yeniden doldurma seçeneklerinin tercih edilmesini; geri dönüşüm ve kompostlama altyapısının genişletilmesini ve toplama sistemlerine erişimin iyileştirilmesine yatırım yapılmasını desteklemektedir (SPC, 2025).

Hükümetler ve tüketiciler, işletmeleri, ürün paketlerini daha çevre dostu olacak şekilde yeniden tasarlamaya yönlendirmektedir. Örneğin, Nestlé 2023 yılında paketlerinin %86,6'sını yeniden kullanılabilir, geri dönüştürülebilir veya kompostlanabilir hale getirerek yeni plastik kullanımını %14,9 oranında azaltmıştır. İşletme ayrıca plastik paketlemelerin %95'ini geri dönüştürülebilir hale getirmeyi hedeflemektedir (Nestlé, 2023).

İşletmeler, ürün başına toksik olmayan malzemelerin ve çevre kirliliğinin kullanımını azaltmayı ve biyolojik olarak parçalanabilir malzemelerin kullanımını artırmayı gerektiren ve kaynak verimliliğini teşvik etmeyi amaçlayan çevre dostu üretim sistemlerine geçmektedir (Wandosell vd., 2021). Böylelikle, üreticiler, enerji kullanımını, su tüketimini, atık oluşumunu, zehirli madde emisyonları ve paket boyutunu azaltmak için planlar oluşturmaktadır (Wandosell vd., 2021). İşletmeler, karar alma biçimlerini etkileyecek şekilde neyin kabul edilebilir bir davranış olduğunu tanımlayabilir ve böylece diğer eylemleri kabul edilemez veya hatta dikkate alınmayacak hale getirebilir (Glover vd., 2014). Bu çalışmada, uygulayıcıların bakış açısı ortaya konarak, işletmelerin, kurumsal güçlerin etkisi altında mevcut kaynaklarını ve paydaşları da göz önünde bulundurarak çevre-dostu paketlemeyi benimseme süreçleri aydınlatılmaktadır. Çalışmada, kurumsal teori, kaynak temelli teori ve paydaş teorisi temel alınmaktadır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin çevre dostu paketlemeyi benimsemesinde etkili faktörleri ortaya çıkarmaktır. Bu kapsamda Türkiye'deki KOBİ'ler üzerine nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Literatüre bakıldığında, çevre dostu paketleme üzerine yapılan araştırmalar, sıklıkla gelişmiş ülkelerde yürütülmektedir (Maziriri, 2020). Bu nedenle, Türkiye gibi yükselen bir pazarda bu çalışmanın yapılması literatüre katkı sağlamaktadır. Araştırma soruları ise şu şekildedir:

- 1) Kurumsal baskıların, işletmelerin çevre-dostu paketlemeyi benimsemesi üzerindeki etkileri nelerdir?
- 2) İşletme kaynakları, çevre-dostu paketlemeyi benimsemede nasıl bir rol oynamaktadır?
- 3) Paydaşların, işletmelerin çevre dostu paketlemeyi benimsemesi üzerindeki etkileri nelerdir?

Bu kapsamda çalışmada girişi takiben literatür taramasına yer verilmektedir. Literatür taramasında çevre-dostu paketleme kavramı ve ilgili çalışmalara yer verilmekte ve çalışmanın temel aldığı kurumsal teori, kaynak temelli teori ve paydaş teorisine yer verilmektedir. Yöntem bölümünde nitel çalışmanın örnekleme ve analizine yer verilmektedir. Bulgularda nitel çalışmanın analizine dayalı sonuçlar ortaya konmakta ve çalışma, sonuç ve tartışma kısmı ile bitirilmektedir.

Literatür Taraması

Çevre dostu paketleme, sürdürülebilir paketleme, yeşil paketleme, biyolojik olarak parçalanabilir paketleme, geri dönüştürülebilir paketleme olarak da adlandırılmakta, paketlemede çevre dostu malzemeler kullanılmakta ve insan sağlığı göz önünde bulundurulmaktadır (Wandosell vd., 2021). Çevre dostu paketler, tüketicileri çevreye duyarlı ürünlere yönlendirerek atık ve kirliliğin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Çevre dostu paketlerin tercih edilmesi, atık bertaraf maliyetlerini azaltarak ve çevreye duyarlı markaları destekleyerek ekonomiye de olumlu bir katkı sunmaktadır (Petrenko vd., 2024). Çevre dostu paketleme, geçtiğimiz on yılda ilgi çeken ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını yerine getirmede sosyal ve ekonomik etkileri olan bir kavramdır (Wandosell vd., 2021).

Literatürde çevre dostu paketlemenin tüketici tercihi ve satın alma davranışları üzerinde olan etkisini belirlemek için çeşitli çalışmalar ortaya konulmuştur. Jerzyk (2016), tüketicilerin paketlemede çevreye duyarlı tasarım ve materyal kullanımının ürün satın alma tercihlerindeki etkisini belirlemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre bir ürün rakibine göre daha sürdürülebilir paketleme yapıyorsa, tüketiciler çevreye duyarlı paketlemeye sahip ürünü tercih edeceklerini belirtmektedir. Prakash vd. (2019) tüketicilerin çevre dostu paketlemeye sahip ürünleri satın alma niyetlerini belirlemek için özgecil ve bencil değerler açısından incelemektedir. Sonuçlar, tüketicilerin ister özgecil isterse bencil değerlere sahip olsun, tüketiciler tarafından çevre dostu paketlemeye sahip ürünlerin sahip olmayanlara göre tercih edildiğini göstermektedir. Herbes vd. (2020), tüketicilerin çevre dostu paketlemeye sahip ürünleri nasıl değerlendirdiklerini belirlemeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tüketicilerin ürünün çevreye duyarlılığı hakkında etiket yoluyla bilgilendirmeye güven duydukları, Fransız tüketicilerin ise kendi deneyimlerini etiket yoluyla bilgilendirmenin önünde tuttuğu tespit edilmiştir. Shimul ve Cheah (2023), müşterilerin çevre dostu paketlemeye yönelik tutum ve davranışlarını, özellikle çevre dostu paketlere yönelik çevresel sorumluluk algılarını ve çevre bilgilerini daha iyi anlama ve bu algıların çevre dostu davranışları şekillendirmede nasıl kullanılabileceğini incelemiştir. Nguyen-Viet vd. (2024), ödeme istekliliği, kişisel normlar, çevresel reklamcılık, tüketici tutumu, çevre duyarlılığı ve çevreci etiketlenmenin, tüketicilerin çevre dostu paketlemeye sahip ürünleri satın alma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlara göre çevre duyarlılığı ve çevreci etiketlenmenin, tüketicilerin çevre dostu paketlemeye sahip ürünleri satın alma niyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkisi ortaya çıkmıştır.

Literatürde işletme perspektifinden yapılan çalışmalar, çevre dostu paket üretiminde paketin içeriğine ve tasarımına, çevre dostu paketleme maliyetlerine, atık yönetimi ve döngüsel ekonomiye, lojistik ve tedarik zinciri yönetimine, pazarlama stratejileri ve kurumsal sosyal sorumluluğa odaklanmıştır (Wandosell vd., 2021). Madaan ve diğerleri (2023), gelişmekte olan ekonomilerdeki paketleme endüstrilerinin paketleme odaklı tedarik zincirlerinde sürdürülebilir uygulamaları benimsediğini ve bu konuda daha fazla harcama yapmaya hazır olduğunu vurgulamıştır. Gaur vd. (2025), işletmelerin çevre dostu paketleme uygulamalarında dikkate alması gereken kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi üzerine odaklanmıştır. Ischen vd. (2022), çevre dostu olduğunu gösteren hem örtük hem de açık ipuçlarının, algılanan belirginlik ve yeşil olma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Literatürdeki çalışmalar genellikle plastik muadillerine göre ucuz ve sürdürülebilir bir alternatif olan kâğıt bazlı paketleme ürünlerine yoğunlaşırken, son yıllarda, plastik, kâğıt ve polistiren köpük gibi geleneksel malzemelere alternatif olarak sürdürülebilir malzemeler kullanmayı amaçlayan araştırmalar da yapılmaktadır (Wandosell vd., 2021). Maziriri (2020), Güney

Afrika'da KOBİ'ler üzerine yaptığı çalışmada, çevre dostu paketlemenin rekabet üstünlüğüne pozitif etkisinin olduğunu bulmuştur.

İşletmelerin çevre dostu paketlemeyi benimsemesinde müşteriler ve hükümetlerin teşvik ettiği düzenlemeler etkili olmaktadır (Wandosell vd., 2021). Çevre dostu paketleme, üreticiler tarafından maliyet ve tüketici tercihlerine göre seçilmekte, biyobozunur polimerler talep görse de yüksek maliyet, işleme ve performans sorunlarını barındırmaktadır (Wandosell vd., 2021). Tüketici tercihleri açısından da bakıldığında ürün türüne göre tercihler değişebilmektedir. Örneğin, Van-Herpen vd. (2016), organik meyve ve sebze satışlarını artırmak için plastik paketlemenin sürdürülebilirlikle çelişmesinden yola çıkarak birincil paketleme yerine paketlememe seçeneğinin daha cazip olacağını bulmuştur.

Paketleme, ürünlere özgü olduğundan, Avrupa Yeşil Mutabakat'ının bir parçası olan Döngüsel Ekonomi Eylem Planı, ikincil malzemelerin kullanımı ve yeniden kullanılabilir paketler için havuz sistemleri dâhil olmak üzere sektöre özgü çözümlerin geliştirilmesini teşvik etmektedir (European Commission, 2022). Karton paket endüstrisi, gıda ve içecekleri paketleme işleminde ağırtıcıyı çıkararak veya paketlerdeki lif miktarını azaltırken malzemenin yapısal tutarlılığını koruyarak çevre dostu paketleme faaliyeti gerçekleştirirken, lüks kozmetik markaları, çevre dostu paket tasarımlarına yönelmektedir (Wandosell vd., 2021).

Farklı paketleme malzemeleri, paket gereksinimlerini karşılamak için tek başına veya başka malzemelerle birlikte kullanılır. Üreticiler tarafından paket malzemesinin aşırı kullanımı, gereksiz paket atıklarına neden olur. Günümüzde, alıcıların sosyal sorumluluk bilinci artmakta ve aşırı paket kullanımının neden olduğu gereksiz atık ve kirliliğin farkında olmaktadır. Bu nedenle, tüketiciler, sürdürülebilir paketlere olan talebi artırmaktadır (Emmett & Sood, 2010).

Geri dönüşümü teşvik eden bazı atık yönetimi stratejileri mevcuttur, ancak paketlerin son durağı çöp sahasıdır. Bu nedenle, son durağı çöp sahası olmayan paketlerin kullanıldığı atık önleme programlarının teşvik edilmesi gerekmektedir. İşletmeler, fabrikaların yanı sıra mağazalarında da atık önlemenin önüne geçmeye çalışmakta ve bu kapsamda paketlemede eko-inovasyon öne çıkmaktadır (Wandosell vd., 2021).

Kurumsal Teori

Kurumsal Teori, araştırmacıların kültür, sosyal çevre, düzenleme (yasal çevre dahil), ekonomik teşvikler gibi faktörler de dahil olmak üzere örgütsel uygulamaların hayatta kalmasını ve paydaşların uygun gördüğü uygulamaların meşruiyetini destekleyen etkileri belirleyip inceleyebilecekleri teorik bir bakış açısı sunarken, kaynakların da önemli olduğunu kabul eder (Glover vd., 2014; Shibin vd., 2020). Kurumsal teoriye göre, diğer kuruluşları bağımlı oldukları kuruluşlar tarafından yapılan kurallar, düzenlemeler ve kanunlar gibi *zorlayıcı baskılar*, işletmelerin çevresel belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında ve öz meşruiyetlerini iyileştirmek için diğer işletmeleri veya rakipleri taklit ettiklerinde ortaya çıkan *taklitçi baskılar* ve aynı ortamdan bireyler arasındaki sosyalleşme ve etkileşim ilişkileriyle ortaya çıkan *normatif baskılar* olmak üzere üç tür kurumsal baskı vardır (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu üç kurumsal baskı, işletmelerin sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik girişimlerini iyileştirmeye yönelik eylemlerinin ardındaki güçler olarak hareket etmekte ve bu sayede daha iyi meşruiyet ve marka değeri elde edebilmelerini sağlamaktadır (Shibin vd., 2020). Zorlayıcı baskılar, sürdürülebilirlik açısından karbon emisyonları için yasal standartları, çevreye zararlı faaliyetlerle ilgili yaptırımları, itibarı kaybetme korkusunu, yasalardan kaynaklı baskıları içerebilirken; normatif baskılar, ticaret ya da mesleki birliklerden, aynı alandaki işletmelerden ya da sektörden gelen baskıları kapsar; taklitçi baskılar ise diğer işletmelerle kıyaslandığında alanının en iyisi olma, iyi kurulmuş ve kanıtlanmış süreçleri takip etme, rakipleri ve en son süreçlerini takip etme baskılarını içermektedir (Shibin vd., 2020). Bu kurumsal baskılar birlikte kurumsal izomorfizmin yani bir organizasyonun aynı çevre koşulları altında diğer organizasyonlara benzetilmesini zorlayan kısıtlayıcı sürecin arkasındaki gücü oluşturur (DiMaggio ve Powell, 1983). Örneğin, dış etkilerin içselleştirilmesine yol açan düzenlemeler (örneğin, çevre vergileri veya emisyon ticareti yoluyla), işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarında büyük bir rol oynayabilir (Schaltegger vd., 2019). Bu teori, geleneksel olarak grupların ve örgütlerin kurumsal çevrenin kurallarına ve normlarına uyum sağlayarak konumlarını ve meşruiyetlerini nasıl daha iyi güvence altına alacaklarıyla ilgilenebilir (DiMaggio ve Powell 1983; Glover vd., 2014). Sosyal, politik ve ekonomik baskılar, işletmelerin meşru uygulamaları benimsemeye veya uygulamalarını diğer

paydaşların gözünde meşrulaştırmaya çalıştıkça, işletmelerin stratejilerini ve kurumsal karar alma süreçlerini etkilemektedir (Glover vd., 2014). Kurumsal teori, süt tedarik zinciri boyunca sürdürülebilir uygulamalar (Glover vd., 2014) ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi (Shibin vd., 2020) konuları üzerinde çalışılmış olsa da çevre dostu paketleme uygulamaları gerçekleştiren işletmeler üzerinde çalışılmamıştır.

Kaynak Temelli Teori

Kaynak temelli teori, birçok disiplinde kullanılabilmeyle birlikte üretim yönetimi araştırmalarında da giderek artan biçimde kullanılmaktadır (Hitt vd., 2016). Kaynak temelli teori, bir organizasyonun stratejik kaynak ve/veya yetenekler paketi oluşturarak nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakların toplanması ve bütünleştirilmesi yoluyla rekabet avantajı yaratabileceğini ve bu avantajı sürdürebileceğini savunmaktadır (Barney, 1991; Hitt vd., 2016; Shibin vd., 2020). Aynı zamanda bu teori, bir işletmenin rekabet avantajının kaynaklarını hem işletme içinde hem de tedarik zinciri gibi işbirlikçi ortaklıklar arasında analiz edebilmektedir (Oliver, 1997). Bu kaynaklar, fiziki, örgütsel ya da insan sermayesi olabilir (Barney, 1991). Tedarik zinciri boyunca her bir faaliyet, görevi tamamlamak ve rekabet avantajına katkıda bulunmak için belirli kaynaklara ve yeteneklere ihtiyaç duymaktadır (Hitt vd., 2016). Kaynakların ve elde edilen yeteneklerin işletme içinde ve dışında etkili ve verimli kullanımı, işletmelerin rakiplerine göre istenen performansı elde etmeleri için gerekli bir koşuldur (Hitt vd., 2016).

Paydaş Teorisi

Yönetim alanında sıklıkla kullanılan paydaş teorisi, üretim yönetimi alanında az kullanılmasına rağmen giderek artan bir ilgiye sahiptir (De Gooyert vd., 2017). Üretim yönetimi literatüründe, paydaşların fikirleri alınarak belirlenen kriterlere ağırlıklar atama yoluyla paydaşların hedefleri formüle edilip bu sonuçlardan politika alternatifleri çıkarılmaktadır (De Gooyert vd., 2017). İşletmenin temel amacı, tüm paydaşlara yani işletmeyi etkileyebilecek veya işletmeden etkilenebilecek gruplar ve bireyler için değer yaratmaktır (Freeman, 1984). Paydaş teorisine göre, işletmeler yalnızca hissedarlar için çalışan yapılar olarak değil, birçok paydaşın (hükümetler, yatırımcılar, siyasi gruplar, müşteriler, topluluklar, çalışanlar, ticaret birlikleri, tedarikçiler, kredi verenler, çevresel çıkar grupları) çıkarlarının dikkate alındığı, çok taraflı ilişkiler ağı içeren yapılardır (Donaldson & Preston, 1995; Schaltegger vd., 2019). Bu kapsamda, paydaşların çıkarlarını gözeten işletmeler, uzun vadede daha başarılı olup işletme performansını artırabilmektedir (Donaldson & Preston, 1995). Paydaş çıkarlarının doğru belirlenemediği durumlarda, işletmenin aldığı kararlara yönelik beklenmeyen bir direnç ortaya çıkabilmektedir (De Gooyert vd., 2017). Bu nedenle paydaş yönetiminde işletmeler, uzun vadeli ve ortaklaşa faydalı ilişkiler yaratabilmek için paydaşları bilgilendirme, paydaşlara danışma ve onlarla ortaklaşa karar verme gibi eylemlerde bulunmaktadır (De Gooyert vd., 2017). Üretim yönetimi literatürünün paydaşları nasıl gördüğü genellikle derinlemesine tartışılmaz, oysa paydaşları görmenin farklı yollarının etkileri önemlidir (De Gooyert vd., 2017). Paydaş teorisi, bir işletmenin sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak için sürdürülebilirlik önerilerini her paydaş için değer yaratacak şekilde tasarlamasını, paydaş ilişkilerini açıkça dikkate almasını ve bu paydaşların işletmenin sürdürülebilirlik katkısını desteklemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Schaltegger vd., 2019).

Yöntem

Bu çalışmada, bilgi verenlerin eylemleri ve deneyimleri hakkında fikir edinmek için nitel araştırma kullanılmıştır (Ercan ve Marsh, 2016). Nitel araştırmalar, insan doğasının daha derinlemesine anlaşılmasını sağlar ve nicel araştırmalara kıyasla esneklerdir (Charmaz, 2006). Böylelikle, yoğun katılımcı süreçler sayesinde sorunlar, nitel olarak daha iyi anlaşılır (De Gooyert vd., 2017). Mevcut çalışma, amaçlı örnekleme yöntemini kullanmaktadır. Amaçlı örnekleme, uygun ve yararlı bilgi üretme olasılığı en yüksek olan katılımcıları seçmek için kullanılır ve sınırlı araştırma kaynaklarını etkili bir şekilde kullanacak vakaları belirlemenin ve seçmenin bir yoludur (Campbell vd., 2020). Amaçlı örneklemenin nedeni, örneklemin araştırmanın amaç ve hedeflerine daha iyi uyması, böylece çalışmanın titizliğini ve veri ve sonuçların güvenilirliğini artırmaktır (Campbell vd., 2020). Bu kapsamda çevre dostu paketleme faaliyetleri yürüten işletmelerden 10 uzmanla 2025 yılında yarı-

yapılandırılmış, derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. *Tablo 1*'de örneklem özelliklerine yer vermektedir. Katılımcılara gizliliğin sağlanması amacıyla kodlar [N1, N2 vb.] verilmiştir. Çalışmada, anonimlik sağlanarak katılımcıların bilgileri güvence altına alınmıştır. Katılımcılar, çalışmaya gönüllü olarak katılmıştır. Katılımcılar, ön lisans, lisans ve yüksek lisans derecelerine sahiptir. Literatürde de eğitim düzeyi daha yüksek olan katılımcıların genel olarak üretim süreçlerinde çevre koruma konusunda daha iyi bir anlayışa sahip olduğu gözlemlenmiştir (Durrani vd., 2024). Çalışmadaki işletmelerin tümü küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) kategorisinde yer almaktadır. Genellikle KOBİ'lerin asgari düzenleyici uyumluluğun ötesine geçen proaktif çevre stratejilerini uygulamak için gerekli kaynaklardan yoksun olduğu varsayılmaktadır (Aragón-Correa vd., 2008). Fakat literatürde KOBİ'lerin çevreye daha fazla duyarlı oldukları (Maziriri, 2020) ve kaynakları kısıtlı olsa da proaktif çevre stratejileri gerçekleştirdikleri görülmüştür (Aragón-Correa vd., 2008).

Tablo 1. Örneklem Özellikleri

Katılımcı kodu	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	İşletmedeki konum	Görevde bulunma süresi	İşletmenin çevre dostu paketleme gerçekleştirme süresi	İşletmenin bulunduğu şehir	İşletmede gerçekleştirilen çevre dostu paketleme uygulamaları
N1	50	Erkek	L	Fabrika müdürü	8	35	Bursa	Çevre dostu endüstriyel ve gıda paketi (mukavva, karton kutu) üreticisi
N2	35	Erkek	L	İhracat Uzmanı	1	13	İzmir	Çevre dostu (geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir veya biyolojik olarak parçalanabilir) gıda paketi üretimi
N3	32	Erkek	L	İhracat satış uzmanı	7	3	Karaman	Geri dönüştürülebilir polietilen gıda, kimyevi ve hijyenik paketleme ürünleri üreticisi
N4	38	Erkek	L	Müdür	16	10	İzmir	Çevre dostu paketleme ürünleri (kraft çantalar, renkli çantalar, fast food paketleri, karton bardaklar, kese kağıtları ve karton salata kapları) üretimi
N5	40	Erkek	YL	İşletme sahibi	3	3	Çanakkale	Çevre dostu paketleme ürünleri (balonlu paketleme kâğıdı, koruyucu dolgu kâğıdı, kraft bant çözümleri, e-ticaret kutuları, küçük işletme paketleri) satıcısı

Tablo 1. Devamı

Katılımcı kodu	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	İşletmedeki konum	Görevde bulunma süresi	İşletmenin çevre dostu paketleme gerçekleştirme süresi	İşletmenin bulunduğu şehir	İşletmede gerçekleştirilen çevre dostu paketleme uygulamaları
N6	38	Erkek	YL	Firma yetkilisi	5	9	İstanbul	Çevre dostu paketleme ürünleri (balonlu paketleme kâğıdı, koruyucu dolgu kâğıdı, kraft bant çözümleri, boşluk doldurma kâğıdı) üretimi
N7	41	Kadın	L	İşletme sahibi	14	14	Ankara	Geri dönüştürülebilir kutu paket üretimi. Üretimde kalan karton parçaları geri dönüşüme gönderilmektedir.
N8	38	Kadın	ÖNL	Müdür	7		Ankara	Karton kutu paket üretimi
N9	47	Erkek	YL	Genel Müdür	10	10	Ankara	Çevre dostu paket üretimi
N10		Erkek	ÖNL	Müdür	3	3	İstanbul	Bio-çözünür, kompostlanabilir, doğa dostu, renkli kargo poşeti üretimi

Notlar: ÖNL= Ön lisans, YL= Yüksek Lisans, L= Lisans

Yarı-yapılandırılmış, derinlemesine görüşmelerde katılımcılara açık uçlu şu sorular sorulmuştur: “İşletmenizi çevre dostu paketlemeye yönlendiren nedenler nelerdir?”, “Çevre dostu paketleme yaparken karşılaştığınız zorlukları ve engelleri detaylı biçimde anlatır mısınız?”, “Çevre dostu paketleme süreçlerini yönetirken algıladığınız riskleri detaylı biçimde anlatır mısınız?”, “Çevre dostu paketleme yaparken algıladığınız faydaları detaylı biçimde anlatır mısınız?”. Katılımcılar, soruları, işletmelerindeki kendi deneyimlerinden yola çıkarak cevaplandırmıştır. Nitel verileri analiz etmek için tematik analiz (Braun ve Clarke, 2021) kullanılmıştır. İlk aşamada, araştırmacılar, veri toplama sırasında nitel verilerle tanışmış ve veri toplamayı bıraktıktan sonra verileri derinlemesine incelemiştir. Daha sonra, araştırmacılar, nitel verileri birkaç kez okumuştur. İkinci aşamada, temalar için temel bloklar olan ilk kodlar oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada ilk temalar oluşturulmuş ve dördüncü aşamada temalar gözden geçirilmiştir. Beşinci aşamada ise temalar geliştirilmiş, tanımlanmış ve adlandırılmıştır. Temaların oluşturulmasında kurumsal teori, kaynak temelli teori ve paydaş teorisinden faydalanılmıştır.

Bulgular

Çalışmamızın bulgularına göre üç tema ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla *kurumsal baskılar ve uyum stratejileri; kaynaklara erişim, yetkinlik ve riskler; paydaş talepleri ve ilişkisel değer yaratmadır*. Temaların her biri üç alt temadan oluşmaktadır. Tablo 2’de çalışma sonucunda elde edilen temalar, alt temalar ve örnek kodlara yer verilmektedir.

Tablo 2. Temalar, alt temalar ve örnek kodlar

Temalar	Alt-temalar	Örnek Kodlar
Tema 1: Kurumsal Baskılar ve Uyum Stratejileri	Zorlayıcı baskılar	Global çevresel anlaşmaların hızlı bir şekilde kendi kanunlarında yürürlüğe girmesi ve kanunlaşması örnek green deal anlaşması
	Normatif baskılar	Doğayı korumak ve geleceğe daha temiz bir çevre bırakmak amacımız
	Taklitçi kurumsal baskılar	Dış ülkelerin ürettiği ürünlerin aynılarını ve hatta daha kaliteli ürünleri ürettiğimizi şirketimiz iç pazarda bu başarının imkansız olmadığını göstermiştir
Tema 2: Kaynaklara Erişim, Yetkinlik ve Riskler	Kısıtlı kaynaklar	Malzemeye ulaşma zorluğu en büyük etkenlerden.
	Stratejik yetkinlikler	Bizim şirketimiz kurulana kadar ne yazık ki ülkemizde plastik koruyucu ürünlere eps strafor plastik bant ve balonlu naylon gibi kullanılan ürünlere muadil ürünler için AR-GE girişimlerinin hiç başlamamış olması....
	Risk yönetimi	TL Euro Dolar Pound arasında ki ani dalgalanmalar ve makas aralığı
Tema 3: Paydaş Talepleri ve İlişkisel Değer Yaratma	Müşteri talepleri	Geri dönüştürülebilir yapıdaki ambalajların müşteriler tarafından tercih ediliyor oluşu
	Toplumsal katkı	Milli servet... Ülkeme katkıda bulunuyorum
	İtibar	Daha kaliteli ve çevre dostu ürünler satmak.... Marka algısı

Tema 1: Kurumsal Baskılar ve Uyum Stratejileri

Kurumsal baskılar ve uyum stratejileri teması altında çevre dostu paketlemeyi önleyen zorlayıcı, normatif, taklitçi kurumsal baskılar olarak belirlenen üç alt-tema bulunmaktadır. *Zorlayıcı baskılar* alt temasında yeşil mutabakat (*green deal*), yasal düzenlemeler ve devlet teşviklerinin yokluğu belirtilmiştir. Avrupa Birliği, Yeşil Mutabakat kapsamında 2050 yılı itibarıyla dünyanın ilk iklim nötr kıtası olma hedefini ortaya koymuştur. Bu hedef doğrultusunda, ekonomik büyümeyi çevresel sürdürülebilirlikle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan yeni bir büyüme stratejisi benimsenmiş ve tüm politika alanlarının iklim değişikliği ekseninde yeniden yapılandırılacağı beyan edilmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2025). Özellikle uluslararası işletmecilik faaliyetleri düşünüldüğünde ana ülkede ilgili düzenlemeler zorlayıcı bir etki oluşturmasa da ihracat, lisans anlaşması, doğrudan yabancı yatırım gibi faaliyetler gerçekleştirildiğinde uluslararasılaşan ülke açısından hükümet düzenlemeleri zorlayıcı bir baskı olmaktadır. Bir katılımcı, işletmesini çevre dostu paketlemeye yönlendiren nedenlere şu şekilde cevap vermektedir:

“Global çevresel anlaşmaların hızlı bir şekilde kendi kanunlarında yürürlüğe girmesi ve kanunlaşması örnek green deal anlaşması...” [N6]

Çevre dostu paket üretimi sektörüne devlet teşviğinin oluşmamış olması, devlet açısından bakıldığında kurumsal baskının eksikliğini göstermektedir. Diğer yandan bu durum, tüketiciye ve çevrenin korunmasına faydalı çevre dostu paketlemenin devlet desteği olmaksızın sadece işletmelerin kendi çabalarıyla yaygınlaşmaya çalışmasını zorunlu hale getirmektedir:

“...devlet teşviklerinden bu bakir sektörün ilerideki yıllarda büyümesinin öngörülmemesine bağlı olarak üretici firmaya teşviklerin henüz oluşmamış olması... sıfır devlet teşvik ve desteğiyle sadece şirketimizin kendi yatırımlarıyla yol alması” [N6]

Normatif baskılar arasında çevresel bilinç ve toplumsal sorumluluk yer almaktadır. Bu kapsamda bir işletme, çevresel sorumluluğu bir etik görev haline getirerek içselleştirmiş, müşteri beklentileri de dikkate alınarak işletmenin stratejileri şekillenmiş ve bu durum, normatif bir baskıya işaret etmektedir:

“Doğayı korumak ve geleceğe daha temiz bir çevre bırakmak amacımız... Alandan, zamandan ve işten kazanç sağlıyoruz. Plastik ürünler depolama ve paketlemede çok fazla yer kaplıyor. Ayrıca son kullanıcılara daha temiz bir paket iletmış olunuyor.”[N5]

Geri dönüşümün bir norm haline geldiği sektörde, normatif bir diğer baskı da bir katılımcı tarafından çevre dostu paketleme uygulamalarının faydası olarak şu şekilde ifade edilmektedir:

“Kolay geri dönüşüm”[N1]

Katılımcılara göre, çevre dostu paket kullanmanın hem operasyonel hem çevresel açıdan fayda sağladığı ortaya çıkmaktadır. Operasyonel anlamda çevre dostu paketlemenin kullanımı, plastik gibi depolaması fazla yer tutan malzeme kullanımını azaltırken, bu paketlemede kullanılan çevre dostu malzemelerin de ekonomiye yeniden kazandırılması, çevre dostu olmayan materyallere göre daha kolay olmaktadır. Çevre açısından ise, çevre dostu paketler, geri dönüşüme girmese bile genellikle zaman içerisinde doğada kendi kendine yok olan materyallerden üretildikleri için çevreye minimum düzeyde zarar vermektedir.

Taklitçi kurumsal baskılar arasında ise sektörün gelişmemiş olması, gelişmiş ülkeleri örnek alma yer almaktadır. Sektörün gelişmemesi başarılı uygulamaları taklit etme anlamında bir baskı eksikliğini doğursa da sektörde öncü olarak inovatif ürünlerle operasyonlarını yürüten işletmeler de bulunmaktadır. Bu konuda kendi alanında üretim yapan ve sektöre liderlik yaptıklarını belirten bir işletme çevre dostu paket üretiminde karşılaştığı zorluklar, engeller ve risklerden şöyle söz etmektedir:

“Ülkemizdeki koli içi koruyucu kağıt paketleme ürünlerinin üretilmemesi ve ülkemizde kağıt koruyucu ambalaj ürünlerinin üretimlerinin ne yazık ki olmaması, ülkemizdeki koli kutu üreticilerinin sadece koli kutu seperatör üretiminde sıkışıp kalmış olmaları ve vizyon eksikliği, Türkiye için gelecek 10 20 yılın, bu kadar farkındalığı olmayan kağıt sanayici firmalarının dar görüşü ve vizyon eksikliğinden kaynaklı olarak, belki 2030 2040’larda fark edilecek ürünlerin ve bu kağıt paketleme ürünlerini üretecek makinelerin makine üreticilerinin konu hakkında sifıra yakın bilgi ve öngörüsü sebebiyle 10 20 yıl sonra ülkemizde yapılacak işlerin bugünden [işletmemiz tarafından] yapılmaya çalışılması bir risk” [N6]

Bir diğer işletme ise şöyle söylemektedir:

“... ithal ürünler, çevre dostu ambalaja ister istemez yönlendiriyor.” [N4]

İşletmeler, endüstrideki belirsizlik içerisinde başarılı uygulamaları taklit etmeyi istemektedir. Bu sayede, işletmeler, çevre dostu paketlerin üretimi açısından dışa bağımlılıktan kurtularak, zaman içerisinde yeterli üretim tecrübesini elde ederek dış pazardaki rakipler ile rekabet edecek düzeye gelebilecektir:

“Ülkemizin gelişmiş ülkelerden kâğıt paketleme ürünlerinden geri kalmış olması bizi çevre dostu ambalaj üretimine yönlendirdi... Bizim şirketimiz kurulana kadar ne yazık ki gelişmiş ülkelerden bu kağıt koruyucu paketleme ürünlerinin tamamen ithalatının yapılması... dış ülkelerin ürettiği ürünlerin aynılarını ve hatta daha kaliteli ürünleri ürettiğimizi şirketimiz iç pazarda bu başarının imkânsız olmadığını göstermiştir.” [N6]

Tema 2: Kaynaklara Erişim, Yetkinlik ve Riskler

İşletmelerin sahip olduğu fiziksel, finansal ve örgütsel kaynaklar ile rekabet avantajı sağlama süreçleri, çevre dostu paketlemeyi benimsemelerinde rol oynamaktadır. Bu kapsamda kısıtlı kaynaklar, stratejik yetkinlikler ve risk yönetimi öne çıkmaktadır. Kısıtlı kaynaklar içerisinde yerli üretim eksikliği, hammadde erişimi, yüksek yatırım maliyeti yer almaktadır:

“Hammadde ve makine farkı” [N10]

“Makineleşmenin çok külfetli olduğu diyebiliriz alım satım riskleri” [N8]

“Malzemeye ulaşma zorluğu en büyük etkenlerden. Üretim kapasitesi düşük... En başta üretim maliyetleri, ithal ürünler, çevre dostu ambalaja ister istemez yönlendiriyor.” [N4]

“Yüksek teknoloji makineler sayesinde üretim zorluğu yok fakat maliyeti yüksek...Alüminyum ve metalize iç yapılara göre gidanın dayanma süresi ve ışık geçirgenliği daha az.” [N2]

“Ülkemizde maalesef biyobozunur paketleme sistemlerinin olmayışı, FSC sertifikalı kraft kâğıtların yurt dışına bağımlı oluşumuz. Türkiye’de bildiğim kadarıyla bir kâğıt fabrikası kendine yetecek kadar orijinal kraft kâğıdı üretmeye çalışmaktadır... Bakir bir sektör olması sebebiyle bu üretime girişimci olan firmaların çok kısa sürede ülkemizde başarıya ulaşması

zor değildir. Sadece haddinden fazla sabır, yatırım gücü (öz sermaye) reklama ayırabilecek bütçeler gerekmektedir.”[N6]

Stratejik yetkinlikler içerisinde AR-GE gücü yer almaktadır. İşletmeler, yeterli AR-GE faaliyetleri sonucunda dış pazarlarda yer alan rakipleri ile rekabet edebilecek düzeyde çevre dostu paket üretebildiklerini belirtmektedir:

“Bizim şirketimiz kurulana kadar ne yazık ki ülkemizde plastik koruyucu ürünlere eps strafor plastik bant ve balonlu naylon gibi kullanılan ürünlere muadil ürünler için AR-GE girişimlerinin hiç başlamamış olması.... aynı zamanda mühendislik bilgisi ve zekâ birleştirildiğinde dış ülkelerin ürettiği ürünlerin aynılarını ve hatta daha kaliteli ürünleri ürettiğimizi şirketimiz iç pazarda bu başarının imkânsız olmadığını göstermiştir.” [N6]

Risk yönetimi içerisinde döviz kuru ve hammadde fiyatlarının dalgalanması yer almaktadır. Özellikle ülkedeki ekonomik istikrarsızlıktan kaynaklı döviz kurlarında yaşanan ani değişimler, işletmelerin çevre dostu paket üretme faaliyetlerini artan hammadde fiyatlarından dolayı olumsuz yönde etkilemektedir:

“Orijinal kraft kâğıt ürünlerinin yurt dışındaki kâğıt üreticilerinden temin edilme zorunluluğuna bağlı olarak döviz kuru ile satım alımlar yapıldığından dolayı kur artış riskleri algıladığımız risklerde 1. sıradadır. Ülkemizdeki ekonomik konjonktüre bakıldığında istikrarlı bir ekonomik planına sadık kalınmadığı için ve şirketimizin yurt dışından döviz kuru üzerinden satın alınan ham madde olan kraft kağıtların işlenmesinden sonra çıkan ürünlerin Türk lirası üzerinden fatura işlemleri dâhilinde satışlarının yapılması. TL, Euro, Dolar, Pound arasındaki ani dalgalanmalar ve makas aralığı. İthalat yaparken bankalar arasındaki kur farklarından oluşan riskler...” [N6]

Tema 3: Paydaş Talepleri ve İlişkisel Değer Yaratma

Çevre dostu paketlemenin müşteri, toplum ve diğer paydaşlarla ilişkiler üzerindeki etkileri de görülmektedir. Bu kapsamda müşteri talepleri, toplumsal katkı ve itibar ele alınmaktadır. Müşteri talepleri içerisinde geri dönüştürülebilir ürün isteği ve güzel görünümlü paket beklentisi yer almaktadır. Müşterilerin bir paydaş olarak çevre dostu paketleme tercihlerinin olması, işletmenin devamlılığı için bu beklentiye cevap vermeyi gerekli kılmaktadır. Fakat bulgulara göre müşterilerin talepleri sadece geri dönüştürülebilir paketlerle sınırlı değildir, sık ya da kolay kullanılabilir paket isteyenler de bulunmaktadır:

“Geri dönüştürülebilir yapıdaki ambalajların müşteriler tarafından tercih ediliyor oluşu” [N2]

“Müşterilerimizin ürünlerinin ambalajını üretiyoruz, sık sunumlar yapıyoruz” [N8]

“Şeffaf yapısından dolayı [müşteriler tarafından] daha kullanılabilir olması” [N2]

Müşterilerin çevre dostu paketleme tercihleri giderek artsa da bazı müşterilere ürünü anlatmak, çevre dostu paketleme sistemlerine alışkın olmamaları ya da önyargılı olmaları da katılımçıların belirttiği durumlardır:

“Müşteri talepleri ... geri dönüşüm için kullanımın artması faydalı ama [çevre dostu ambalaj] kullanımı ve üretimi yoğun olmamasından kaynaklı zorluklarla karşılaşyoruz... [Çevre dostu ambalajların] müşterilerin alıştığı paketleme sistemleri gibi olmaması da bir risk.” [N3]

“İnsanlara bu ürünlerin nasıl kullanıldığını izah etmek” [N5]

“...ülkemizde birçok firmanın maalesef ısrarla plastik petrol türevli paketleme ürünlerinden, alışıldığı için, kâğıt paketleme ürünlerine geçişte ön yargılı bakmaları... Maalesef Ülkemizin henüz kağıt koruyucu plastiğe alternatif çevreci ürünlerde üreticilerinin olmaması sebebiyle sanayi tarafından tanınmıyor olması.... Ülkemizde aynı zamanda bu kâğıt paketleme ürünlerinin yaygın olmaması sebebiyle bilinirliğinin az olması ve firmalara tek tek ürünleri demo yaparak koruyuculuğunun ve ürünün ne olduğunun anlatılması...” [N6]

Durrani vd. (2024), Pakistan'daki KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, işletmelerin çevre dostu uygulamalara sadece çevre nedeniyle değil aynı zamanda toplumun faydasına olduğu gerekçesiyle de yapmak istediklerini görmüşlerdir. Benzer biçimde bu çalışmada da toplumsal katkı,

çevre dostu paketlemenin benimsenmesini etkilemektedir. Toplumsal katkı içerisinde sektöre liderlik ve ülke ekonomisine katkı yer almaktadır. Katılımcılar, kendilerine çevre dostu paketlemeyi neden benimsedikleri sorulduğunda, bu durumu, şu şekilde ifade etmektedir:

“Milli servet... Ülkeme katkıda bulunuyorum” [N7]

“...yerli ve milli olarak [biyo-bozunur paketleme] üretim yapan firma sadece bizim firmamız” [N6]

İtibar içerisinde çevreci marka algısı yer almaktadır. İşletmeler, müşteriler ve toplum gibi paydaşların çevresel duyarlılıklarını gözeterek uyum sağlamaya çalışmakta ve olumlu bir marka algısı oluşturmak istemektedir ve çevre dostu paketleme uygulamalarının bir faydası olarak görmektedir:

“Daha kaliteli ve çevre dostu ürünler satmak.... Marka algısı” [N10]

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin çevre-dostu paketlemeyi benimsemelerinde etkili faktörleri incelemektir. Çevre dostu paketleme uygulamalarını gerçekleştiren işletmelerden uzmanlarla gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış, derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen nitel veri, tematik analizle değerlendirilmiştir. Bulgulara göre, işletmelerin çevre-dostu paketleme benimsemesinde üç tema ön plana çıkmaktadır. Bu temalar: (1) kurumsal baskılar ve uyum stratejileri, (2) kaynaklara erişim, yetkinlik ve riskler, (3) paydaş talepleri ve ilişkisel değer yaratmadır.

Kurumsal baskılar ve uyum stratejileri içerisinde zorlayıcı, normatif ve taklitçi kurumsal baskılar yer almaktadır. Zorlayıcı baskılar, yeşil mutabakat, yasal düzenlemeler ve devlet teşviklerinin yokluğunu içerirken; normatif baskılar, çevresel bilinç ve toplumsal sorumluluktan oluşmakta; taklitçi kurumsal baskılar, sektörün gelişmemiş olması ve gelişmiş ülkeleri örnek almayı içermektedir.

Kaynaklara erişim, yetkinlik ve riskler içerisinde kısıtlı kaynaklar, stratejik yetkinlikler ve risk yönetimi yer almaktadır. Kısıtlı kaynaklar içerisinde yerli üretim eksikliği, hammadde erişimi, yüksek yatırım maliyeti yer alırken; stratejik yetkinlikler, AR-GE gücünü içermekte; risk yönetimi ise döviz kuru ve hammadde fiyatlarının dalgalanmasını içermektedir.

Paydaş talepleri ve ilişkisel değer yaratma içerisinde müşteri talepleri, toplumsal katkı ve itibar yer almaktadır. Müşteri talepleri içerisinde geri dönüştürülebilir ürün isteği, güzel görünümlü paket beklentisi yer alırken; toplumsal katkı, sektöre liderlik, ülke ekonomisine katkıyı içermekte; itibar ise çevreci marka algısını içermektedir.

Yönetimsel uygulamalara bakıldığında, yöneticilerin hem iç pazarda hem de dış pazarda çevresel düzenlemeleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Özellikle Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi düzenlemeler, ihracat yapan firmalar açısından zorlayıcı baskılar yaratmakta olup, çevre dostu paketlemeye geçişi kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, stratejik planlamalarında çevresel düzenlemelere uyumu artıracak yatırımları ve dönüşüm stratejilerini önceliklendirmeleri önem arz etmektedir. Ayrıca, işletmelerin çevre dostu paketlemeye geçişte karşılaştığı kaynak kısıtları, yüksek maliyetler ve teknolojik altyapı eksiklikleri göz önüne alındığında, yöneticilerin bu dönüşüm için uzun vadeli kaynak planlaması yapmaları, AR-GE ve mühendislik kapasitesini geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle sürdürülebilir paketleme teknolojilerine yönelik kapasite inşası ve nitelikli insan kaynağının teşviki, bu süreci destekleyici unsurlar olacaktır. Son olarak, müşteri taleplerindeki değişim, toplumsal sorumluluk algısı ve çevreci marka imajının önem kazanması, yöneticilerin paydaş beklentilerini dikkate alarak çevre dostu paketleme uygulamalarını kurumsal iletişim stratejileriyle entegre etmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için, çevre dostu uygulamaları yalnızca yasal bir zorunluluk olarak değil, aynı zamanda bir pazarlama ve itibar yönetimi aracı olarak görmeleri gerekmektedir.

Çalışmanın sınırlıklarına bakıldığında, çalışmada sadece KOBİ'lerin yer alması bir sınırlılıktır. Küresel işletmelerde yapılacak çalışmalarda özellikle örgütsel kaynaklar, insan kaynakları, üretim teknolojileri ve yöneticilerin bakış açıları değerlendirildiğinde daha farklı sonuçlar çıkabilecektir. Örneğin, küresel doğan bir işletme, uluslararası işletmeciliği öncelendiğinde Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi anlaşmaları daha çok dikkate alarak hareket edecektir. Ayrıca, uluslararasılaşan pazarlardaki yasalar da zorlayıcı baskılar içerisinde yer alacaktır. Bir diğer sınırlılık ise Türkiye'de işletmecilik faaliyeti sürdüren ve çevre dostu paketleme uygulamaları gerçekleştiren işletmelerle örneklemin sınırlı olmasıdır. Türkiye

yükselen bir pazar olarak kendi sosyoekonomik ve kültürel dinamiklerine sahip olsa da gelecek çalışmalarda yükselen pazarlar arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Ayrıca yükselen pazarlar ile gelişmiş ülkeler karşılaştırılabilir. Çalışmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi de bir sınırlılık olup yasaların, müşteri taleplerinin, endüstrinin gelişmesinin, pazar koşullarının sonucunda işletmelerin çevre dostu paketleme uygulamalarını benimsemelerindeki faktörler de değişecektir. Mevcut çalışmada, paydaşlardan çevre dostu paketleme uygulamaları gerçekleştiren işletmeler göz önünde bulundurulmuş olup gelecek çalışmalarda tedarik zincirinde yer alan tedarikçiler, müşteriler, perakendeciler üzerinde yapılacak çalışmalar da mevcut çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir. Ayrıca politika yapıcılarla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilebilir. Ayrıca nitel olarak yürütülen bu çalışmanın temaları, yapısal eşitlik modellemesi gibi nicel yöntemlerle test edilebilir. Çalışmada kullanılan kurumsal teori, kaynak temelli teori ve paydaş teorisinin yanı sıra “Yeniliklerin Yayılımı” gibi teoriler temel alınarak çevre dostu paketlemeyi benimsemede farklı aşamalarda yer alan işletmeler üzerine çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Beyanlar

Etik kurul beyanı: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu’ndan onay alınmıştır (Araştırma kod no: 2025/95, tarih: 05.03.2025).

Zararlık katkıları:

Konsept: BELBAĞ, GÜNGÖRDÜ BELBAĞ. **Dizayn:** GÜNGÖRDÜ BELBAĞ. **Veri Toplama veya İşleme:** ÇETİN. **Analiz veya Yorumlama:** BELBAĞ, GÜNGÖRDÜ BELBAĞ. **Literatür Taraması:** BELBAĞ, GÜNGÖRDÜ BELBAĞ, ÇETİN. **Yazan:** BELBAĞ, GÜNGÖRDÜ BELBAĞ, ÇETİN

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazarlar bu makale ile ilgili olarak herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Çalışmamız için hiçbir kurum ya da kişiden finansal destek alınmamıştır.

Kaynaklar

AMPUERO, O., & VILA, N. (2006). Consumer perceptions of product packaging. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (2), 100-112. <https://doi.org/10.1108/07363760610655032>.

ARAGÓN-CORREA, J. A., HURTADO-TORRES, N., SHARMA, S., & GARCÍA-MORALES, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>.

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

BRAUN, V., & CLARKE, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>.

CAMPBELL, S., GREENWOOD, M., PRIOR, S., SHEARER, T., WALKEM, K., YOUNG, S., ... & WALKER, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652-661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>.

CHARMAZ, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis, SAGE Publications.

DE GOOYERT, V., ROUWETTE, E., VAN KRANENBURG, H., & FREEMAN, E. (2017). Reviewing the role of stakeholders in operational research: A stakeholder theory perspective. *European Journal of Operational Research*, 262(2), 402-410. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.03.079>.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.

DONALDSON, T., & PRESTON, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>.

- DURRANI, N., RAZIQ, A., MAHMOOD, T., & KHAN, M. R. (2024). Barriers to adaptation of environmental sustainability in SMEs: A qualitative study. *Plos One*, 19(5), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298580>.
- EMMETT, S., & SOOD, V. (2010). Green supply chains. An action Manifesto. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- ERCAN, S.A., & MARSH, D. (2016). Qualitative methods in political science, Handbook of Research. Methods and Applications in Political Science, Edward Elgar Publishing, Gloucestershire, 309-322.
- EUROPEAN COMMISSION (2022). Circular economy action plan. https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en.
- EU PARLIAMENT (2024). Deal on new rules for more sustainable packaging in the EU. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240301IPR18595/deal-on-new-rules-for-more-sustainable-packaging-in-the-eu>. Erişim Tarihi: 10.05.2025.
- FREEMAN, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach, Boston, MA: Pitman.
- GARCÍA-ARCA, J., & PRADO, J. C. P. (2008). Packaging design model from a supply chain approach. *Supply Chain Management*, 13(5), 375-380. <https://doi.org/10.1108/13598540810894960>.
- GAUR, G. K., MADAAN, J., CHAN, F. T., & CHUNGCHAROEN, E. (2025). Critical success factors for improving economic and environmental performance of packaging supply chain system. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 1-71. <https://doi.org/10.1007/s10696-025-09614-9>.
- GLOVER, J. L., CHAMPION, D., DANIELS, K. J., & DAINTY, A. J. (2014). An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. *International Journal of Production Economics*, 152, 102-111. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.027>.
- HÁK, T., JANOUŠKOVÁ, S., & MOLDAN, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565-573. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>.
- HERBES, C., BEUTHNER, C., & RAMME, I. (2020). How green is your packaging—A comparative international study of cues consumers use to recognize environmentally friendly packaging. *International Journal of Consumer Studies*, 44(3), 258-271.
- HITT, M. A., Xu, K., & CARNES, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77-94. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002>.
- ISCHEN, C., MEIJERS, M. H., VANDEBERG, L., & SMIT, E. G. (2022). Seen as green? Assessing the salience and greenness of environmentally friendly packaging cues. *Journal of Food Products Marketing*, 28(1), 31-48. <https://doi.org/10.1080/10454446.2022.2038757>
- JERZYK, E. (2016). Design and communication of ecological content on sustainable packaging in young consumers' opinions. *Journal of Food Products Marketing*, 22(6), 707-716. <https://doi.org/10.1080/10454446.2015.1121435>.
- KLUCZEK, A., GLADYSZ, B., BUCZACKI, A., KRYSOSIAK, K., EJSMONT, K., PALMER, E. (2023). Aligning sustainable development goals with Industry 4.0 for the design of business model for printing and packaging companies. *Packaging Technology and Science*, 36, 307–325. <https://doi.org/10.1002/pts.2713>.
- MADAAN J, GAUR GK, MANGLA S, GUPTA S (2023) MCDM approach for prioritizing barriers to improve performance of sustainability-focused packaging supply chain. In: Proceedings of the 8th international conference on sustainable information engineering and technology, 446–453.
- MAZIRIRI, E. T. (2020). Green packaging and green advertising as precursors of competitive advantage and business performance among manufacturing small and medium enterprises in South Africa. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1719586.
- NESTLÉ, (2023). Creating Shared Value and Sustainability Report (2023), Technical Report. Accessed date: 10.06.2025. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-02/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en.pdf>.

NGUYEN-VIET, B., NGUYET-PHUONG VO, H., & NGUYEN-TRANG PHAM, T. (2024). Modeling Consumers' Purchase Intention for Environment-Friendly Packaged Products: An Empirical Study in Vietnam. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 36(4), 739-762. <https://doi.org/10.1080/08974438.2023.2192215>.

OLIVER, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 19(9), 697-713. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C).

PETRENKO, L., PUZKO, S., LAVRENEKO, V., & GERNEGO, I. (2024). Fostering Sustainable Packaging Industry: Global Trends and Challenges. *European Journal of Sustainable Development*, 13(2), 63-63. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n2p63>.

PRAKASH, G., CHOUDHARY, S., KUMAR, A., GARZA-REYES, J. A., KHAN, S. A. R., & PANDA, T. K. (2019). Do altruistic and egoistic values influence consumers' attitudes and purchase intentions towards eco-friendly packaged products? An empirical investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 163-169. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.011>.

PRENDERGAST, G., & PITT, L.(1996). Packaging, marketing, logistics and the environment: are there trade-offs? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, 60-72 <https://doi.org/10.1108/09600039610125206>.

RUNDH, B. (2005). The multi-faceted dimension of packaging: Marketing logistic or marketing tool?. *British Food Journal*, 107(9), 670-684. <https://doi.org/10.1108/00070700510615053>

SCHALTEGGER, S., HÖRISCH, J., & FREEMAN, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191-212. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>.

SHIBIN, K. T., DUBEY, R., GUNASEKARAN, A., HAZEN, B., ROUBAUD, D., GUPTA, S., & FOROPON, C. (2020). Examining sustainable supply chain management of SMEs using resource based view and institutional theory. *Annals of Operations Research*, 290, 301-326. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2706-x>.

SHIMUL, A. S., & CHEAH, I. (2023). Consumers' preference for eco-friendly packaged products: pride vs guilt appeal. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(2), 186-198. <https://doi.org/doi:10.1108/MIP-05-2022-0197>.

SPC (2025). Definition of Sustainable Packaging. Technical Report.

STEVENSON, W. (2015). *Operations Management*, 12th Edition, McGraw-Hill Education, New York, NY.

TİCARET BAKANLIĞI (2025). Yeşil Mutabakat, <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/genel-bilgi>, erişim tarihi: 14.06.2025.

VAN-HERPEN, E., IMMINK, V., & VAN DER PUTTELAAR, J. (2016). Organics unpacked: The influence of packaging on the choice for organic fruits and vegetables. *Food Quality and Preference*, 53, 90-96. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2016.05.011>.

WALLENBURG, C. M., EINMAHL, L., Lee, K.-B., & RAO, S. (2021). On packaging and product returns in online retail—Mailing boxes or sending signals?. *Journal of Business Logistics*, 42 (2), 291-308. <https://doi.org/10.1111/jbl.12273>.

WANDOSELL, G., PARRA-MEROÑO, M. C., ALCAYDE, A., & BAÑOS, R. (2021). Green packaging from consumer and business perspectives. *Sustainability*, 13(3), 1356. <https://doi.org/10.3390/su13031356>.

WORLD ECONOMIC FORUM AND COMPANY (2016). The new plastics economy: Rethinking the future of plastics.

Summary

Climate change and other urgent environmental issues have raised global awareness of the impact of business activities on the natural environment. As a response to increasing environmental concerns, the United Nations adopted the 2030 Agenda for Sustainable Development in 2015, aiming to ensure peace and prosperity for people and the planet. The 17 Sustainable Development Goals (SDGs) outlined in the Agenda emphasize interconnected objectives, including poverty alleviation, education, equality, and economic growth, with a particular focus on environmental sustainability. Among them, Goal 12: Responsible Consumption and Production specifically aims to reduce waste generation significantly through prevention, reduction, recycling, and reuse.

Packaging, as a significant contributor to waste, has drawn substantial attention in sustainability issue. Plastic packaging materials, commonly used due to their low cost and functionality, lose approximately 95% of their value after a short first-use cycle, with only 5% being recycled. As the volume of packaging waste continues to grow—projected to reach 209 kg per capita in Europe by 2030—ambitious reduction targets have been set by international institutions, such as the European Parliament's waste reduction goals for 2030, 2035, and 2040.

Given this context, packaging decisions within firms—shaped by their operations strategy—play an important role in determining not only logistics performance but also environmental outcomes. Packaging fulfills numerous functions, including protecting the product, ensuring convenience in transportation, and appealing to consumers through visual and structural features. The packaging process is commonly categorized into primary packaging, which directly encloses the product, and secondary packaging, which facilitates bulk handling, particularly in e-commerce environments.

With rising consumer awareness and legal regulations, firms are increasingly pressured to adopt environmentally friendly packaging practices. These practices represent a holistic approach, encompassing economic, environmental, and social benefits. According to the Sustainable Packaging Coalition (SPC, 2025), eco-friendly packaging emphasizes renewable materials, reusability, recyclability, and compostability, while promoting appropriate labeling, infrastructure investment, and waste collection systems.

This study explores how firms adopt environmentally friendly packaging by applying insights from institutional theory, resource-based theory, and stakeholder theory. It focuses on small and medium-sized enterprises (SMEs) in Turkey—a growing market where such studies are limited. While most existing literature emphasizes developed economies, this study addresses a research gap by examining drivers, challenges, and enablers in an emerging market context.

A qualitative research approach was employed to gain in-depth insights into firms' perceptions and practices. Purposeful sampling was used to identify 10 SME managers operating in the packaging industry. Semi-structured interviews were conducted in 2025, and the data were analyzed using thematic analysis. The identified themes reflect the three theoretical perspectives underpinning the study.

The first theme, *Institutional Pressures and Compliance Strategies*, includes coercive, normative, and mimetic pressures. Coercive pressures stem from regulations such as the EU Green Deal, while the lack of state incentives indicates gaps in institutional support. Normative pressures are reflected in companies' internalization of environmental responsibility as an ethical obligation and alignment with customer expectations. Mimetic pressures include benchmarking advanced economies and replicating successful practices from other firms, especially in the absence of domestic sectoral leadership.

The second theme, *Access to Resources, Capabilities, and Risk*, highlights challenges related to physical resources, strategic competencies and risk management. SMEs reported difficulties in accessing local raw materials and faced high investment costs due to limited domestic production capabilities. Despite these challenges, firms with strong R&D capabilities managed to develop competitive packaging solutions. Exchange rate fluctuations and import dependencies emerged as key risks, emphasizing the vulnerability of SMEs in volatile economic environments.

The third theme, *Stakeholder Demands and Relational Value Creation*, emphasizes the customer demands, social contribution, and reputation. Customer demands increasingly favor recyclable,

visually appealing, and functional packaging, yet education and adaptation remain necessary due to prevailing resistance to change. Participants also expressed a sense of social responsibility and national pride, viewing their eco-friendly efforts as contributions to the country's development. Environmentally friendly packaging was associated with enhanced brand perception and market differentiation, further incentivizing sustainable transitions.

In conclusion, this study contributes to the understanding of how SMEs in emerging markets adopt environmentally friendly packaging by integrating institutional, resource-based, and stakeholder perspectives. Findings suggest that although SMEs face considerable resource constraints and institutional gaps, proactive environmental strategies are still possible when firms align with stakeholder expectations, leverage internal capabilities, and adapt to institutional pressures. The study fills a notable gap in the literature by providing empirical evidence from Turkey, thus offering valuable insights for policymakers, researchers, and practitioners aiming to promote sustainable packaging practices in similar contexts.